



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

JULIANA NASCIMENTO DE SOUZA

**A FELICIDADE E A RIQUEZA DAS EMPRESAS: a relação da satisfação  
e do bem-estar no trabalho com indicadores operacionais de organizações**

Brasília - DF

2021

JULIANA NASCIMENTO DE SOUZA

**A FELICIDADE E A RIQUEZA DAS EMPRESAS: a relação da satisfação e do bem-estar no trabalho com indicadores operacionais de organizações**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Dra. Natasha Fogaça

Brasília - DF

2021

JULIANA NASCIMENTO DE SOUZA

**A FELICIDADE E A RIQUEZA DAS EMPRESAS: a relação da satisfação e do bem-estar no trabalho com indicadores operacionais de organizações**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

**Juliana Nascimento de Souza**

Dra. Natasha Fogaça  
Professora-Orientadora

Dr. João Gabriel Souza  
Professor-Examinador

Dra. Tatiane Paschoal  
Professora-Examinadora

Brasília, 20 de maio de 2021

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me dar capacidade, direcionamento e habilidades para, entre muitas coisas, desenvolver este trabalho. Muitas orações foram proferidas e o Senhor as atendeu.

Agradeço os professores envolvidos na minha formação, e em especial os que me auxiliaram neste trabalho desde o início do processo: Prof. Eluiza Watanabe, Prof. João Gabriel Souza e Prof. Pedro Albuquerque.

Em especial, agradeço à Prof. Natasha Fogaça, que aceitou meu desafio e foi bem mais que uma exímia professora que auxiliou sua aluna a realizar um trabalho com excelência. Foi uma amiga que ensina, apoia, ajuda, incentiva, é paciente e não deixa você desistir.

Agradeço aos meus colegas de curso, os quais viveram as várias aventuras deste caminho. Sou grata também aos meus amigos, que viveram mais essa etapa da vida sempre com alegria, apoio e auxílio em momentos difíceis. Especialmente meu namorado, que me auxiliou em momentos complicados e incentivou a todo momento.

Por fim, agradeço a minha família. Minha mãe, que em inúmeros momentos me orientou, me ajudou, viveu cada etapa e até me ajudou a escrever este trabalho. Meu pai esteve presente em cada momento, sempre sabia a coisa certa a dizer e torceu para um trabalho. E minha irmã, com a veia de professora, me aconselhou, me deu broncas e esteve comigo em momentos adversos.

Expresso a todos aqui minha enorme gratidão por participarem desta pequena etapa da vida e fazerem dela especial.

“O segredo da felicidade está em olhar todas as maravilhas do mundo e nunca se esquecer da sua missão ou do seu objetivo.”

*Paulo Coelho*

## RESUMO

Trabalho e felicidade. Dois constructos que despertam o interesse do homem desde os primórdios da humanidade. Ao inserir aspectos financeiros e ligados à produtividade na análise, há uma busca ainda maior por relações e explicações. Neste estudo buscou-se investigar a variável de felicidade no trabalho refletida nos índices de bem-estar e satisfação apresentados pelas 100 melhores empresas para trabalhar dos EUA, assim como seu impacto no desempenho operacional. Para tanto, foram coletados indicadores de satisfação no trabalho e de bem-estar no trabalho na plataforma Glassdoor, e também dados financeiros na base Eikon. Os dados obtidos foram, então, submetidos a uma análise fatorial confirmatória, a fim de se obter um fator único, o Indicador Geral de Felicidade (IGF). A partir disso, os resultados foram aplicados a uma Regressão Linear por Mínimos Quadrados Ordinários (MQO) com correção de heterocedasticidade via matriz white para entender a relação entre o IGF e o desempenho operacional das empresas, calculado via ROA. De fato, consoante com a literatura, faz sentido afirmar que o conceito de felicidade é abarcado pelas dimensões de satisfação e de bem-estar no trabalho. Provou-se, ainda, que o Índice Geral de Felicidade, fator único da análise fatorial, e o desempenho operacional, via ROA, são relacionados positivamente, fornecendo evidências que a felicidade no trabalho impacta positivamente no desempenho operacional das empresas.

Palavras-chave: Felicidade. Bem-estar no trabalho. Satisfação no trabalho. Desempenho.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
1.1	Formulação do Problema .....	10
1.2	Objetivo Geral.....	11
1.3	Objetivos específicos .....	11
1.4	Justificativa .....	11
<b>2</b>	<b>REVISÃO TEÓRICA</b> .....	<b>13</b>
2.1	Bem-Estar no Trabalho .....	13
2.2	Satisfação no Trabalho.....	18
<b>3</b>	<b>MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA</b> .....	<b>25</b>
3.1	Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa.....	25
3.2	Caracterização do setor e amostra.....	25
3.3	Procedimentos de coleta e análise de dados .....	27
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>30</b>
4.1	Objetivo 1: a Felicidade refletida pelas 100 empresas, a partir do Glassdoor .....	30
4.2	Objetivo 2: a influência da Felicidade no desempenho operacional.....	34
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>38</b>
5.1	Limitações do estudo .....	38
5.2	Recomendações para estudos futuros .....	39
5.3	Implicações gerenciais .....	39
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>41</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Trabalho e felicidade são dois aspectos da natureza que desde muito tempo são objetos de observação do homem. Durante a história antiga, a felicidade foi superficialmente abordada no campo da filosofia, sendo considerada um bem de motivação à ação humana. Somente por volta dos anos de 1960 surgiram pesquisas e índices sobre felicidade e indicadores sociais que levaram estudiosos, principalmente da área da psicologia, a estudar e sistematizar de maneira aprofundada os elementos e fatores que levam as pessoas a serem felizes (Diener, 1984). Desde então, diversos conceitos e formas de abordagens ao tema foram sistematizados e os estudos aplicados às diversas áreas do conhecimento, principalmente a psicologia organizacional e a administração.

De acordo com Albuquerque e Tróccoli (2004), o estudo científico da felicidade compreende o construto de bem-estar. Ao longo do tempo, o conceito foi estudado a partir de duas concepções de felicidade: o bem-estar subjetivo e o bem-estar psicológico (Paschoal e Tamayo, 2008). Segundo Ryan e Deci (2000) o bem-estar subjetivo advém da tradição hedônica e interpreta o conceito como a experimentação de experiências de prazer ou desprazer que advém de julgamentos sobre as situações vividas. Assim, são envolvidos os sentimentos, emoções e humores. Da visão eudaimônica, surge o bem-estar psicológico, um construto que considera tanto a visão hedonista quanto a realização de metas e objetivos de vida (WATERMAN, 1993). Ambos os conceitos foram aplicados futuramente no ambiente organizacional, a fim de investigar o bem-estar no ambiente de trabalho e, de forma análoga, buscaram entender experiências que proporcionam prazer na atividade laboral (BET subjetivo) e como o trabalho influencia as metas e aspirações do trabalhador (BET psicológico).

Dentro das organizações, a felicidade também é investigada a partir do conceito de satisfação no trabalho (FISHER, 2010; ROBBINS, 2002). Sendo inicialmente entendida como motivação, a teoria despertou interesse de pesquisadores a partir da observação de melhoras comportamentais dos trabalhadores, como o aumento da produtividade e desempenho (SIQUEIRA, 2008). Posteriormente concebida como uma atitude e, então, como um sentimento resultante de afetos positivos e experiências de prazer no ambiente de trabalho, a satisfação no trabalho tornou-se uma das principais variáveis de estudo do comportamento organizacional (Steijn, 2004). Por ser resultado de diversas interações complexas sobre as condições gerais da vida, relações entre os trabalhadores e o próprio ambiente de trabalho, a satisfação no trabalho é indicada como um fator de grande importância por ser fonte de saúde, assim como a



insatisfação pode prejudicar tanto a saúde física, mental e social, quanto o ambiente organizacional (MARQUEZE, MORENO, 2005).

A gestão de pessoas aponta a relação entre desempenho e felicidade como uma de suas questões mais relevantes, e que embora estudada há algum tempo, ainda se configura como uma questão promissora e desafiadora (WARR; NIELSEN, 2018; GUERCI; GILARDI; HAUFF, 2019; HAUFF; GUERCI; GILARDI, 2020).

E como estes aspectos se relacionam ao desempenho da organização? É frequente se deparar, tanto na literatura quanto no contexto empresarial, com a afirmação de que trabalhadores satisfeitos e felizes serão mais produtivos do que os outros (LUCAS; DIENER, 2002; TARIS; SCHAUFELI, 2015). Diversos estudos procuraram entender essa relação e corroboram a afirmativa anterior. Robbins (2002) aponta que empresas com trabalhadores mais satisfeitos costumam ser mais eficazes e produtivas que aquelas com trabalhadores menos satisfeitos. Segundo o autor, alguns fatores podem justificar um maior desempenho, tais como o maior comprometimento com a organização e menores casos de negligência (atrasos e rotatividade). Os estudos indicam, ainda, que trabalhadores satisfeitos que atuam no atendimento tendem a fidelizar os clientes, visto que costumam ser mais atenciosos, prestativos, alegres e amáveis, encantando o cliente (NANNETTI; MESQUITA; TEIXEIRA, 2015; WOISETSCHLÄGER; HANNING; BACKHAUS, 2016; SCUSSEL; FOGAÇA, 2017). Além disso, como a satisfação influencia a permanência destes na organização, há a maior probabilidade de que, ao retornar, o cliente encontre um rosto familiar. Com a fidelização, as organizações tendem a ganhar grandes retornos estratégicos e relevantes (ROBBINS, 2002).

Fogaça e Coelho Júnior (2015) ao investigarem a hipótese “trabalhador feliz, produtivo” em uma organização do poder judiciário, observaram que o bem-estar ajuda na obtenção de um melhor desempenho individual e que quando os trabalhadores se sentem satisfeitos com a atividade desempenhada, o trabalho flui, há maior disposição e, conseqüentemente um melhor desempenho. Essa relação também foi identificada por Nangoya, Mursitamab, Setiadia e Pradiptoc (2020), que destacaram a implementação de ações objetivas, engenharia organizacional, e recursos consideráveis na promoção do bem-estar têm efeitos na organização como um todo e são de longo prazo.

Apesar de existirem alguns estudos que abordam a relação entre o desempenho operacional e a satisfação/bem-estar no trabalho como o de Huang, Li, Meschke e Guthrie (2015), utilizado como base para este trabalho, o campo de observação ainda oferece diversos espaços para novas investigações. No artigo, os autores buscaram inicialmente compreender a influência sobre a constituição de empresas familiares em fatores do ambiente de trabalho, tais

como satisfação e desempenho operacional. Em seus achados, concluíram que a satisfação no trabalho é positivamente associada ao ROA da empresa, medida operacional de desempenho. A partir das ideias deixadas pelos autores, e o constante interesse acadêmico sobre o tema, essa pesquisa foi desenvolvida.

