



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

“LUÍS DE CAMÕES”

**O IMPACTO DA FELICIDADE NO TRABALHO NAS INICIATIVAS DE
FAMILY-FRIENDLY E EM ASPETOS DA PRODUTIVIDADE NAS
EMPRESAS**

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Autor: Roberto Lúcio Mendes Loureiro

Orientador: Professor Doutor Georg Michael Jeremias Dutschke

Número do candidato: 30000329

Novembro de 2019

Lisboa

O Júri

Professor Doutor Mário João Coutinho dos Santos
Presidente

Professor Doutor Tito Rosa Laneiro
Arguente

Professor Doutor Georg Michael Jeremias Dutschke
Orientador

Professor Doutor Pedro d'Alte Bártolo Pires de Lima
Vogal Suplente

Dedico este trabalho à
minha esposa,
ao meu filho
e àqueles amigos que são
meus irmãos!

AGRADECIMENTOS

Alcançar este grau tem muitos significados, e tudo começa a duas gerações atrás.

Meus avós paternos, portugueses, saíram de Rio de Loba e Rebordinho e vieram ao Brasil, com pouco conhecimento e nenhuma formação, e assim viveram, e hoje retornar ao país de origem deles, para isso, é uma vitória, não minha, mas da família, viva aos Loureiros!

De outro lado, meus avós maternos, ela professora do ciclo básico, diretora de escola e homenageada com o nome de uma escola em Cachoeiro de Itapemirim/ES, ele gestor de um centro de menores, duas gerações depois, alcançar esse grau, e após eu lecionar por 23 anos, tanto como professor universitário, como na pós graduação, é também uma reafirmação dos valores dos Mendes! Viva aos Mendes!

E ainda há muito por agradecer!

Agradecer a cada um dos 189 respondentes, que dedicaram seu tempo em responder o imenso questionário, por carinho a mim, a ciência, ou ambos!

Realizar este mestrado me fez conhecer mais pessoas, desde àquelas com imenso conhecimento e nenhuma boa vontade, até pessoas de pouco conhecimento e imensa boa vontade.

E sou grato pelo natural processo de descobrir que há quem não se importe, e também que o conhecimento não torna as pessoas, melhores pessoas, obrigatoriamente, e que não necessariamente as melhores pessoas são sempre as mais cultas e informadas. Uma lição para mim, e para quem mais quiser, que nunca deixe o saber lhe transformar em alguém arrogante.

Mas, disparado, este mestrado me fez descobrir o melhor de muitas pessoas e muitas pessoas melhores! Conheci gentileza, disponibilidade, amizade, companheirismos de novas pessoas e renovadas de tantas outras, saldo positivo, e sou grato, muito grato.

Agradecer a sorte com a turma, afinal foi incrível! A Patota então? Uau, muita força, companheirismo e disponibilidade! Ótimas lembranças!

Gratidão não me falta, assim os agradecimentos são muitos, mas gostaria de destacar que tive quase anjos nestes percurso, como a querida Mara da UFRJ, incansável! Uau! Muito obrigado!

Preciso agradecer ao caríssimo professor Bruno Maia, dedicado e atencioso, da UAL Lisboa e ao professor Inaba da UERJ. Aos gentil casal de mestres, Gustavo e Carolina, também da UERJ, quanta gentileza e simpatia! Obrigado! A Valéria (FISK FISK!) por seu carinho.

Aos queridos de muito tempo, Dra. Yara Furtado, ou Lholha para mim, e ao Dr. Marcelo Verly querido amigo, ambos são inspiração, exemplos e que me ajudaram sempre.

Agradecer aos amigos, que perguntaram, que me aturaram, que ligaram, que ainda são meus amigos, mesmo depois de eu sumir. Ao amigo Claudio Erthal Junior pela parceria no mestrado que transbordou em convivência, irmandade e ajuda mútua!

Agradecer ao meu amado filhote, Gabriel, com sua gentileza e carinho, sempre acompanhando as etapas e vibrando a cada passo. Sou grato de ter tido essa vivência, e de poder dar essa visão de mundo ao meu filho: que estudar é para sempre, e assim procurar sempre ser melhor como profissional e pessoa.

Agradecer ao meu orientador, Dr. Georg Dutschke, com seu conhecimento, simpatia e exigência; me enlouqueceu (risos), mas sobre tudo me fez melhor, obrigado mestre! Espero estar à vossa altura. Força, Força, Força!! ;)

Agradeço extensivamente a esta Universidade, a seus funcionários, em especial, à Roberta Campos, sempre disponível, a todos os professores que tive no Mestrado, e em especial àqueles que extrapolaram e foram mestres: Dr. Eduardo, Dr. Sérgio, Dr. Miguel e Dra. Denise!

E por último, mas não menos importante, pelo contrário, como absoluta reverência, agradecer à minha esposa Eliana. Há muito a agradecer, dava pra fazer uma outra dissertação, mas vou ser específico. Agradecer por sua parceria, estímulo, doação e interesse. Fazer um mestrado fora do país amplifica as dificuldades, e quando sua esposa é sua sócia, aumenta ainda mais sobrecarga e de forma simultânea, a quem fica, e ela soube dar aula de Parceria, com especialização em Amor, e sou muito grato, orgulhoso e apaixonado. Esse diploma eu dedico à você!

Agradecer também a vida! Obrigado vida, viver é sempre ótimo!

RESUMO

Felicidade no trabalho é filosoficamente maravilhoso. Não há dúvidas de que o mundo almeja felicidade. Cada um a seu modo, cada um ao seu tempo, cada um de uma forma.

Será que a felicidade do empreendedor é incompatível com a felicidade do colaborador?

Será a felicidade geradora de caixa e capaz de melhorar a performance geral de uma empresa?

Será que a cobrança, as metas, a pressão se sobrepõem à felicidade?

Muitos trabalhos apresentam com profundidade estudos sobre a felicidade na organização, outros tantos sobre ações de *family friendly*. Claro há ainda os trabalhos voltados para produtividade, mas e tudo isso junto?

Esse estudo flertou com a Administração, com a Psicologia e com Recursos Humanos, num estudo ousado de tentar cruzar disciplinas distintas, irmãs, mas quase sempre tratadas de formas isoladas.

O presente trabalho pretende demonstrar e desvendar a relação entre felicidade no trabalho com determinadas ações de *family friendly*, como jornada flexível, semana curta e *home work*, e ainda sua correlação com alguns objetivos de produtividade, desempenho e lealdade de seus colaboradores como: *turnover*, engajamento (defesa de marca), o equilíbrio entre família e trabalho (FIT/TIF) e o grau de atrasos e absenteísmo.

Para o empresário, preocupado com resultados, performance da empresa e com a fixação de seus colaboradores, é um estudo prático.

Para pesquisadores interessados nas áreas afins, uma provocação ao conhecimento.

A todos a certeza de que vale a pena ler e estudar o tema neste enfoque.

Palavras Chaves:

Felicidade; Felicidade na Organização; Felicidade Organizacional; *Family friendly* e Produtividade; MPE - micro e pequenas empresas.

Abstract

Happiness at work is wonderful, philosophically speaking. There is no doubt that the world craves for happiness. Each in its way, each in its own time and form.

Is the entrepreneur's happiness incompatible with the employee's happiness?

Is happiness at work capable of cash flow improvement and team performance raise?

Does the demands, the goals, the pressure overlap happiness?

Many papers present in-depth studies on happiness in the organization, as well as on family-friendly actions. Of course there are still papers focused on productivity, but what about all this together?

This study took into account Administration, Psychology, and Human Resources in a bold attempt of crossing distinct but yet close subjects, almost always treated in isolated ways.

This paper aims to demonstrate and unveil the relationship between happiness at work and some family-friendly actions, such as flextime, short work week, and its correlation with some productivity, performance and loyalty goals of its employees, such as: turn over, engagement (defending the company), work-family balance (FIT/TIF), and the degree of delays and absenteeism.

For the entrepreneur, concerned about results, company performance and the fixation of his employees, it is a practical study.

For researchers interested in related fields, it is a provocation to knowledge.

Everyone can be sure that it is worth reading and studying the subject in this approach.

Keywords:

Happiness; Happiness in the Organization; Organizational Happiness; family-friendly and Productivity; MPE - micro and small businesses.

SUMÁRIO

ÍNDICE DE TABELAS	13
INTRODUÇÃO	15
1. Revisão Bibliográfica	16
1.1 Será a felicidade no trabalho um caminho para a performance?	18
1.1.1 <i>Será a felicidade no trabalho, o melhor caminho para a performance?</i>	22
1.1.2 <i>E a felicidade organizacional?</i>	25
1.1.3 <i>Como provocar felicidade na equipa? Existe uma fórmula para o sucesso?</i>	32
1.1.4 <i>Ações de family friendly e o desempenho e a felicidade nas empresas</i>	34
2 Modelo, Perguntas e Hipóteses de Investigação	42
2.1 Modelo de investigação	42
2.2 Perguntas	42
2.3 Hipóteses (principais)	42
3. Metodologia.....	44
3.1 Estudo de caso	44
3.2 Método de recolha de dados	45
3.3 Justificativa do questionário.....	46
3.4 Caracterização do público-alvo e amostra	46
3.5 Instrumentos de recolha de dados.....	47
3.6 Análise estatística dos dados obtidos	47
4. Análise dos Resultados	49
4.1 Caracterização dos respondentes	49
4.2 Análise de fiabilidade	49
4.3 Análise das variáveis	50
4.3.1 <i>Análise inicial</i>	50
4.3.2 <i>Análise Varimax da Felicidade na Organização</i>	52
4.3.3 <i>Análise das Tabelas de Referência Cruzada.</i>	62
4.3.4 <i>análise das correlações.</i>	76