## **1.1 Formulação do Problema**

Este estudo tomou por base as análises feitas por Huang et al. (2015), em que os autores se propõem a responder uma de suas indagações, de que há uma associação entre a satisfação do trabalhador e o desempenho operacional das empresas. Originalmente, a proposta do autor foi avaliar o papel da cultura corporativa em empresas familiares e suas implicações para o valor da empresa. A fim de mensurar a satisfação, são utilizadas as percepções dos trabalhadores sobre a cultura organizacional, feitas em avaliação pelo site Glassdoor. A justificativa para a adoção desta métrica é explicada pelo autor apontando que a cultura corporativa é um fenômeno não-observável no campo da Econometria e que trabalhos anteriores como o de Edmans (2011, 2012) e Guiso et al. (2015) utilizaram os dados do Instituto Great Place to Work para a avaliar as melhores empresas para trabalhar. Assim, visando inovar em estudos nesse campo, o uso das avaliações da Glassdoor se apresenta como um novo conjunto de dados para examinar a satisfação do trabalhador. O conjunto de dados contém indicadores como a satisfação geral, desenvolvimento de carreira, remuneração e benefícios, equilíbrio trabalho/vida, alta administração e aprovação do CEO.

Uma vez que na psicometria a avaliação de variáveis como satisfação, bem-estar e outras tantas do comportamento organizacional são medidas por meio de instrumentos que avaliam a percepção individual dos trabalhadores, situando-se no nível micro de análise. Por sua vez, as medidas de desempenho operacional são avaliadas no nível macro, o que reduziria a eficácia de análises relacionais entre essas variáveis, tendo em vista que não se situam no mesmo nível de análise. No entanto, em estudos organizacionais, há uma tendência de entender a agregação das variáveis de nível inferior como uma representação fidedigna de uma variável de nível superior agregadas, denominada composição (Klein e Kozlowski, 2000). Tendo em vista que os indicadores da Glassdoor representam a combinação das avaliações individuais dos trabalhadores, e que um requisito fundamental para agregação de percepções em nível organizacional é a concordância das percepções entre os participantes (RÊGO, 2002), então faz sentido considerá-los nesse caso de comparar com o desempenho operacional, pois ambos tratam do nível organizacional.

## 1.2 Objetivo Geral

Investigar a variável de felicidade no trabalho refletida nos índices de bem-estar e satisfação apresentados pelas 100 melhores empresas para trabalhar dos EUA, assim como seu impacto no desempenho operacional.

## 1.3 Objetivos específicos

- I. Identificar, por meio de análise fatorial confirmatória, se a variável latente Felicidade no Trabalho é reflexo dos índices propostos pela Glassdoor.
- II. Testar efeitos preditivos da variável latente felicidade no trabalho sobre o desempenho operacional das 100 melhores empresas para trabalhar.

## 1.4 Justificativa

Ao estudar as organizações pela ótica do comportamento organizacional, há uma falta de respostas concretas sobre o papel da felicidade no trabalho e seus efeitos nas organizações (SENDER e FLECK, 2017). Desde aspectos conceituais e componentes do constructo, até suas aplicações práticas no dia a dia das organizações, o tema ainda apresenta diversas lacunas de pesquisa e de grande interesse para evolução do conhecimento científico de estudos organizacionais.

Cropanzano e Wright (2001) sinalizaram que pesquisas que tratavam de felicidade no trabalho, utilizavam quatro abordagens diferentes, a partir de constructos do comportamento organizacional, são elas: a) satisfação no trabalho, b) afetos positivos e negativos, c) ausência de exaustão emocional e, d) bem-estar psicológico. Destaca-se, ainda, que o bem-estar psicológico na visão de Panaccio e Vandenberghe (2009) é definido como a presença de afeto positivo, a ausência de afeto negativo e a presença de satisfação, se assemelhando muito ao entendimento de felicidade que tem sido aplicado em estudos organizacionais. E segundo Loon, Otake-Ebede e Stewart (2019) existem evidências teóricas e empíricas que demonstram que uma boa maneira de promover um desempenho organizacional bem-sucedido é fomentando o BEP.

Os índices propostos pela Glassdoor como métrica para avaliar a felicidade do trabalhador, expressando se esta é uma empresa boa para trabalhar - satisfação geral,

desenvolvimento de carreira, remuneração e benefícios, equilíbrio trabalho/vida, alta administração e aprovação do CEO - compreende fatores ligados aos conceitos de bem-estar no trabalho e satisfação. Assim, apresentar o conceito de felicidade através da junção dos aspectos destes dois conceitos é de grande relevância acadêmica, visto que corrobora com a abordagem de felicidade que é amplamente utilizada pela literatura, tais como os estudos de Fisher (2010), Robbins, (2002), Fogaça (2015), entre outros. Além disso, a felicidade é observada de forma empírica em empresas de diversos setores, de forma tornar as análises aplicáveis a diversas realidades.

Seguindo agendas de estudos como Sender e Fleck (2017), Nangov, Sasmoko e Indrianti (2018) e Nangoy, Mursitama, Setiadi e Pradipto (2020), este trabalho entende a necessidade de compreender a felicidade como uma força estratégica que afeta o desempenho organizacional. As implicações gerenciais tangem, principalmente, o apoio à tomada de decisões em gestão de recursos humanos, a economia de custos, melhor clima organizacional, as políticas empresariais e as ações estratégicas da empresa. De acordo com Nangoy, Mursitama, Setiadi e Pradipto (2020, p. 1041), o aumento do desempenho no trabalho mediado pelo bem-estar pode, inclusive, impactar a esfera social ao “desempenhar um papel no nível microeconômico, até mesmo no nível macroeconômico, sobre como produzir espirais autossustentáveis entre a produtividade humana e o bem-estar humano”.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados os estudos e ideias que deram base à execução deste trabalho. Nos dois tópicos subsequentes, serão apresentados os conceitos, as principais teorias, as correntes de pensamento e os avanços nos estudos de bem-estar e satisfação no trabalho.

### 2.1 Bem-Estar no Trabalho

Não há uma única concepção, um consenso sobre o tema, ou mesmo uma única corrente de pensamento sobre a definição de bem-estar. Uma breve visita à literatura sobre o tema já indica, em linhas gerais, que os conceitos de bem-estar são amplos, multidimensionais, e abrangem desde aspectos físicos, cognitivos, comportamentais e afetivos, até construções restritas que tendem a considerar a dimensão afetiva (GOMIDE et al., 2015). Sendo muitas vezes interpretado como a felicidade e, no caso do bem-estar no trabalho, como a felicidade no trabalho, o conceito de bem-estar originou-se por volta dos anos de 1960 e a discussão sobre como interpretá-lo se estende até os dias atuais. Assim, para compreender melhor a definição do construto, este capítulo apresentará a origem, as correntes de pensamento e a evolução dos estudos sobre o tema ao longo do tempo e da literatura para, então, demonstrar as ideias aplicadas neste estudo.

Por volta dos anos de 1960 surgem os primeiros estudos aprofundados dos elementos e fatores que levam as pessoas a serem felizes (DIENER, 1984). Neste cenário, é abordado, então, o bem-estar subjetivo como um campo de estudo voltado a compreender como e por que as pessoas experimentam suas vidas de maneiras positivas, seguindo, assim, a tradição hedonista. Em 1984, Ed Diener levanta os estudos entre os anos de 1960 e 1980 e explica que, inicialmente, as definições de bem-estar são separadas em três categorias gerais:

- I. Princípios, virtudes ou santidade, no sentido de possuir qualidades desejáveis de acordo com a cultura ou época;
- II. Elementos que levam as pessoas a evoluírem em suas vidas de formas positivas, como a satisfação no trabalho, alcance de desejos e metas pessoais;
- III. Predominância de afetos positivos perante negativos, ao passo em que o indivíduo experimenta mais emoções agradáveis em sua vida ou está predisposto a tais emoções.

Assim, observou-se que grande parte das escalas analisadas neste período mensuravam tanto elementos afetivos quanto cognitivos do bem-estar (DIENER, 1984).

A partir destes estudos iniciais, Diener, juntamente com Suh, e Oishi (1997), conclui que o conceito de bem-estar é composto por aspectos cognitivos, relacionados à satisfação com a vida, e aspectos afetivos, construídos por elementos emocionais.

Abordando o bem-estar psicológico, em 1987 Warr apresenta um novo modelo, no qual são propostas cinco dimensões: afeto (referente às emoções e humores), aspiração (como um interesse voltado ao ambiente e às atividades desempenhadas), autonomia (entendida como a determinação diante a questões ambientais), competência (diz respeito à capacidade de lidar com questões diárias) e funcionamento integrado (atitudes do indivíduo e sua ligação com as demais dimensões de forma conjunta).

Prosseguindo na linha dos estudos relacionados ao bem-estar psicológico, Carol D. Ryff (1989), observa que a literatura estruturada sobre o tema até então não era guiada propriamente por teorias, mas sim por instrumentos voltados a outros objetivos que acabavam sendo usados como fundamento para o funcionamento positivo. Dessa forma, as pesquisas negligenciaram importantes aspectos do funcionamento psicológico. Assim, complementando os estudos a partir de perspectivas de estudiosos do funcionamento psicológico positivo, como Maslow (1968), Rogers (1961) e Jungs (1933), a autora propõe seis dimensões do bem-estar psicológico, em que um indivíduo com alto bem-estar apresenta altos índices de:

- I. Auto-aceitação: característica central da saúde mental, bem como características de autorrealização, funcionamento ideal e maturidade;
- II. Relação positiva com outros: critério voltado à relação de qualidade entre os indivíduos, de modo a demonstrar amor, confiança e afeto;
- III. Autonomia: entendimento de avaliar seus locus interno, onde não há a procura de aprovação por outros e há a procura da evolução e alcance de metas próprias - autodeterminação;
- IV. Domínio do ambiente: habilidade de lidar com as mudanças do ambiente, manipulando-o, controlando-o e utilizando-se dele para criar oportunidades de sucesso;
- V. Propósito de vida: clara compreensão do propósito e significância da vida, com senso de direção e intencionalidade para o alcance de produtividade e metas de vida;
- VI. Desenvolvimento pessoal: crescimento e evolução como pessoa e de perspectivas e objetivos pessoais.

As dimensões foram, então, testadas novamente em 1995 por Ryff e Keyes, a fim de complementar as visões que foram limitadas na pesquisa anterior, de modo a obter uma representação nacional nos EUA, em várias faixas etárias e sexo. Concluiu-se, a partir de análises fatoriais, que o modelo de seis fatores proposto se ajustava melhor aos dados.

No início dos anos 2000, Ryan e Deci apresentaram um levantamento sobre as perspectivas e entendimentos gerais sobre o conceito de bem-estar em pesquisas ao longo dos anos anteriores e defendem que ele é abordado de acordo com duas perspectivas gerais: a hedônica e a eudaimônica. A primeira entende que o bem-estar como uma felicidade baseada em obter prazer e evitar a dor, considerando a satisfação dos desejos da mente e do corpo. Já o eudaimonismo define o bem-estar em termos de auto-realização, e observa que a felicidade é alcançada a partir do alcance de uma verdade e uma vida em acordo com valores pessoais (RYAN e DECI, 2001). Assim, os autores propõem o bem-estar a partir de um novo ponto de vista: a teoria da autodeterminação, de forma a englobar ambas as perspectivas (hedônica e eudaimônica). Nela são propostas três necessidades psicológicas básicas: a autonomia, a competência e parentesco, essenciais para o bem-estar e outros componentes da vida do indivíduo. Gondim e Silva (p. 183, 2014), afirmam que na teoria da autodeterminação:

É reconhecida a importância do ambiente no comportamento individual, mas ela adota como princípio que o bem-estar é fruto de um comportamento intencional, autônomo, autocontrolado e autorregulado, que leva à autorrealização.