4.4	Correlações.....	77
4.5	Verificação das hipóteses	77
5	Conclusões, Limitações e Sugestões para Futura Investigação	79
5.1	Conclusões	79
5.2	Limitações.....	83
5.3	Sugestões para futuras investigações	84
7	Anexos	101
7.1	Questionário	101
8	Abreviaturas.....	132
9	Notas.....	133

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Principais termos ligados à felicidade	19
Tabela 2 - Análise estatísticas de confiabilidade do questionário	49
Tabela 3 - Análise estatísticas de confiabilidade do questionário completo.....	49
Tabela 4 - Felizes e não felizes x status de family friendly.....	50
Tabela 5 - Agrupamento das questões aos fatores da análise Varimax.....	52
Tabela 6 - Matriz de correlações das questões sobre felicidade na Organização	53
Tabela 7- FO x Pontualidade.....	62
Tabela 8 - FO x Assiduidade.....	63
Tabela 9 - FO x Otimismo.....	63
Tabela 10 - FO x Recompensas Financeiras	64
Tabela 11 - FO x Bem Estar	64
Tabela 12 - FO x Ambiente de Trabalho.....	65
Tabela 13 - FO x Meritocracia	65
Tabela 14 - FO x Liderança.....	65
Tabela 15 - FO x Excelência	66
Tabela 16 - FO x Produtividade	66
Tabela 17 - FO x Impacto do Trabalho	67
Tabela 18 - FO x Família	67
Tabela 19 - FO x Influências na Felicidade.....	68
Tabela 20 - FO x Empresa Preocupa-se	68
Tabela 21 - FO x Equilíbrio	68
Tabela 22 - FO x Vida Ideal.....	69
Tabela 23 - FO x Importante na Vida	69
Tabela 24 - FO x Satisfeito com a Vida	70
Tabela 25 - FO x Feliz com a Vida.....	70
Tabela 26 - FO x Mudar de Empresa	70
Tabela 27 - FO x Mudança de Organização	71
Tabela 28 - FO x Tempo na Empresa.....	71
Tabela 29 - FO x Sexo do Respondente	72
Tabela 30 - Formação Acadêmica.....	72
Tabela 31 - FO x Atrasos	72
Tabela 32 - FO x Faltas do Semestre	73
Tabela 33 - FO x Tempo Total na Empresa.....	73
Tabela 34 - FO x Tempo Máximo em uma Empresa	74
Tabela 35 - FO x Comportamento	74
Tabela 36 - FO x Engajamento.....	74
Tabela 37 - FO x Autoavaliação de Felicidade	75
Tabela 38 - FO x Número de Funcionários	75
Tabela 39 - Análise de correlação entre FO, autoanálise de felicidade e otimismo.....	76
Tabela 40 - Análise de correlação de Spearman entre as variáveis das hipóteses.....	77

INTRODUÇÃO

O que é felicidade? É possível ter felicidade nas organizações? Será ela capaz de alterar índices de assiduidade, pontualidade, *turnover*, engajamento e aspetos de defesa de marca por parte do colaborador?

Haverá correlações entre as ditas ações de *family friendly*, como jornada flexível, jornada curta, *home work* e outros aspectos, e a felicidade dos colaboradores e os índices de produtividade acima listados, em empresas dos mais diversos portes, incluindo as de pequeno e micro porte?

Antes do grande filósofo Sócrates, felicidade era uma herança dos deuses, com Sócrates, 400 anos antes de Cristo, há uma mudança no status da felicidade que passa a ser responsabilidade do indivíduo.

Séculos depois o Iluminismo amplia o conceito democratizando a felicidade, onde todos passam a ser eleitos a felicidade, muito embora a história comprove que poucos a consigam de forma plena, e depois a Revolução Francesa amplifica sua perspectiva e define como missão da sociedade a felicidade a seus cidadãos.

De uma forma ou de outra, todos buscam a felicidade. Todos os dias, bilhões de pessoas tomam decisões baseadas no que acreditam ser melhores para si, naquilo que as fazem felizes, ou ao menos, gostariam de ter essa opção.

A Felicidade é foco dos filósofos, poetas, músicos e segue ocupando o imaginário coletivo, e cada vez mais interessa a gestores, empreendedores, colaboradores e, é claro, pesquisadores.

Esse trabalho tem um longa jornada, no caminho da felicidade! Seja bem-vindo!

1. Revisão Bibliográfica

O tema felicidade tem envolvido cada vez um número maior de pesquisadores, das mais diversas áreas: sociologia, psicologia e economia têm obtido melhorias na determinação de sua importância e nos meios de medir a felicidade e estimulá-la. Diener e Chan (2011); Mogilner e Cassie (2010); Diener e Seligman (2002).

Ser feliz é muito importante para a maioria das pessoas, e para a maioria das sociedades é uma meta altamente valorizada. Diener (2000).