Os estudos anteriormente abordados foram, então, aceitos por diversos pesquisadores e utilizados como base para os estudos voltados ao contexto organizacional, como Van Horn, Taris, Schaufeli e Scheurs (2004), que adaptaram os estudos de Warr (1987, 1994) e de Ryff (1989; Ryff e Keyes, 1995) à abordagem laboral. De acordo com os autores, tanto o bem-estar, quanto o bem-estar ocupacional são um fenômeno multidimensional. Este último pode ser descrito em cinco dimensões: bem-estar afetivo, bem-estar social, bem-estar profissional (as três derivadas dos modelos de Ryff e Warr); bem-estar cognitivo e bem-estar psicossomático (dimensões adicionadas ao modelo pelos autores por estarem relacionadas às dimensões anteriores, principalmente o bem-estar afetivo) (VAN HORN et al., 2004). Em resumo, elas são apresentadas da seguinte forma:

- I. Bem-estar afetivo: relaciona-se à variáveis comportamentais e cognitivas, sendo composto pela exaustão emocional, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional;
- II. Bem-estar social: refere-se aos relacionamentos aos quais o indivíduo se relaciona no trabalho;
- III. Bem-estar profissional: composto pelas variáveis de autonomia, aspiração e competência profissional;
- IV. Bem-estar cognitivo: ligado ao cansaço e fadiga que pode advir do trabalho;

- V. Bem-estar psicossomático: observa a presença ou ausência de queixas psicossomáticas (como dores nas costas ou na cabeça).

Também em 2004, mas no contexto brasileiro, Paz apresenta o conceito de bem-estar no trabalho fundamentado na psicologia positiva e no viés mais cognitivo do tema. Segundo a autora, o bem-estar no trabalho envolve a “satisfação de necessidades e realização de desejos dos indivíduos no desempenho do seu papel organizacional” (PAZ, 2004, p. 138), ou seja, um processo que considera a dimensão cognitiva e a afetiva do bem-estar e abrange aspectos situacionais inerentes ao bem-estar (PASCHOAL; TAMAYO, 2008). Além disso, Paz apresenta dois pólos opostos que compõem o construto: gratificação e descontentamento. A gratificação representa a realização de desejos e necessidades individuais, enquanto o descontentamento a não realização dos mesmos, de modo a refletir o sentimento de mal-estar do trabalhador (DESSEN; PAZ, 2010). Ela argumenta, ainda, que apesar de serem antagônicos, os pólos não são mutuamente excludentes, pois o trabalhador pode sentir gratificação em relação a alguns aspectos e descontentamento perante outros.

Seguindo nos estudos da psicologia positiva, Siqueira e Padovam (2008) observam que o bem-estar no trabalho se trata de um bem estar psicológico ligado aos vínculos afetivos positivos com o trabalho e a organização na qual o indivíduo está inserido. Assim, um elevado nível de bem-estar é alcançado quando o trabalhador reconhece que está satisfeito com o trabalho, envolve-se nas atividades realizadas e demonstra um comportamento afetivo com a empresa em que trabalha (FOGAÇA, 2014).

Com base nos autores apresentados anteriormente e em outros estudos complementares, Tatiane Paschoal e Álvaro Tamayo (2008) sistematizaram a literatura até então consolidada a fim de construir e validar uma medida objetiva de bem-estar laboral. Segundo os autores, e seguindo a linha de pesquisadores como Ryan e Deci (2001), o construto é formado por uma dimensão afetiva: emoções e humores no trabalho, e uma dimensão cognitiva: percepção de expressividade e realização pessoal no trabalho. Essas dimensões, em conjunto, englobam tanto os elementos hedônicos quanto os elementos eudaimônicos do bem-estar, definindo-o como “a prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais/habilidades e avança no alcance de suas metas de vida” (PASCHOAL; TAMAYO, 2008, p. 6).

Assim, a partir das duas dimensões observadas, Paschoal e Tamayo estruturam um instrumento de validação de uma medida de bem-estar: a Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET). Composta pelos elementos de afeto e de expressividade/realização no trabalho, ela procura operacionalizar as dimensões hedônica e eudaimônica, ser aplicável em diferentes



situações de trabalho e ressaltar as vivências objetivas do trabalhador na coleta e análise dos dados. Ao ser validado, o instrumento obteve excelentes parâmetros psicométricos, com uma aplicabilidade que abrange tanto o campo científico, quanto a gestão de pessoas na realidade das organizações (PASCHOAL; TAMAYO, 2008).

A fim de compreender os avanços nos estudos sobre o assunto, foi realizada uma pesquisa de artigos recentes no Portal Capes. No recorte temporal que contempla os últimos cinco anos, foram encontrados 34 resultados, dos quais somente 14 estavam disponíveis para acesso e eram alinhados ao tema. Em geral, estudiosos costumam procurar entender os impactos de ações ou procedimentos da empresa no bem-estar e como variáveis independentes influenciam o bem-estar.

Um estudo realizado por Fogaça e Coelho Júnior (2015), identificou que a estrutura da organização tende a exercer influências no comportamento do indivíduo. Estruturas mais informais e que facilitem a autonomia, a comunicação e a criatividade são fatores importantes que geram bem-estar no trabalho. Outra pesquisa, de Robazzi, Santos, Darli, Bardaquim, Xavier, Silva, et al. (2019), concluiu que um outro aspecto que se relaciona a emoções positivas e experiências agradáveis no ambiente de trabalho é a cultura organizacional. Inovações em ideias, busca de melhorias, e investimentos em pesquisas são ações vistas como formas de estímulo.

Martins, Siqueira e Souza (2015) perceberam que ações de suporte organizacional tendem a gerar maiores níveis de BET, pois há a percepção de que a empresa se preocupa com o trabalhador. Isso também é percebido por outras atitudes institucionais, como por exemplo, recompensas justas por sua responsabilidade, experiência, esforços e qualidade do trabalho (LOILA, ALVES e SIQUEIRA, 2017). Por consequência, o oposto também ocorre. Ações negativas, como atitudes de negligência a assédios, levam a uma diminuição da satisfação, do comprometimento e até mesmo da saúde do trabalhador (JACOBY e MONTEIRO, 2016).

Vasconcellos e Neiva (2016), concluem que o aprimoramento de políticas e práticas de RH pode incrementar o bem-estar no trabalho e as expectativas de futuro organizacional, além de reter talentos, manter a qualidade do trabalho, e estimular expectativas de carreira. Fogaça e Coelho Júnior (2015, p. 771) afirmam:

Enxergar um funcionário como um mero recurso pode representar abrir mão de uma vantagem competitiva e profissionais talentosos, que, na primeira oportunidade, migrarão para um concorrente que ofereça melhores condições de trabalho.

Neste contexto, os estudos entendem que programas de promoção contínua de novos aprendizados interessantes ao trabalhador, incentivo e cuidado à saúde e, principalmente, maior inserção social no ambiente de trabalho levam a maiores níveis de BET (LOPES, AVILA e BEURON, 2018). Além disso, mesmo situações procedimentais da área podem levar a maiores ou menores níveis de satisfação, como por exemplo a mudança de cargo ou posto de trabalho. Atitudes de aceitação e satisfação com mudanças são significativamente maiores quando os empregados percebem que a mudança foi planejada e preparada pela organização, enquanto o contrário gera insegurança e desconfiança nos funcionários (FRANCO, NEIVA, NERY e DEMO, 2016).

Por fim, quanto à construção do conceito, foram destacadas duas observações. Fogaça e Coelho Júnior (2015) perceberam em seus estudos que a autonomia foi o aspecto estrutural apontado como principal promotor de satisfação. Já Martins, Siqueira e Souza (2015) demonstraram que o capital psicológico como variável moderadora exerce influência sobre a relação entre as dimensões do bem-estar no trabalho (como variável independente) e intenção de rotatividade (como variável dependente).

## **2.2 Satisfação no Trabalho**

Desde os anos de 1930, pesquisadores identificam a importância da satisfação no trabalho para a saúde do trabalhador e passaram a estudar sobre o tema (KLIJN, 1998). Siqueira (2008), demonstra que durante essas primeiras décadas do século XX, os estudos aproximavam a satisfação com o processo motivacional. Satisfação e motivação eram tratadas como teorias similares, sendo a satisfação um dos componentes da motivação que leva os trabalhadores a se comportarem de forma a aumentar o desempenho e a produtividade organizacional.

Neste período, por volta da década de 1950, surge a teoria dos dois fatores, de Herzberg, que defende que os fatores que conduzem à satisfação são diferentes e independentes de fatores que geram insatisfação no trabalho. Dessa forma, ele argumenta que insatisfação é equivalente a nenhuma satisfação, assim como a satisfação corresponde a não ocorrência de insatisfação (SILVA JUNIOR, 2001). Ou seja, satisfação no trabalho não é oposta a insatisfação. Segundo o autor, a ausência de fatores higiênicos, ligados ao contexto de trabalho, tendem a gerar insatisfação dos trabalhadores. Porém, a presença destes elementos não causa satisfação. Ela surge com a inserção de fatores motivacionais ou intrínsecos, geralmente ligados ao conteúdo do trabalho, e que satisfazem necessidades psicológicas, como reconhecimento, responsabilidade, realização, progresso, e o trabalho em si (HERZBERG, 1987).

Já nos anos de 1970 e 1980, a satisfação no trabalho passa a ser concebida como uma atitude capaz de prever diferentes comportamentos de trabalho (SIQUEIRA, 2008). De acordo com Tamayo (2000), o conceito pode ser então organizado em duas abordagens: a unidimensional e a multifatorial. Na primeira, a satisfação no trabalho é considerada como uma atitude global ou um estado emocional/afetivo em relação ao trabalho. Na segunda, observa-se que o conceito refere-se à atitude do empregado diante a aspectos relacionados ao trabalho como o salário e a relação com colegas e supervisores, não perante à ocupação profissional como um todo. Independente do entendimento do conceito como fator motivacional ou por característica atitudinal, concluiu-se que trabalhadores satisfeitos também são produtivos (SIQUEIRA, 2008).

Nesta época surge uma das principais teorias que guiam os estudos futuros sobre a satisfação no trabalho: a teoria da discrepância, de Locke. De acordo com o autor, a satisfação no trabalho é um estado emocional prazeroso ou positivo que resulta da avaliação que o trabalhador tem sobre o seu trabalho ou experiências de trabalho e o quanto isso facilita ou permite que ele alcance seus objetivos e valores (TAMAYO, 2000). Sendo um estado emocional, é um fenômeno composto de dois aspectos opostos: o de alegria (satisfação) e o de desprazer (insatisfação). Além disso, ele é influenciado por agentes (tais como o relacionamento com colegas e superiores, e as políticas e processo da empresa) e eventos e condições (aspectos físicos do ambiente, reconhecimento, promoção, entre outros) (MARQUEZE, MORENO, 2005). O autor também pontua a diferença entre valores e necessidades, na qual as necessidades são comuns aos indivíduos, por serem ligadas à sobrevivência, e os valores tendem a ser individuais por se referirem ao entendimento de benefício a cada pessoa (MARQUEZE; MORENO, 2005).

Por volta dos anos 1990, surge uma segunda vertente de estudos, ligada a pressupostos humanistas. Os sentimentos são identificados no contexto de trabalho e se irradiam para a vida social, familiar e pessoal, de forma a influenciar níveis de bem-estar, saúde física e mental (SIQUEIRA, 2008). Iniciam-se, assim, estudos sobre conceitos afetivos, contemplando afetos positivos e negativos, experiências no ambiente de trabalho e estado de ânimo. Nesta época surge um instrumento popular de medida de satisfação no trabalho, o Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), concebido por Weiss. Composta por 100 itens em sua forma completa (e 20 na forma reduzida), a ferramenta considera a satisfação no trabalho como um construto formado tanto pelo aspecto do afeto como da atitude, combinando fatores intrínsecos e extrínsecos (HANCER; GEORGE, 2003). Dessa forma, o autor entende que a satisfação no

trabalho é uma atitude que advém de uma avaliação positiva sobre o trabalho ou experiências de trabalho.

Anos mais tarde, no início do século XXI, ganham força as pesquisas voltadas à definição de satisfação no trabalho como afetividade no trabalho, um vínculo afetivo entre o indivíduo e seu trabalho que é resultado dos componentes do ambiente organizacional. Segundo Siqueira (2008), nessa vertente, a satisfação é entendida como um sentimento sensível às políticas e práticas gerenciais, sendo impactada principalmente pelos procedimentos e distribuição de retornos (justiça no trabalho), pela preocupação com o bem-estar do trabalhador (suporte organizacional), e pelo quanto a empresa está disposta a retribuir aos empregados os esforços e investimentos aplicados na organização (reciprocidade organizacional).

De acordo com Steijn (2004), a literatura sobre a variável “satisfação no trabalho” é um dos principais objetos de estudo do comportamento organizacional, tornando-se um construto multicausal e plurideterminado, compostos de diversas dimensões individuais constitutivas (HANDEL, 2005). Siqueira (1985) e Martins e Santos (2006) demonstram que ao longo da história, diversos conceitos foram apresentados sobre a satisfação no trabalho. Assim, não há um consenso em relação ao tema, principalmente conceitual (COELHO JUNIOR e FAIAD, 2012).

López (1988) entende que a satisfação no trabalho é uma resposta afetiva do trabalhador frente a diferentes aspectos do trabalho. Além da satisfação ser condicionada pelas situações de trabalho, é também influenciada pelas características da pessoa, sendo um construto psicossocial. Assim, deve-se buscar entender como e o quanto atender às necessidades sociais, pessoais, econômicas e higiênicas através do trabalho trazem satisfação ao indivíduo.

Robbins (2002, p. 61) define satisfação no trabalho como a “atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que ela realiza”. Dessa forma, uma pessoa satisfeita irá ter atitudes positivas para com o seu trabalho, enquanto uma pessoa insatisfeita apresenta comportamentos negativos. Segundo o autor, a satisfação e a insatisfação são fenômenos distintos, assim como defende a teoria de Herzberg. Ele defende também que o conceito é influenciado não só por atividades do trabalho em si, mas também a outros fatores do ambiente laboral, tais como a convivência com superiores, a obediência às regras e políticas organizacionais e o alcance de padrões de desempenho (ROBBINS, 2002).

Rego (2001) apresenta uma vertente que defende a satisfação ligada ao tratamento de respeito e justiça ao trabalhador. Já Martins (1984) observa que a satisfação envolve crenças e valores utilizados pelo trabalhador para avaliar o seu trabalho que, quando atendidos, geram um estado emocional prazeroso. Daí então muitas definições se seguem, sempre considerando

diferentes conceitos, medidas e observações sobre o ambiente de trabalho e os fatores que impactam a satisfação.

Independente do conceito adotado como satisfação no trabalho, há um consenso de que este aspecto interfere na saúde (ou doença), no ambiente de trabalho e na vida pessoal dos trabalhadores (MARQUEZE; MORENO, 2005). De maneira geral, os autores tendem a entender satisfação ou como um sentimento, ou como uma atitude, tal qual foi apresentado anteriormente (ROBBINS, 2002). Segundo Marqueze e Moreno (2005), é possível concluir que os conceitos de satisfação no trabalho mais amplamente aceitos e divulgados no meio científico corroboram com a teoria de Locke e se referem a fenômenos psicossociais no trabalho resultantes de experiências e do ambiente de trabalho.

Tamayo (2000) aponta que a maior parte das teorias sobre o assunto defende que a satisfação no trabalho depende da congruência entre o que o indivíduo busca em seu trabalho e o que obtém dele. Assim, um trabalho satisfatório é aquele que permite o alcance de metas importantes almejadas. Carty (1999) destaca que tal satisfação pode variar, por exemplo, de acordo com a etapa de vida profissional. Um indivíduo mais velho, com família estruturada tende a buscar mais estabilidade enquanto um jovem solteiro costuma buscar experiências que proporcionam maiores níveis de qualificação e educação profissional.

Mesmo após 80 anos, o conceito de satisfação continua abrangendo a afetividade e permanece sendo um conceito integrado por muitas dimensões (SIQUEIRA, 2008). Em um estudo sobre as diversas abordagens do conceito, Mirlene Siqueira (2008) observa que existem cinco dimensões da satisfação no trabalho que são mantidas ao longo do tempo:

- I. Satisfação com colegas - sentimento de prazer com o relacionamento, a cooperação e a confiança preservada entre os colegas de trabalho.
- II. Satisfação com o salário - contentamento com o que se recebe como salário. Esta dimensão considera a comparação deste valor em relação à carga de trabalho, o alinhamento às capacidades profissionais, os esforços empregados na realização do trabalho e o custo de vida.
- III. Satisfação com a chefia - sentimento de prazer com a competência profissional e organização de superiores, o interesse pelo trabalho dos colaboradores e o relacionamento entre as partes.
- IV. Satisfação com a natureza do trabalho - contentamento com com a capacidade das atividades de serem variadas, despertar interesse e prender a atenção do trabalhador.

V. Satisfação com promoções - sentimento de prazer com a quantidade de promoções recebidas, com as garantias promovidas pelas promoções, com a forma com que as promoções acontecem e com o tempo de espera necessário para promoção.

De acordo com a autora, a satisfação do trabalhador corresponde ao grau de contentamento em relação a tais medidas apresentadas. Dessa forma, o conceito representa o quanto o indivíduo vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações (SIQUEIRA, 2008).

Neste trabalho, esta última conceituação será adotada. Observa-se que a construção contempla as principais definições e dimensões apresentadas na literatura e proporciona uma análise mais detalhada acerca de cada componente que interfere na satisfação. Além disso, tanto o conceito como o instrumento de mensuração apresentados por Siqueira (2008) foram posteriormente validados e reafirmados por outros estudos, como o de Francisco Coelho Junior e Cristiane Faiad (2012) e o de Albuquerque (2004). Assim, entende-se que esta é a forma mais adequada de abordar o tema.

A fim de compreender os avanços de pesquisadores sobre o tema, foi realizada uma busca no Portal Capes sobre os estudos publicados e revisados por pares nos últimos dois anos, obtendo-se 31 resultados. Tal recorte se justifica por ser um tema amplamente estudado. Tais artigos seguiram duas principais tendências: observar a satisfação no trabalho dentro de alguns aspectos de realidades específicas ou investigar dimensões do construto em interação com variáveis independentes. É interessante observar, ainda, que as pesquisas tendem a abordar principalmente o ambiente de trabalho do setor público (29,4%), do profissional da saúde (35,3%) e do discente universitário (11,8%).

Dentre os aspectos relacionados ao ambiente de trabalho, alguns estudos procuraram reafirmar a relação de altos níveis de satisfação com um relacionamento agradável entre os indivíduos (SANTOS; CALLEFI; SHIOZAKI; LUZ, 2020), assim como a relação entre líder e subordinado para um bom planejamento e execução do trabalho (MORETTO; SILVEIRA, 2021). Além disso, os fatores de envolvimento com as atividades do trabalho, alinhamento de expectativas perante o trabalho e a realidade, recompensa financeira, estabilidade, percepção de justiça organizacional e o momento de carreira também foram reiterados nas pesquisas como meios para se obter altos níveis de satisfação no trabalho (BEUREN; RIBEIRO; SILVA, 2019).

O levantamento apontou, ainda, ações objetivas das empresas que interferem no sentimento de satisfação. Assunção e Pimenta (2020) destacaram a necessidade dos gestores se atentarem às condições ambientais e psicossociais de trabalho, carentes de apoio social. Um outro aspecto ressaltado por Vieira e Bastos (2019), é o alinhamento entre âncoras de carreira

(necessidades, motivos e competências dos profissionais) e a realidade da empresa para obtenção de satisfação.

Por fim, os últimos estudos demonstraram as consequências da satisfação no trabalho no âmbito das organizações. Moretto e Silveira (2021) concluíram que quanto maior o nível de satisfação do trabalhador, maiores as chances de de seu crescimento na empresa, maior a dedicação do profissional, há mais procura por profissionalização, e conseqüentemente melhor desempenho. Vieira, Lima, Scudeler, Lima e Pareci (2020, p. 103) afirmam:

É possível julgar a satisfação como uma das principais vertentes para o bom desenvolvimento organizacional, uma vez que ela é responsável pelas atitudes dos colaboradores no meio de trabalho, as quais impactam diretamente no exercício de sua função, sendo responsáveis pela estabilidade da instituição.

Essa realidade também é apresentada por Sillero e Zabalegui (2019) em um estudo com enfermeiros da ala do perioperatório. As autoras demonstraram a importância da satisfação no trabalho para o comprometimento profissional e a participação nas atividades da unidade. Com altos níveis de satisfação, o enfermeiro tende a trabalhar com maior comprometimento e atenção. Dessa forma, possíveis eventos adversos de pacientes no pós-operatório, principalmente os relacionados à dor, sangramento e infecção, tendem a ser prevenidos.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Este capítulo está destinado a delinear a pesquisa empírica desenvolvida neste trabalho. É composto pelos subtópicos de tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa, caracterização do setor e amostra, e procedimentos de coleta e análise de dados.

#### **3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa**

De acordo com Lakatos e Marconi (2003, p. 155) uma pesquisa é um “procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou descobrir verdades parciais”. Neste estudo, ela é caracterizada como exploratória e descritiva, de abordagem quantitativa, e com dados obtidos de forma secundária.