Desta forma percebe-se como a Felicidade é um tema controverso e intrigante. Não bastasse ainda existe mais de uma felicidade, a felicidade de curto prazo e a felicidade de longo prazo, são interdependentes e se relacionam de forma complexa; Veenhoven (2003).

A felicidade é missão da sociedade, e esta deve ser ofertada a seus cidadãos, num conceito determinado no pós revolução Francesa. Csikszentmihalyi, (1990); McMahon, (2006).

Segundo Lunt (2004) sua dimensão pode ser medida pela declaração de independência Americana: “todo homem tem o direito inalienável à vida, à liberdade e à busca da felicidade”.

A Felicidade tem atraído a atenção de filósofos, desde os primórdios da história escrita, relata McMahon (2006) e segundo Kesebir e Diener (2009) a felicidade tem sido definida de diversas formas, quer seja por filósofos, quer seja por pesquisadores sociais.

Schachtel (1954) propôs que “a felicidade não é ter o que você quer, mas querer o que você tem”, embora Larsen e McKibban (2008) afirmem que a felicidade é possível quando se obtém ambos aspectos: ter o que você quer e querer o que você tem.

Diener, Scollon & Lucas, (2003) citam que a felicidade é um dos componentes mais conhecidos para uma vida dita como saudável.

Raibley (2011) faz grande distinção sobre felicidade e bem-estar, e corrobora a perspectiva de que existem ao menos duas felicidades, a episódica (fruto de uma determinada situação e de curta duração) e a felicidade como atributo pessoal, de duração ampliada e de maior robustez.

Já outros autores anteriores como Albuquerque & Tróccoli (2004); Warr (2007); Waterman, Schwartz, & Conti (2008), trataram na literatura científica o bem-estar e a felicidade como sinônimos, o que será feito neste trabalho, exceto quando explícito o contrário.

Segundo Ferraz *et al.* (2007 p.1) a felicidade é uma emoção básica caracterizada por um estado emocional positivo, com sentimentos de bem-estar e de prazer, associados à percepção de sucesso e à compreensão coerente e lúcida do mundo.

Cloninger (2004) menciona que a ciência psiquiátrica conhece muito sobre os sintomas das pessoas infelizes, mas tem ignorado as pessoas felizes.

Ainda sob o olhar da ciência social, pesquisas têm apresentado pequena relação entre eventos externos e o bem-estar gerado por estes - Scheier *et al.* (1986); Scheier *et al.* (2001); Kahneman *et al.* (2006). Há certo alinhamento ao pensamento filosófico de Demócrito e Epiteto que afirmavam que “não é o que acontece com o indivíduo que altera sua felicidade, mas a maneira como os acontecimentos são absorvidos”.

Haybron (2008) diz que ser feliz é uma condição emocional positiva, que gira em torno de condutas de engajamento e permite raros estados afetivos negativos.

Fisher (2010) acredita, com base na análise de diversos trabalhos que visavam alterar o nível de felicidade das pessoas de forma proposital, que a felicidade é uma função de eventos, de característica ambiental e circunstancial, e de tendência natural na pessoa, que apresenta, portanto, uma capacidade limitada de alteração a partir de eventos, ainda que estes sejam cuidadosamente escolhidos e intencionalmente criados. Deste modo ela, Fisher (2010), sugere que a felicidade nas organizações também pode ser provocada.

Nesta lógica, Sirota *et al.* (2005) corroboram afirmando que existem fatores fundamentais à criação de uma força de trabalho entusiasmada e feliz: equidade (empresa), realização (trabalho) e camaradagem (ambiente). Reforçando, Fisher (2010) cita que o comportamento afetivo circunstancial de colaborador pode ser influenciado por outras pessoas com as quais ela interage. Tal impacto ou contágio, podemos chamar, pode se dar a partir do cliente ao colaborador - Dallimore *et al.* (2007), através de colegas de trabalho - Bakker *et al.* (2006); Ilies *et al.* (2007); Walter e Bruch (2008) e pelo contágio com o líder. Bono e Ilies (2006); Johnson (2008).

A felicidade é provavelmente o constructo mais incompreendido da performance, resume Chandrika (1998).

Fisher (2010) cf. Lázaro (1991); Scherer *et al.* (2001), afirma: “É importante lembrar que a felicidade e atitudes positivas não são diretamente criada por ambientes ou eventos tais como as

descritas acima, mas sim por percepções dos indivíduos, interpretações e avaliações desses ambientes e eventos.”

Great Place to Work Institute indica que funcionários mostram-se felizes quando confiam nas pessoas para quem trabalham, desfrutam de seus colegas de trabalho e têm orgulho do que fazem. (<http://www.greatplacetowork.com>)

Raibley (2011) cf Fisher (2009, p.2) diz: “A maior divisão (de felicidade) é entre a vista hedônica, de felicidade como sentimentos agradáveis e julgamentos favoráveis versus a vista eudaimônica de felicidade que envolve fazer o que é virtuoso, moralmente correto, fiel a si mesmo, significativo e/ou gere crescimento de produção”. Ryff e Singer (2008)

Neste aspeto, Warr (2007) descreve em seus estudos que o suporte físico, perspectivas de crescimento e salários apresentaram correlações baixas. E vai a diante afirmando que tanto na dimensão hedônica quanto na eudaimônica.