A pesquisa exploratória, segundo Gil (2007), objetiva ampliar o conhecimento sobre determinado aspecto, possibilitando definir e delinear um novo enfoque para determinado assunto. Esta vertente é observada no primeiro objetivo, que traz a proposta de compreender a felicidade no trabalho como um fator agregado pela satisfação e o bem-estar no trabalho. Já a pesquisa descritiva pretende descrever características ou relações entre diferentes variáveis, de forma a entender características, causas e relações com outros fenômenos (GIL, 2007). Ela é aplicada para o segundo objetivo deste estudo, que observa a relação entre a variável de felicidade com o desempenho operacional.

A abordagem quantitativa se caracteriza pelo emprego de instrumentos estatísticos que visam medir as relações entre diferentes variáveis (PRODANOV; FREITAS, 2013). Assim, é possível quantificar e medir os resultados da pesquisa, além de traduzir opiniões e informações em números para classificá-las e analisá-las. Ressalta-se, contudo, que todas as análises e manipulações foram amparadas por elementos da bibliografia apresentada, de forma a justificar as etapas e resultados obtidos.

Por fim, este estudo teve como base a utilização de dados secundários, visto que não foram diretamente coletados para os fins desta pesquisa, mas sim anteriormente apurados, tabulados e ordenados.

#### **3.2 Caracterização do setor e amostra**

Com vistas a cumprir o objetivo principal deste estudo, foram coletados os dados do site Glassdoor, a partir da lista das 100 melhores empresas para trabalhar, da avaliação realizada no



ano de 2020 para empresas que atuam no mercado norte-americano. Na análise promovida pela instituição são considerados seis indicadores baseados nas avaliações dos trabalhadores, a saber:

- I. Cultura e valores
- II. Diversidade e inclusão
- III. Qualidade de vida
- IV. Alta liderança
- V. Remuneração e benefícios
- VI. Oportunidades de carreira

Para fins desse estudo, e consoante com a literatura até aqui apresentada, particularmente com base no que foi descrito na justificativa, os indicadores ligados à cultura organizacional e à diversidade e inclusão não foram considerados para a análise do modelo proposto, uma vez que os itens III, IV, V, VI são aspectos frequentemente utilizados tanto em medidas de satisfação quanto de bem-estar no trabalho.

Por exemplo, na Escala de Satisfação de Siqueira (2008), uma das mais aplicadas para mensurar satisfação no cenário nacional, das cinco dimensões avaliadas, três são a satisfação com a chefia, satisfação com salários e satisfação com promoções, que se alinham teoricamente com os indicadores (IV) alta liderança, (V) remuneração e benefícios e (VI) oportunidades de carreira, respectivamente. Por sua vez, na Escala de Bem-Estar no Trabalho proposta originalmente por Paschoal e Tamayo (2008), os três fatores trabalhados são afetos positivos, afetos negativos e realização, e os mesmos possuem alinhamento teórico com tais fatores, sendo (III) qualidade de vida relacionado a afetos positivos e (VI) oportunidades de carreira relacionado à realização.

Tendo em vista o recorte utilizado, os setores abordados foram diversificados, e determinados a partir do critério anterior. Ou seja, não houve um controle sobre a seleção dos mesmos. Porém, foi possível observar que a amostra contemplou com destaque às organizações voltadas à prestação de serviço de saúde e hospitais, e *hardware* e *software* de computador. Todos os setores e suas representações perante a amostra são demonstrados a seguir:

**Tabela 1.** Setores da amostra

Setor	Porcentagem
Airlines	3,03%
Architectural & Engineering Services	1,01%
Automotive Parts & Accessories Stores	1,01%

Biotech & Pharmaceuticals	2,02%
Brokerage Services	1,01%
Computer Hardware & Software	16,16%
Construction	3,03%
Consulting	5,05%
Consumer Products Manufacturing	3,03%
Department, Clothing, & Shoe Stores	1,01%
Energy	1,01%
Enterprise Software & Network Solutions	6,06%
Fast-Food & Quick-Service Restaurants	2,02%
Federal Agencies	1,01%
Food & Beverage Manufacturing	1,01%
General Merchandise & Superstores	1,01%
Grocery Stores & Supermarkets	3,03%
Health Care Products Manufacturing	2,02%
Health Care Services & Hospitals	10,10%
Health, Beauty, & Fitness	1,01%
Hotels, Motels, & Resorts	2,02%
Industrial Manufacturing	1,01%
Insurance Carriers	3,03%
Internet	5,05%
Investment Banking & Asset Management	4,04%
IT Services	3,03%
K-12 Education	1,01%
Real Estate	5,05%
Research & Development	1,01%
Staffing & Outsourcing	4,04%
Telecommunications Services	2,02%
Transportation Equipment Manufacturing	1,01%
Trucking	1,01%
Vehicle Dealers	1,01%
Wholesale	1,01%

---

Nota. \* Optou-se por não traduzir as informações encontradas por representarem termos específicos da língua.

### 3.3 Procedimentos de coleta e análise de dados

Para a obtenção dos dados operacionais das empresas listadas no *ranking*, recorreu-se à base de dados da Eikon, uma plataforma aberta onde é possível avaliar notícias, informações, dados, análises críticas e uma vasta variedade de indicadores diversos de mais de 40 mil instituições ao redor no mundo. Sendo considerada um dos maiores fornecedores mundiais de dados e infraestrutura de mercados financeiros, recorrer à base é uma forma de obter dados financeiros confiáveis e padronizados, favoráveis ao processamento e comparação.

Na Eikon, foram coletados os dados brutos de ativo total, lucro líquido, total, passivo total, passivo de curto prazo, passivo de longo prazo, patrimônio líquido, preço de ação mensal e volume de negociações mensal dos anos de 2018, 2019 e 2020. Estes foram considerados por permitirem a construção futura de uma variedade de indicadores operacionais relevantes, tais como, por exemplo, o Retorno Sobre o Patrimônio Líquido, o Retorno Sobre o Ativo, o Retorno sobre o Investimento, entre outros. Visto que as políticas de publicidade de dados e disponibilidade das empresas diferem pela região de atuação e disponibilidade de cada empresa, foi possível coletar somente os dados de 41 empresas da amostra inicial proposta.

Para a avaliação do modelo em que se pressupõe a Felicidade no Trabalho como variável latente, foi realizada a análise fatorial confirmatória (AFC), por meio da modelagem por equações estruturais (SEM), aplicando-se o método de estimação da verossimilhança (HAIR ET AL., 2014). Não obstante, a AFC tem como uma de suas vantagens, a propriedade em avaliar a validade de constructo de uma teoria de mensuração proposta (HAIR ET AL., 2009). Com o intento de avaliar o modelo da variável latente, é premente que, ao menos, um índice incremental e um índice absoluto sejam aplicados (HAIR ET AL., 2014). Portanto, seguindo as indicações de Hair et al. (2009) e Meade et. al. (2008) foram observados o CFI (Comparative Fit Index ou índice de ajuste comparativo), como índice incremental e o RMSEA (raiz do erro médio quadrático de aproximação), e o SRMR (raiz quadrada média padronizada residual), que considera a diferença entre as correlações normalizada observada e a previsível, como índices absolutos.

Desta forma, é preciso atentar-se para os critérios necessários para que um modelo estrutural seja considerado satisfatório: o RMSEA deve apresentar valores inferiores a 0,05 ou até 0,10; os índices de CFI devem ser iguais ou superiores a 0,90, e; o SRMR se trata de uma medida absoluta que deve ter valor inferior a 0,1 (Hair et al., 2009).

Por conseguinte, consoante com o objetivo de verificar a relação entre as variáveis do estudo, foi utilizada a Regressão Linear por Mínimos Quadrados Ordinários (MQO) com

correção de heterocedasticidade via matriz white. Segundo Tabachnick e Fidell (2019), Wooldridge (2010), a regressão linear simples consiste no conjunto de técnicas estatísticas que possibilita a avaliação do relacionamento de duas variáveis  $y$  e  $x$ , sendo a primeira, a variável dependente ou critério, e a segunda, a variável independente ou preditoras; o resultado final desse tipo de regressão é uma equação linear, que representa a melhor predição de uma variável dependente a partir do efeito de uma variável independente.

Tendo em vista que um dos pressupostos para análises de regressão é a homocedasticidade, isto é, os dados menos dispersos (ou mais concentrados) em torno da reta de regressão (TABACHNICK; FIDELL, 2019), o uso da correção de heterocedasticidade via matriz de White se justifica, uma vez que podemos obter a correção de heterocedasticidade dos erros padrão dos estimadores (GUJARATI; PORTER, 2011; WOOLDRIDGE, 2011).

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, serão apresentados os resultados obtidos a partir da análise fatorial e a regressão linear por mínimos quadrados ordinários (MQO), assim como a discussão entre estes dados e a literatura sobre o tema. Dividido em dois blocos de abordagem, cada um abordará as conclusões do estudo em relação ao cumprimento dos objetivos específicos propostos inicialmente.

### 4.1 Objetivo 1: a Felicidade refletida pelas 100 empresas, a partir do Glassdoor

Neste objetivo, procurou-se identificar, por meio de análise fatorial confirmatória, se a variável latente Felicidade no Trabalho é reflexo dos índices propostos pela Glassdoor. Dessa forma, a análise fatorial buscou verificar a existência de relações subjacentes entre os quesitos avaliativos de cada um dos indicadores utilizados pela Glassdoor para a formação da variável latente Felicidade no Trabalho. A opção por este método reside no apontamento feito por Hair et al. (2009) em que a validade de constructo é demonstrada pelo grau em que um conjunto de itens medidos realmente reflete o constructo latente teórico que aqueles itens devem medir.

Dentre as variáveis apresentadas pela plataforma, foram escolhidas as de qualidade de vida, alta liderança, remuneração e benefícios e oportunidades de carreira. Retornando à literatura anteriormente apresentada, as dimensões de alta liderança, remuneração e benefícios e oportunidades de carreira podem ser mapeadas em estudos voltados à satisfação no trabalho, como o de Siqueira (2008), adotado como definição final desta pesquisa. Já as dimensões de qualidade de vida e oportunidades de carreira são comumente apresentados como fatores de influência ao bem-estar tal como defendem Paschoal e Tamayo (2008), o segundo estudo base deste trabalho.

Assim, é possível entender que, em conjunto, as dimensões de satisfação (representada pelos indicadores de remuneração e benefícios, alta liderança e oportunidades de carreira do Glassdoor) e de bem-estar no trabalho (presente nos indicadores de qualidade de vida e oportunidades de carreira apresentados pela plataforma) refletem a felicidade no trabalho, como defendem Albuquerque e Tróccoli (2004), Fisher (2010) e Robbins (2002). Assim, a relação proposta possui quatro variáveis e o procedimento estatístico utilizado para testar essa relação foram as regressões lineares múltiplas.

Como resultado da análise fatorial, foram obtidos os índices de ajuste do modelo, como é demonstrado a seguir:

**Tabela 2.** Índice de ajustes do modelo

Índice	Score
Comparative Fit Index (CFI)	0,931
RMSEA	0,308
SRMR	0,078

A partir destes resultados, é possível concluir que o Índice Geral de Felicidade obtido por meio da análise fatorial é válido estatisticamente, pois, considerando os critérios indicados por Hair et al. (2009), os índices se mostraram satisfatórios. O valor de 0,931 encontrado para o índice CFI ficou dentro do adequado, acima de 0,9 e o SRMR ficando em 0,078 é adequado, tendo em vista que ele deve ter um valor abaixo de 0,1. No entanto, o RMSEA apresentou resultado acima do valor satisfatório, o que pode ser explicado pela sensibilidade do índice ao tamanho da amostra, tendendo a rejeitar modelos verdadeiros em razão de uma amostra pequena (Hair et al., 2009).

As variáveis latentes do modelo foram, então, observadas, conforme exposto na tabela a seguir:

**Tabela 3.** Variáveis latentes

Fator Felicidade no Trabalho	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z )
IQV	0.304	0.037	8.114	0.000
IOP	0.259	0.028	9.408	0.000
IAL	0.440	0.028	15.845	0.000
IRB	0.162	0.034	4.714	0.000

Com estes dados, o próximo passo foi padronizar os pesos, ponderando os resultados encontrados a fim de encontrar a proporção da importância percentual de cada variável perante o índice geral de felicidade obtido. Neste processo, as estimativas encontradas nas variáveis latentes foram multiplicadas pelo respectivo índice original (IQV, IOP, IAL ou IRB). Em seguida, cada resultado foi dividido pela soma de todas as estimativas de variáveis latentes, obtendo-se o fator único, o Índice Geral de Felicidade no Trabalho das 100 melhores empresas

para se trabalhar do Glassdoor, composto pelas dimensões teóricas de bem-estar e satisfação no trabalho. Assim, os valores finais encontrados para o índice foram:

**Tabela 4.** Índice Geral de Felicidade Geral

<b>Indicador</b>	<b>Importância</b>	<b>%</b>
Qualidade de Vida	0.2609442	26,09%
Oportunidades de Carreira	0.2223176	22,23%
Alta Liderança	0.3776824	37,77%
Remuneração e Benefícios	0.1390558	13,91%

O fator único encontrado neste estudo traz reflexões importantes sobre a compreensão da Felicidade no Trabalho. Remuneração e benefícios foi o indicador com menor participação na formação do constructo. Podemos recorrer à teoria da motivação de Herzberg para entender esse resultado. De acordo com o autor, fatores que conduzem à satisfação são diferentes e independentes de fatores que geram insatisfação no trabalho, ou seja, satisfação no trabalho não é oposta a insatisfação (SILVA JUNIOR, 2001). Para Herzberg, a remuneração e os benefícios fazem parte da dimensão de fatores higiênicos, elementos relacionados à empresa e que causam insatisfação quando ausentes, péssimos ou precários. Porém, quando presentes não causam necessariamente a satisfação do trabalhador. O autor também diferencia a motivação e satisfação. Enquanto a primeira gera um desejo, a segunda sacia uma necessidade. No caso das remunerações e benefícios, por exemplo, é possível entender que o salário é capaz de satisfazer as necessidades do indivíduo, mas não é suficiente para motivá-lo (PILATTI, 2012).

Sobre a alta liderança figurar com maior contribuição para o constructo, o estudo de Fogaça e Coelho Júnior (2016) já havia sinalizado que a satisfação com a chefia foi a dimensão de satisfação no trabalho que melhor explicava o desempenho individual do trabalhador. Por sua vez, acaba indo de encontro à teoria de Herzberg, na qual o autor aponta que o relacionamento com o chefe é um fator higiênico, isto é, quando ausente gera insatisfação, mas quando presente não é responsável por gerar um efeito positivo.

É interessante observar que a influência de superiores sobre a felicidade do trabalhador é apontada desde os primeiros estudos sobre o tema e é constantemente ressaltada até os estudos mais atuais. Na Teoria da Discrepância de Locke, de 1976, a relação com a chefia já era destacada como um dos principais agentes que influenciam a avaliação do trabalhador sobre o seu trabalho ou experiências de trabalho e o quanto isso facilita e permite que ele alcance seus objetivos e valores (MARQUEZE, MORENO, 2005). Ainda este ano, Moretto e Silveira

divulgaram os resultados de seus estudos e concluíram que a relação entre líder e subordinado são importantes para um bom planejamento e execução do trabalho, visto que líderes competentes e capazes de gerir, desenvolver e remunerar adequadamente seus funcionários levam a um processo contínuo de crescimento virtuoso da organização e do colaborador (MORETTO e SILVEIRA, 2021).

Em relação aos outros dois indicadores, pode-se inferir que sua contribuição para o modelo reforça a relação que bem-estar no trabalho possui com a felicidade. Falando das oportunidades de carreira, temos estudos como o de Ryan e Deci (2001), Paz (2004), e Warr (2007) que apontam a perspectiva eudamônica do bem-estar, voltada precisamente para o alcance de um propósito de vida. Ryan e Deci (2001), afirmam que o bem-estar é composto pela dimensão afetiva e a cognitiva. Nesta última, o bem-estar no trabalho é demonstrado por meio percepção de expressividade e realização pessoal no trabalho. Paz (2004), apresenta o polo da gratificação, composto, entre outros aspectos, pela expectativa de crescimento na empresa, para desenvolvimento de habilidades pessoais e profissionais. Warr (2018) retoma a vertente eudaimônica do tema e ressalta que o BET é relativo à realização e expressão de si por meio da exploração do próprio potencial e desenvolvimento de atributos pessoais. Destaca-se, ainda, que tanto o conceito de bem-estar no trabalho proposto por Paschoal e Tamayo (2008), quanto o de satisfação do trabalho de Siqueira (2008), ambos utilizados como base para este estudo, destacam esta influência. Paschoal e Tamayo (2008) afirmam que o BET envolve a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais e habilidades. Já Siqueira (2008) destaca não só as promoções, mas também a forma como são realizadas.

Por último, é inegável a influência da felicidade do trabalho na qualidade de vida no trabalho, relacionada a afetos positivos. Nos conceitos iniciais sobre felicidade, Diener (1984) já apontava a felicidade por meio da prevalência de experimentação de emoções positivas que negativas ao longo da vida. Não somente experiências como vínculos positivos com o trabalho, mas também relações, como apontam Siqueira e Padovam (2008). Independente da forma de estudo abordada (satisfação ou bem-estar), e dos conceitos apresentados sobre o tema, entende-se que a felicidade interfere no ambiente de trabalho, nas atitudes de comportamentos, nas percepções, e até mesmo na saúde ou adoecimento do colaborador (MARQUEZE e MORENO, 2005; TAMAYO, 2000; SIQUEIRA, 2008; JACOBY e MONTEIRO, 2016; LOPES, AVILA e BEURON, 2018).

#### **4.2 Objetivo 2: a influência da Felicidade no desempenho operacional**



Este objetivo buscou testar efeitos preditivos da variável latente felicidade no trabalho, encontrada nos resultados do objetivo anterior, sobre o desempenho operacional das 100 melhores empresas para trabalhar dos EUA, conforme a plataforma Glassdoor. Como apresentado ao longo do trabalho, espera-se que o Índice Geral de Felicidade no Trabalho possa impactar positivamente o desempenho operacional das organizações estudadas.

A partir da obtenção do Índice de Felicidade obtido no objetivo anterior, realizou-se uma Regressão Linear por Mínimos Quadrados Ordinários (MQO) que possibilitou a avaliação do relacionamento entre a variável dependente de desempenho operacional (y), o *Return on Assets* (ROA), e a variável independente (x), o Índice Geral de Felicidade no Trabalho.

*Return on Assets* (ROA), ou Retorno sobre Ativos, é um indicador de rentabilidade empresarial que revela o retorno produzido pelo total das aplicações realizadas por uma empresa em seus ativos. Segundo Assaf Neto (2021, p. 85) o “ROA constitui um dos mais importantes indicadores de rentabilidade de uma empresa, sendo calculado pela relação entre o lucro líquido gerado pelo ativo (lucro operacional), conforme definido, e o ativo total, devendo esses valores estar expressos em moeda de mesma data.”. O autor ressalta, ainda, que é uma medida que revela quantas vezes as vendas cobriram os ativos totais de uma empresa em um ano. Assim, é representado da seguinte maneira:

$$ROA = \frac{Net\ Income}{Total\ Assets}$$

Dentre os testes realizados e análise de outros possíveis indicadores, observou-se que o ROA foi o que apresentou resultados substanciais e de melhor investigação. Esta medida também foi utilizada no artigo de Huang, Li, Meschke e Guthrie (2015), base para este trabalho. Em ressalva, os autores indicaram que o ROA é afetado por escolhas contábeis e não incorpora ativos intangíveis ou alavancagem. O presente estudo identificou, ainda, que ao se inserir outros elementos que impactam o desempenho operacional, tais como variáveis de controle, o modelo não apresenta significância e perde o sentido.

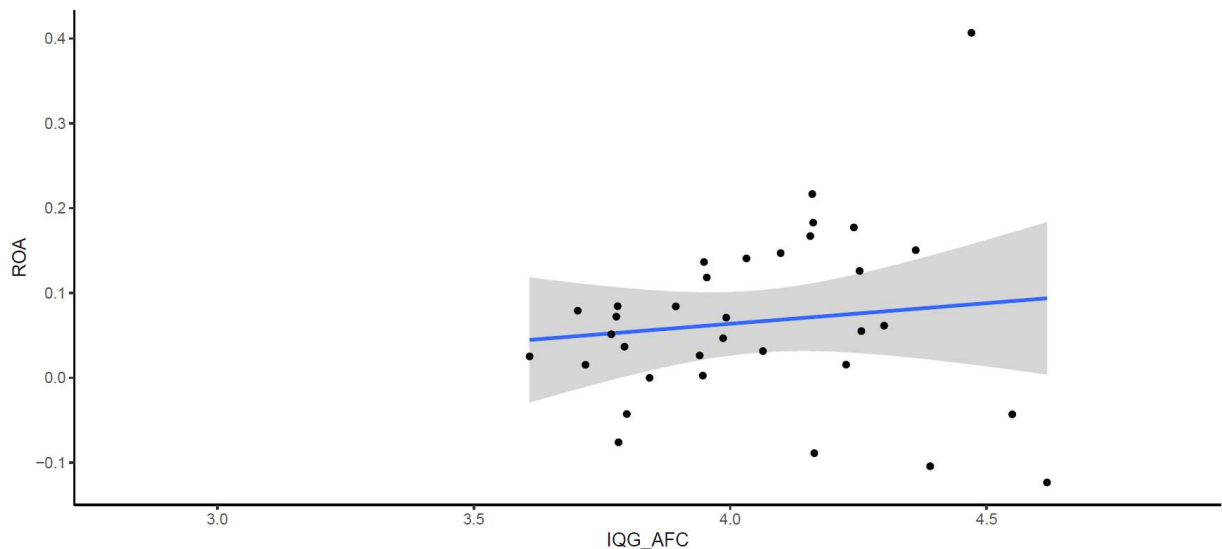
A próxima etapa foi corrigir o modelo através da heterocedasticidade via matriz white. O resultado final é apresentado a seguir:

**Tabela 5.** Coeficientes

Estimador	Pr (> t)
0.04901	0.000607 ***

Os valores apresentados acima demonstram que os resultados são significativos estatisticamente, uma vez que o Pr (>|t) indica que o ângulo da equação linear final é

diferente de 0, ou seja, há uma relação linear média entre o ROA (y), e o Índice Geral de Felicidade obtido por meio da análise fatorial (x). Quanto maior o ângulo, maior o impacto da variável independente na variável dependente. De forma análoga quanto menor o ângulo, menor o impacto. Considerando que o ângulo não é zero, o estimador indica que a relação entre as variáveis é positiva, criando o fenômeno representado pelo gráfico a seguir:



**Figura 1.** Efeito do Índice de Felicidade Geral nos Rendimentos Operacionais

A reta azul representa a média linear entre os pontos, onde a distância entre os pontos representa a margem de erro do modelo. É possível observar que muitos pontos estão fora da região de aceitabilidade, representada pela parte sombreada em cinza, que indica o intervalo de confiança (a média acrescida de 2 pontos de desvio para cima e 2 para baixo), ou seja, a tendência do fenômeno. Este erro ocorreu devido à baixa quantidade de dados obtidos. Além da amostra inicial de 100 empresas ser reduzida a 41 devido à disponibilidade de dados financeiros, o *software* R considerou apenas 33, de forma a não revelar um comportamento marcante e definido. Assim, recorreu-se à correção de heterocedasticidade via matriz white que, onde somente os valores presentes na região de aceitabilidade foram considerados e estudados, como apresentado na tabela 5.