“Encontrar uma definição para a felicidade não é fácil, depende da abordagem. Kiesebir & Diener (2008) referem que filósofos e cientistas sociais têm definido a felicidade de maneiras diferentes”.

Ferraz, *et al.* (2007 p. 236) “No campo das ciências sociais, o World Values Surveys (WVS) é a maior pesquisa internacional já realizada, abordando de forma abrangente o sistema de valores humanos em mais de 60 países. O último estudo publicado, referente aos anos de 1999 a 2002, apontou que os escores mais elevados de felicidade foram encontrados, por ordem decrescente, em Porto Rico, México, Dinamarca e Colômbia. O Brasil é o 32º país do ranking, e os Estados Unidos, o 15º (World Values Survey Association, 2006).”

O fato é que a Felicidade e outros estados afetivos positivos, como o otimismo, a gratidão e a qualidade de vida tem sido foco de diversos autores, tanto europeus como norte-americanos (em especial) como Diener (1984); Csikszentmihalyi (1990); Peterson e Seligman (2004), para citar os principais.

1.1 Será a felicidade no trabalho um caminho para a performance?

Felicidade no trabalho segundo Saks e Gruman (2014), até hoje não têm respostas conclusivas e não se conhece seu efeito verdadeiro nos resultados das organizações. Outros aspetos realçados pelos autores são o desconhecimento do que a causa felicidade e quais ações realizadas pelas empresas pode impactar na felicidade dos colaboradores.

Ainda não está bem definido na literatura o que é a felicidade no trabalho e como esta pode ser medida. Spicer & Cederström (2015).

Apesar da vasta literatura sobre o tema, ainda faltam respostas conclusivas sobre felicidade nas empresas, estas se apresentam difusas e desfocadas – Danna & Griffin (1999) - e de difícil generalização – Sant’anna, Paschoal, & Gosendo (2012).

A satisfação no trabalho intriga a administração e a gestão desde o início do século XX, quando os primeiros estudos formais foram desenvolvidos por Frederick Winslow Taylor (1856-1915). Com a visão da Escola de Administração Científica, se estudou a performance e sua variação a partir do estudo da eficiência do trabalho executado pelos colaboradores. Taylor (1911).

O pai do capitalismo industrial, no século XVIII, Adam Smith, disse que a natureza humana abomina o trabalho e que os indivíduos tendem a ser preguiçosos e a obtenção do trabalho seria fruto do ganho financeiro – Smith (1776). Este pensamento influenciou as relações de trabalho nos séculos seguintes. Schwartz (2015a, 2015b).

Toda a controvérsia e toda a crença na correlação entre felicidade no trabalho e performance do colaborador, vem intrigando pesquisadores, executivos e acadêmicos das áreas de humanas e ciências sociais, que vem mantendo um permanente interesse na compreensão da correlação desses fatores – Bagtasos (2011); Ledford (1999); Spicer & Cederström (2015).

Pryce-Jones e Lindsay (2014) afirmam que trabalhadores infelizes dedicam apenas 40% do seu tempo laboral a realização das tarefas e que representam um custo enorme a organização.

Assim a busca é por constructos válidos e confiáveis, capazes de aferir a felicidade - Paschoal & Tamayo (2008), pois este é o ponto crucial no avanço da sua compreensão da felicidade. Para Dolan (2015) desde os anos 1960 se tem buscado constructos, com diferentes parâmetros capazes de operacionalizar a felicidade no trabalho.

De acordo com Fisher (2010) podemos evidenciar Job Satisfaction (satisfação), Job Involvement (envolvimento), Organizational Commitment (comprometimento), Employee Engagement (engajamento), Flow State (estado de fluxo), Work Motivation (motivação) e Well-Being (bem-estar) – tabela 01.

Tabela 1- Principais termos ligados à felicidade

Principais Termos Ligados à	Descrição
-----------------------------	-----------

Felicidade no Trabalho	
Job Satisfaction (satisfação)	A primeira definição foi feita por Hoppock (1935), como uma combinação de circunstâncias (psicológicas, fisiológicas e ambientais) que fazem o indivíduo se considerar satisfeito com o seu trabalho. Mais tarde foi definido por Locke (1969) como um estado emocional resultante da avaliação que o indivíduo faz do seu trabalho.
Job Involvement (envolvimento)	Segundo Lodahl e Kejnar (1965), relaciona-se ao grau de identificação psicológica do indivíduo com seu trabalho ou à importância do trabalho para sua autoimagem.
Organizational Commitment (comprometimento)	De acordo com Mowday, Porter e Steers (1982), uma ligação psicológica com a organização leva o indivíduo a internalizar os objetivos da empresa e voluntariamente se comportar de forma a alcançá-los, o que seria uma visão afetiva. Além desta visão, Swailes (2002) cita também o comprometimento instrumental (baseado em fatores socioeconômicos) e o normativo (sentimentos de lealdade e obrigação).
Employee engagement (engajamento)	Inicialmente proposto por Kahn (1990), o funcionário engajado é aquele atrelado ao desempenho dos seus papéis no trabalho, de forma física, cognitiva e emocional. O assunto passou cerca de 20 anos sem muitas referências, tendo sido retomado por volta de 2010. Saks & Gruman (2014).
Flow state (estado de fluxo)	Ligado à experiência do indivíduo quando executa uma tarefa, o construto foi proposto por Csikszentmihalyi (1990) e tem como premissa ser

	positivo o indivíduo se concentrar integralmente nas tarefas que desempenha.
<i>Work motivation</i> (motivação)	Conceito mais amplo, influencia as atitudes e o comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho. Ambrose & Kulik (1999). A motivação pode ser intrínseca (os indivíduos realizam algo espontaneamente, pois acham a atividade interessante por si só, como no estado de fluxo) e/ou extrínseca (os indivíduos percebem consequências tangíveis pela realização da atividade, tais como recompensas materiais ou verbais). Gagné & Deci (2005).
<i>Well-being</i> (bem-estar)	Assim como a motivação, este constructo também é utilizado de uma forma mais ampla no contexto do trabalho. É chamado de bem-estar afetivo, de forma a distingui-lo da saúde física – Danna & Griffin (1999), e pode ser diferenciado entre bem-estar objetivo (relaciona-se com condições objetivas, tais como conforto e riqueza) e subjetivo (reflete a experiência do indivíduo e sua avaliação da própria condição) – Diener (1984).

Fonte: Fisher (2010).

Dutschke (2013) citando Arvey *et al.* (1989) refere-se a felicidade como um aspeto genético. Diversos estudos evidenciam a origem da felicidade na personalidade – Dutschke (2013) citando Diener & Lucas (1999); Furham *et al.* (2002); Heller *et al.* (2002); Judge *et al.* (2002); Christofer *et al.* (2009).

Autores como Lyubomirsky (2008) e Boehm & Lyubomirski (2008) consideram que em 50% das pessoas a felicidade é genética, 10% depende do ambiente e 40% pode ser afetada de acordo com as atividades individuais. Como se pode ver, ainda é muito difícil encontrar um consenso quando o assunto é felicidade.

Achor (2011), afirma que 90% da felicidade dos indivíduos é resultado de como o cérebro processa o mundo que o cerca, e que só $\frac{1}{4}$ do sucesso no trabalho pode ser explicado através do QI (Quociente de Inteligência), enquanto $\frac{3}{4}$ restantes são frutos dos níveis de otimismo, do apoio social e da capacidade para encarar a prosperidade como um desafio e não como um risco.

Em estudos de caso com gêmeos sugerem que até 50% da variância no bem-estar subjetivo é geneticamente determinada – Weiss *et al.* (2008).

Fisher (2010) cita dois estudos inovadores, baseados na teoria da autodeterminação, que demonstraram que os indivíduos têm dias mais felizes do que o normal, em comparação a sua própria média, quando vivenciam maior satisfação das necessidades básicas de competência, autonomia e relacionamento, ao longo do dia na realização de suas principais atividades – Reis *et al.* (2000). Outro aspecto de influência de curta duração é a felicidade dos outros, com quem se interage, através do contágio emocional. Hatfield *et al.* (1994).

Hosie e Sevastos, (2009) diz que a ideia de “trabalhador feliz produtivo”, é alimentada por décadas de pesquisa que não tem sido capazes de criar uma ligação clara entre desempenho e a felicidade dos colaboradores, ele provoca que talvez esta correlação seja só um “mito” autossustentado na opinião, porém sem presença de um suporte empírico. Mas faz a ressalva que Hosie *et al.* (2006) sugere o contrário.

1.1.1 Será a felicidade no trabalho, o melhor caminho para a performance?

Hosie *et al.* (2006) encontrou um robusto e abrangente hall de razões que evidenciam que bem-estar afetivo e satisfação intrínseca no trabalho são preditores confiáveis de desempenho contextual no estudo feito com gerentes. Assim percebeu correlação entre o bem-estar afetivo e o desempenho, onde se positivo há ganho no desempenho, e se negativo o bem-estar, há um resultado também negativo ao desempenho, e completa: “Esses achados precisam ser concebidos dentro do ressurgimento do interesse geral pela felicidade” – Hosie e Sevastos, (2009 p.133).

A discussão sobre o tema está pautada, principalmente, no binômio das ciências da economia e da psicologia. Hosie e Sevastos, (2009) dizem que a convergência se deu em 2002, com a premiação de um Nobel de economia a um psicólogo, fato nunca acontecido antes. O professor Daniel Kahneman, Kahneman *et al* (2016), de Princeton, foi premiado pela investigação do fenômeno conhecido como: “esteira hedonista”, teoria que afirma que o dinheiro é incapaz de manter as pessoas felizes, apesar de permitir comprar a felicidade, num primeiro

momento. Desde então iniciou-se uma corrida que busca criar uma equação capaz de valorar (em dinheiro) à felicidade.