O resultado final indica, então, que a felicidade no trabalho (Índice de Felicidade Geral) impacta positivamente no desempenho operacional das empresas (ROA), confirmando a hipótese inicial deste trabalho. Apesar de o estudo não indicar uma forte correlação, ressalta-se que esta aparece mesmo com a baixa quantidade de dados, indicando uma tendência relevante. Este achado corrobora com os achados de Huang, Li, Meschke e Guthrie (2015), que concluíram que a satisfação do funcionário é positivamente associada ao ROA subsequente,

relacionando o desempenho e a satisfação no trabalho. Apesar deste estudo não estudar as causas para um maior desempenho relacionado à felicidade, é possível recorrer à literatura para supor algumas hipóteses.

Siqueira (2008) afirma que ao longo de 80 anos de estudos no campo e independente do entendimento do conceito como fator motivacional ou por característica atitudinal, trabalhadores satisfeitos também são produtivos. É o que demonstram os estudos de Lucas e Diener, 2002; Taris e Schaufeli, 2015. Fogaça e Coelho Júnior (2015), ao investigarem esta hipótese, explicam que o bem-estar ajuda na obtenção de um melhor desempenho individual e que quando os trabalhadores se sentem satisfeitos com a atividade desempenhada, o trabalho flui, há maior disposição e, conseqüentemente, um melhor desempenho.

Moretto e Silveira (2021) demonstraram que quanto um funcionário está satisfeito, aumentam as chances de crescimento na empresa, maior procura por profissionalização e dedicação profissional. Robbins (2002) afirma que também há um maior comprometimento com a organização e menores casos de negligência, como atrasos e rotatividade. É importante ressaltar o desempenho individual é uma parte importante do desempenho organizacional.

Por fim, Robbins (2002) indica a influência da felicidade do trabalhador no marketing e fidelização ao cliente, principalmente em empresas de contato direto com o consumidor. Trabalhadores satisfeitos costumam tratar seus clientes com mais atenção, alegria e gentileza, além de permanecerem por mais tempo na organização. Por consequência, os clientes tendem a voltar e, além de serem bem recebidos novamente, encontram um rosto familiar que os conecta à marca. Não obstante, a satisfação de clientes é, algumas vezes, compreendida com uma maneira de analisar o desempenho organizacional (NANNETTI; MESQUITA; TEIXEIRA, 2015; SCUSSEL; FOGAÇA, 2017).

## 5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O objetivo central deste estudo foi investigar a variável de felicidade no trabalho refletida nos índices de bem-estar e satisfação apresentados pelas 100 melhores empresas para trabalhar dos EUA, assim como seu impacto no desempenho operacional. Inicialmente, buscou-se identificar, por meio de análise fatorial confirmatória, se a variável latente Felicidade no Trabalho é reflexo dos índices propostos pela Glassdoor, para então testar efeitos preditivos da variável latente felicidade no trabalho sobre o desempenho operacional das 100 melhores empresas para trabalhar. Pode-se afirmar que os objetivos propostos (tanto geral quanto específicos) foram cumpridos.

Conclui-se que o Índice Geral de Felicidade obtido por meio da análise fatorial é formado por 37,77% do Indicador de Alta Liderança, 26,09% do Ind. de Qualidade de Vida, 22,23% do Indicador de Oportunidades de Carreira e 13,91% do Ind. de Remuneração e Benefícios. Além disso, provou-se que o Índice Geral de Felicidade, fator único da análise fatorial, e o desempenho operacional, via ROA, são relacionados positivamente, indicando que a felicidade no trabalho impacta positivamente no desempenho operacional das empresas. Todos os resultados, além de serem válidos estatisticamente, são amplamente amparados pela literatura até então apresentada. Embora a relação aqui não tenha sido forte entre felicidade e desempenho, o resultado positivo obtido aqui se traduz em um primeiro esforço na análise desta relação tomando como base os indicadores usados.

### 5.1 Limitações do estudo

Seguindo a lista proposta pela plataforma Glassdoor das 100 melhores empresas para se trabalhar dos EUA, foram coletados inicialmente valores referentes aos índices individuais de cada dimensão proposta para o Índice Geral de Felicidade (IQV, IRB, IOC, IAL). Ao serem aplicadas à análise fatorial, a amostra demonstrou-se eficaz para o cálculo de todas as dimensões em conjunto. Porém, ao serem separadas para a construção de dois fatores distintos para bem-estar no trabalho (formado por IQV e IOC) e satisfação no trabalho (representado por IRB e IAL), o volume de dados foi insuficiente para dar validade estatística às hipóteses e corroborar em mais um passo com os estudos teóricos.

Ao recorrer à busca dos dados financeiros, a amostra foi reduzida a 41 observações devido à disponibilidade de dados pelas empresas e publicidade na base Eikon. Destas, somente

33 foram processadas pelo software R, reduzindo ainda mais o campo de amostra. Assim, outras limitações surgiram ao estudo.

Individualmente, os indicadores propostos pela Glassdoor não impactam substancialmente o desempenho operacional, sendo possível utilizar apenas o Índice Geral de Felicidade obtido. Como foi observado anteriormente, dentre todos os indicadores testados para fundamentar a hipótese, somente o ROA apresentou resultados satisfatórios. Ao serem inseridas variáveis de controle financeiro no modelo, ele tende a não apresentar significância e perde o sentido.

## **5.2 Recomendações para estudos futuros**

Aos futuros estudiosos, recomenda-se replicar o estudo com atenção às limitações anteriormente apresentadas. Supõe-se que com um maior volume de dados as tendências tornem-se mais evidentes, de forma a sanar as consequências dessas barreiras e a trazer maior clareza para a observação do fenômeno.

Sugere-se, ainda, o uso de outras bases de indicadores financeiros, ou também ampliar o leque de empresas analisadas. Além de abarcar um maior volume de dados, incluir outras empresas além do critério de 100 melhores para se trabalhar, é possível entender o comportamento do fenômeno em uma diversidade maior de fatores, tais como setor, tipo e tamanho de empresas.

## **5.3 Implicações gerenciais**

A grosso modo, este estudo demonstrou que empresas felizes são mais ricas. Preocupar-se em promover a felicidade gera retornos às empresas. O gestor pode atuar nesta questão ao criar meios e programas de promoção à qualidade de vida; capacitar líderes a desenvolver um bom trabalho com liderados e mediar esta relação; dar oportunidades justas e interessantes de ascensão na carreira; além de remunerar satisfatoriamente os funcionários com o salário e benefícios agregados.

Através dos resultados, reitera-se a necessidade de compreender a felicidade como uma força estratégica que afeta o desempenho organizacional e a necessidade de considerá-la nas tomadas de decisões em gestão de recursos humanos, na economia de custos, em um melhor clima organizacional, nas políticas empresariais e nas ações estratégicas da empresa. Uma empresa propriamente rica não é somente aquela que entrega resultados financeiros de

excelência. É, também, uma empresa com um ambiente rico, com um clima rico, com funcionários cheios de felicidade.

Por fim, esta pesquisa contribui para campo científico ao apresentar o conceito de felicidade através da junção dos aspectos de satisfação e de bem-estar no trabalho, reafirmando as abordagens de felicidade encontradas na literatura nacional e internacional. Entrega, ainda, resultados observados empiricamente em empresas de diversos setores, de forma tornar as análises aplicáveis a diversas realidades. Espera-se que as questões aqui levantadas possam despertar o interesse para novas pesquisas sobre o tema, a fim de que no futuro possa contribuir de forma prática na realidade empresarial.

## REFERÊNCIAS

- Albuquerque, A. S. (2004). Bem-Estar Subjetivo e sua relação com Personalidade, Coping, Suporte Social, Satisfação Conjugal e Satisfação no Trabalho. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- Assaf Neto, A. (2021). *Finanças Corporativas e Valor*. 8. ed. São Paulo: Atlas.
- Assunção, A. A., Pimenta, A. M. (2020). Satisfação no trabalho do pessoal de enfermagem na rede pública de saúde em uma capital brasileira. *Ciência e Saúde Coletiva*. Vol.25, n.1, p.169-180.
- Beuren, I. M., Ribeiro, F., Silva, O. L. (2019). Percepção de Justiça Organizacional e Intenção de Turnover em Empresas de Auditoria. *Revista de Ciências da Administração*. V. 21, n. 53, p. 93-111, Abril.
- Carty, L. (1999). El debate sobre la calidad del empleo: el caso de los estados unidos de américa, 1970-1990. In Infante, R. (ed.) *La calidad del empleo: la experiencia de los países latino americanos y de los estados unidos*. Santiago: OIT.
- Coelho Junior, F. A., Faiad, C. (2012). Evidências de Validade da Escala de Satisfação no Trabalho. *Avaliação Psicológica*, 11(1), p. 111-121.
- corporate performance. *Journal of Corporate Finance* (34), p. 108–127.
- Cropanzano, R., Wright, T. A. (2001). When a "happy" worker is really a "productive" worker: A review and further refinement of the happy productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53, p. 182-199.
- Dessen, M. C., Paz, M. G. T. (2010). Validação do instrumento de indicadores de bem estar pessoal nas organizações. *Psicologia em Estudo*, 15(2), p. 409-418.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95, p. 542-575.
- Diener, E., Suh, E. M., Oishi, S. (1997). Recent findings on subjective well-being. *Indian Journal of Clinical Psychology*, 24(1), p. 25-41.
- Edmans, A., (2011). Does the stock market fully value intangibles? Employee satisfaction and equity prices. *J. Financ. Econ.* 101 (3), p. 621–640.
- Edmans, A., (2012). The link between job satisfaction and firm value, with implications for corporate social responsibility. *Acad. Manag. Perspect.* 26 (4), p. 1–19.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, p. 384-412.
- Fogaça, N. (2014). “Trabalhador feliz é mais produtivo?” A relação entre bem-estar no trabalho, satisfação no trabalho e desempenho individual no trabalho e o papel dos