Dutschke, (2013) citando Layard (2005), autor do livro “Felicidade: Lições de uma nova ciência” narra a relação entre o aumento da riqueza no mundo desenvolvido e a redução da felicidade, e complementa que a harmonia social não tem relação direta com o crescimento econômico. Bem antes, Diener *et al.* (1985a) avaliaram uma amostra selecionada de pessoas mais ricas dos Estados Unidos, listadas pela revista *Forbes*, e se dedicaram a medir os níveis de felicidade, satisfação com a vida, afetos positivos e negativos da amostra. Curiosamente encontraram um pequeno ganho nos níveis de bem-estar e 37% da amostra apontaram níveis de felicidade inferiores aos da média norte-americana.

O crescente interesse no tema felicidade tem impactado em empresas, tanto na busca por ampliar a felicidade dos colaboradores – Hsieh (2010); Lyubomirsky, King, e Diener (2005), como também pela criação de marcas capazes de produzir consumidores felizes – Mogilner, Cassie e Aaker (2009).

Sevastos e Hosie, (2009) afirmam que pessoas felizes são bem sucedidas em diversos aspectos, como relacionamento pessoal (amizade e casamento), apresentam melhor renda e desempenho no trabalho e saúde superior. Ele conclui em seu trabalho dizendo que, apesar de pouca, há evidências empíricas para sugerir a existência de uma relação entre felicidade e desempenho no trabalho.

“O trabalho tem um papel fundamental na vida e na felicidade nos indivíduos, na medida em que lhes proporciona os recursos materiais, sociais, psicológicos e emocionais essenciais para as suas necessidades” – Rego *et al.* (2009, p. 148), e felicidade no trabalho tem o poder de estabelecer um diferencial competitivo, afirma o autor - Rego (2006).

Fisher (2010), com base nos diversos estudos de – cf. Carr *et al.* (2003); Monte *et al.* (2006); Parker *et al.* (2003); Patterson *et al.* (2004); Podsakoff *et al.* (2007), afirma que há evidências que sugerem que a felicidade no trabalho é significativa e impactante para os colaboradores e também para as empresas. Fisher segue concluindo que no local de trabalho, tanto os eventos de curta duração, como as ações repetitivas da tarefa do colaborador, como as características de seu trabalho e da organização, influenciam diretamente a felicidade na organização, assim como os individuais, como a personalidade, e o ajuste, numa análise individual do que a empresa ou tarefa atende as expectativas, necessidades e preferências deste

colaborador, e finaliza seu trabalho com a seguinte afirmação: “evidências sugerem que a 'hipótese: trabalhador feliz-produtivo' pode ser mais verdadeira do que pensávamos.”

Seong (2016) sugere que diversos pesquisadores, ao olhar a relação de ajuste Pessoa-Organização (PO), que quando o colaborador apresentar valores idênticos aos da organização, esta relação terá um saldo positivo, ou seja, o colaborador terá satisfação no trabalho, engajamento e opção pelo emprego, como corroboram Han *et al.* (2015) e Swider *et al.* (2015). Teóricos da investigação de ajuste de PO o correlacionam com uma sensação de bem-estar subjetivo – Dawis & Lofquist (1984), incluindo aspectos como a tensão psicológica – French, Caplan, & Van Harrison (1982), tédio – Edwards & Van Harrison (1993), e autoestima – Hyland (1987). Isto sugere que haverá uma relação positiva entre ajuste PO e Work-Life Balance (WLB).

Beauregard e Henry (2009) relatam que colaboradores que se sentem apoiados pela empresa descrevem um equilíbrio ampliado na relação trabalho/vida. O WLB é melhor percebido quando uma empresa utiliza políticas e sistemas de apoio familiar.

Assim a família ganha a possibilidade de ser o ponto de abrigo emocional ou a fonte de estresse do colaborador, na medida que este vivencia conflito com sua atividade de trabalho. ONU (2009); PNUD (2010).

Em seu recente estudo, Fan, P. (2018) esclarece que a mediação moderada apresentada em seu trabalho é coerente. Sua conclusão demonstrou que o suporte oferecido pela supervisão impactava no ajuste de OP (*organization-person*) e no comprometimento organizacional e satisfação no trabalho. Seguindo a teoria da conservação de recursos, Fan afirma ter encontrado evidências de que o suporte ofertado pela supervisão, deve ser considerado como um bem ou recurso da empresa, e que o mesmo tem papel determinante no comprometimento do colaborador junto a empresa e na sensação de satisfação no trabalho.