- componentes da estrutura organizacional. xiv, 120 f., il. Dissertação (Mestrado em Administração) —Universidade de Brasília, Brasília.
- Fogaca, N., Coelho Junior, F. A. (2015). A hipótese "trabalhador feliz, produtivo": o que pensam os servidores públicos federais. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, p. 759-775.
- Franco, K. S., Neiva, E. R., Nery, V. F., Demo, G. (2016) A relação entre atributos, atitudes e bem-estar na mudança organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. Vol. 32 n. esp., p. 1-10.
- Gil, A. C. (2007). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Gomide, S. J., Silvestrin, L. H. B., Oliveira, A. F. (2015). Bem-estar no trabalho: o impacto das satisfações com os suportes organizacionais e o papel mediador da resiliência no trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 15(1), p. 19-29, jan./mar.
- Gondim, S. M. G., Siqueira, M. M. M. (2004). Emoções e afetos no trabalho. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade e A. V. B. Bastos (Eds.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. (p. 207-236). Porto Alegre: Artmed.
- Guerci, M., Hauff, S., Gilardi, S. (2019). High performance work practices and their associations with health, happiness and relational. *The International Journal of Human Resource Management*.
- Guiso, Luigi, Sapienza, Paola, Zingales, Luigi. (2015). The value of corporate culture. *J. Financ. Econ.* 117 (1), p. 60–76.
- Gujarati, D. N., Porter, D. C. (2011). *Econometria básica*, Bookman: Porto Alegre.
- Hancer, M., George, R. T. (2003). Job Satisfaction Of Restaurant Employees: An Empirical Investigation Using The Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 27, No. 1, February, p. 85-100.
- Handel, M. J. (2005). Trends in Perceived Job Quality, 1989 to 1998. *Work and occupations*, 32(1), p. 66-94.
- Hauff, S., Guerci, M., Gilardi, S. (2020). Well-being-oriented HRM configurations: diffusion, contingencies and outcomes. *Evidence-based HRM*, 8, p. 253-271.
- Herzberg, F. (1987). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business*
- Huang M., Li P., Meschke F., Guthrie J. P. (2015). Family firms, employee satisfaction, and
- Jacoby, A. R., Monteiro, J. K. (2016). Assédio Moral em Estudantes Trabalhadores e sua Relação com o Bem-estar no Trabalho. *Interação Psicologia*. v. 20, n. 3, p. 319-329, set. dez.



- Klein, K., Kozlowski, S. (2000). *Multilevel theory: research and methods in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Klijn, T. M. P. (1998). *Satisfação no trabalho de mulheres acadêmicas da Universidade de Concepción*. Tese (Doutorado) – Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto e Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo, Chile.
- Lakatos, E. M., Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Loiola, E. S. C., Alves, H. M. C., Siqueira, M. M. M. (2017). Relação entre percepção de justiça e bem-estar no trabalho em profissionais Brasileiros. *Psicologia, Saúde & Doenças*, v. 18, n. 1, p. 85-90.
- Loon, M., Otake-Ebede, L., Stewart, J. (2019). The paradox of employee psychological well-being practices: an integrative literature review and new directions for research. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(1), p. 156-187.
- Lopes, Madrugá, Avila, Beuron. (2018). *Qualidade de Vida e Bem-estar no Trabalho: Autopercepção dos Servidores de uma Universidade Federal*. *Holos*, Ano 34, Vol 06.
- López, F. J. C. (1988). *Evaluación de la satisfacción laboral: métodos directos e indirectos*. Ministerio de trabajo e asuntos sociales de Espana: Ntp 212.
- Lucas, R. E., Diener, E. (2002). The happy worker: Hypotheses about the role of positive affect in worker productivity. In M. R. Barrick & A. M. Ryan (Eds.), *Personality and work: Reconsidering the role of personality in organizations* (p. 30–59). San Francisco: Jossey-Bass.
- Marqueze, E. C., Moreno, C. R. C. (2005). *Satisfação no trabalho – uma breve revisão*. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30(112), p. 69-79.
- Martins, M. C. F. (1984). *Satisfação no trabalho: elaboração de instrumento e variáveis que afetam a satisfação*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- Martins, M. C. F., Santos, G. E. (2006). Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. *Psico-USF*, 11(2), p. 195-205.
- Moretto, S. P., Silveira, A. (2021). Competências empreendedoras e satisfação no trabalho se refletem no desempenho organizacional em empresas de micro e pequeno porte? *Revista de Carreiras & Pessoas*. Vol. 11, N. 1, p. 70-92, jan./abr.

- Nangoy, R., Mursitama, T. N., Setiadi, N. J., Pradipto, Y. D. (2020). Creating sustainable performance in the fourth industrial revolution era: The effect of employee's work well-being on job performance. *Management Science Letters*, 10, p. 1037-1042.
- Nangoy, R., Sasmoko, Indrianti, Y. (2018). Psychological capital, work well-being, and job performance. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(4.9), p. 63-65.
- Nannetti, M. A., Mesquita, J. M. C., Teixeira, L. A. A. (2015). A relação entre a satisfação dos funcionários e a satisfação dos clientes: estudo nas empresas de software do município de Belo Horizonte. *Revista de Administração*, v. 50, n. 1, p. 56-72.
- Panaccio, A., Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), p. 224–236.
- Paschoal, T., Tamayo, A. (2008). Construção e Validação da Escala de Bem-Estar no Trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7(1), p. 11-22.
- Paulo: Martins Fontes. (Originalmente publicado em 1961).
- Paz, M. G. T. (2004). Poder e saúde organizacional. Em A. Tamayo (Org.), *Cultura e saúde nas organizações* (p. 127-154). Porto Alegre: Artmed.
- Pilatti, L. A. (2012). Qualidade de vida no trabalho e teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidades-limite das organizações. *Revista Brasileira de Qualidade de Vida*. v. 04, n. 01, jan./jun., p. 18-24.
- Prodanov, C. C., Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale.
- Rêgo, A. (2002). Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(2), p. 209-241.
- Review*, 65(5), p. 109-120.
- Robazzi M. L., Santos S. V., Darli R. C., Bardaquim V.A., Xavier J.J., Silva L.A., et al. (2019). Bem-estar no ambiente de trabalho em escolas de enfermagem brasileiras. *Rev. Cienc. Cuidad*, 16(2), p. 8-20.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional*. 9ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Rogers, C. R. (1997). *Tornar-se pessoa*. (5a ed., M. Ferreira, A. Lampareli, Trad.). São
- Ryan, R. M., Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, p. 141-166.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, p. 1069-1081.

- Ryff, C. D., Keyes, C. L. M. (1995). The Structure of Psychological Well-Being Revisited. *Journal of Personality e Social Psychology*, 69, p. 719-727.
- Santos, C. M. M., Calfeffi, J. S., Shiozaki, M. P., Luz, M. L. S. (2020). O impacto do ambiente laboral nas relações de trabalho de costureiros de indústria de confecção sob a perspectiva da psicodinâmica do trabalho. *Emancipação*, p. 1-16.
- Scussel, F. B. C., Fogaça, N. (2017) O bom relacionamento começa em casa: a influência das políticas de gestão de pessoas sobre a orientação para o relacionamento com clientes. *Revista Eletrônica Científica do CRA-PR*, v. 4, n. 2, p. 36-52.
- Sender, G., Fleck, D. (2017). As Organizações e a Felicidade no Trabalho: Uma Perspectiva Integrada. *Revista De Administração Contemporânea*, 21(6), p. 764-787.
- Sillero-Sillero A., Zabalegui A. (2019). Safety and satisfaction of patients with nurse's care in the perioperative. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*.
- Silva Junior, N. A. (2001). Satisfação no trabalho: um estudo entre os funcionários dos hotéis de João Pessoa. *Psico-USF*, v.6, n.1, p.47-57, jan./jun.
- Siqueira, M. M. (1985). Antecedentes de comportamento de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo. Tese de doutorado. Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- Siqueira, M. M. (2008). Satisfação no trabalho. Em M. M. Siqueira (Ed.) *Medidas do Comportamento Organizacional* (p. 265-274). Porto Alegre: Artmed.
- Siqueira, M. M. M., Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria. e Pesquisa*, Brasília , v. 24, n. 2, p. 201-209.
- Souza, W. S., Siqueira, M. M. M., Martins, M. C. F. (2015). Análise da interdependência do capital psicológico, percepções de suporte e bem-estar no trabalho. *RAD Vol.17*, n.2, Mai/Jun/Jul/Ago, p.151-184.
- Steijn, B. (2004). Human Resource Management and Job Satisfaction in the Dutch Public Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 24(4), p. 291-303.
- Tabachnick, B.G., Fidell, L.S. (2007). *Using multivariate statistics*. 5th Edn., New York: Allyn and Bacon. Pearson Education.
- Tamayo, A. (2000). Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. *Revista de Administração (RAUSP)*, v.35, n.2, p. 37-47.
- Taris, T. W., Schaufeli, W.B. (2015). Individual well-being and performance at work: A conceptual and theoretical overview. In. M. Van Veldhoven, R. Peccei (Eds.), *Well-*

- being and performance at work: The role of context (p. 15–34). New York: Psychology Press.
- Van Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., Schreurs, P. J. G. (2004). The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, p. 365-375.
- Vasconcellos, V. C., Neiva, E. R. (2016). Escala de Expectativas de Carreira na Organização: Desenvolvimento e Evidências de Validade. *Psico-USF*. Vol.21, n.2, p. 245-258.
- Vieira, F. G. M., Lima, K. V. A., Scudeler, A. L., Lima, N. S., Pareci, T. O. P. (2020). Limitações e Desafios nas Atividades Grupais de Professores de Matemática e Ciências da Natureza: Um estudo em escolas estaduais de Tangará da Serra - MT. *Revista Estudos e Pesquisas em Administração*, [S. l.], v. 4, n. 1, p. 93-105.
- Vieira, F., Bastos, A. P., Augusto, S. (2019). A Influência das Âncoras de Carreira na Satisfação no Trabalho para os Servidores do Tribunal de Contas do Estado do Maranhão. *Revista de Políticas Públicas*, 23(1).
- Warr, P. B. (1987). *Work, Unemployment, and Mental Health*. Oxford: Clarendon Press.
- Warr, P., Nielsen, K. (2018). Wellbeing and work performance. In E. Diener, S. Oishi, & L. Tay(Eds.), *Handbook of well-being*. Salt Lake City, UT: DEF Publishers.
- Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), p. 678–691.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), p. 173-194.
- Woisetschläger, D. M., Hanning, D., Backhaus, C. (2016). Why frontline employees engage as idea collectors: An assessment of underlying motives and critical success factors. *Industrial Marketing Management*, v. 52, p. 109-116.
- Wooldridge, J. M. (2010). *Introdução à Econometria. Uma abordagem moderna*. Thomson.