Rofcanin *et al.* (2019), em seu trabalho realizado no Peru e em El Salvador, reforçam a importância que a supervisão, bem como a organização, têm nas políticas de FSSB (*Family Supportive Supervisor Behaviors*) e no impacto na visão do colaborador sobre saúde e na satisfação do WFB.

Nesta linha o trabalho de Köle & Kurt (2018), determinam: “De acordo com o resultado da pesquisa, verificou-se que o efeito positivo do apoio organizacional e do supervisor no equilíbrio trabalho-família foi maior do que os indivíduos com menor nível de capital psicológico. Esse resultado é paralelo ao resultado dos estudos, Aryee *et al.* (2005), Zaman *et al.*

(2014), Blanch e Aluja (2009), que chamam a atenção para a importância de fatores individuais na criação de equilíbrio trabalho-família.”

Moazami-Goodarzi *et al*, (2019), citando Grant, & Wrzesniewski, (2010) afirmam que os estudos realizados por eles, demonstram que organizações que tenham objetivos de aprimorar os resultados e melhoria no WFB (*Work-Family Balance*) tem maior chance de triunfo com colaboradores com CSEs (*core self-evaluation*) igualmente positivas. Estes colaboradores sentem-se mais valiosos e mais capazes na obtenção do sucesso.

Seguem citando Judge & Bono, (2001), que exemplificam que colaboradores utilizam recursos e oportunidades de forma mais eficiente com o uso de metas frequentes e ainda apresentam esforço e persistência na busca dos objetivos determinados pela organização.

Moazami-Goodarzi *et al*, (2019), citando Judge & Kammeyer-Mueller, (2011), afirmam que quando os colaboradores apresentam baixo CSE há a necessidade do empregador, para obter melhor desempenho da equipe, adotar mais orientação e suporte, manter feedback positivo e ajustar os desafios ao *know-how* e habilidades da equipe.

1.1.2 E a felicidade organizacional?

O trabalho é um peso ou é capaz de trazer felicidade? Tolfo *et al*. (2010). Segue afirmando que não existe consenso, pois diversos autores pesquisam de diversas formas.

Em seu artigo Gavin e Mason (2004, p.390): “As organizações têm a capacidade de criar vidas bem produtivas, saudáveis e felizes para os seus membros, bastando seus líderes se comprometem com ela”.

Silva & Tolfo (2011) questiona, será a felicidade no trabalho possível ou utópica. Eles dizem que através de propósitos relevantes, alcançados por meio de tarefas significativas é possível. Mas que há grande exigência para se conseguir isso, e indispensável a atuação em todas as fases do trabalho e nas diversas competências, exercitando autonomia, de posse de feedbacks do trabalho realizado. Citando Hackman & Oldham (1975); Schein (1982).

Muitas perguntas têm sido feitas para descobrir de que forma o trabalho afeta a felicidade das pessoas? Que aspetos são centrais no trabalho de forma a impactar no sentimento de felicidade ou de infelicidade enquanto o colaborador exerce seu trabalho? Baudelot e Gollac (2011).

Pryce-Jones e Lindsay (2014) definem felicidade no trabalho como uma forma de pensar, estruturada no agir, de modo a obter o máximo de desempenho e potencial, quer seja sobre o colaborador, equipe ou toda a empresa. As autoras explicam que tal mentalidade gera um convencimento que “é mais provável conseguir resultados (desta forma) do que fazendo o oposto”, Pryce-Jones e Lindsay (2014, p. 3). O desafio, segundo as autoras, é obter uma mudança tal nas instituições, capazes de transformar a felicidade em algo duradouro, sustentável, e não apenas em *flashes* de felicidade, e que o caminho é exclusivamente através das pessoas que integram a organização, pois são elas que alcançam os resultados, e não programas corporativos ou emoções isoladas.

Silva & Tolfo (2011) afirmam que é necessário levar em consideração diversas variáveis importantes para que uma empresa possa ser avaliada como um local excelente para trabalhar, “é um fenômeno multicausal, cujos estudos podem ser encontrados, de forma mais delimitada, sob a denominação de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Um meio fundamental para gerar felicidade no trabalho.” Silva e Tolfo (2011, p.11)

Rofcanin et al, (2019) explicam que com o acirramento da concorrência e com a presença do casal no mercado de trabalho, e ambos necessitando de renda e com cada vez menos clareza nos limites entre trabalho e família, a vida profissional dos funcionários ganha destaque. Os autores sinalizam que a melhoria na relação trabalho-família (WFB) acontecerá através da adoção de políticas que favoreçam FSSBs (*Family Supportive Supervisor Behaviors*), apostando na supervisão como elemento de conciliação da relação Família-Trabalho.

Morin (1997); cita que em diversos trabalhos que 80% de empregados, entrevistados nos estudos, afirmam que, se pudessem escolher, seguiriam trabalhando, mas em condições diferentes. Os principais motivos listados relacionam-se com o senso de pertencimento a algo (maior), relacionamento com colegas, senso de utilidade, ter objetivo e fugir do vazio existencial. Morin, em seu trabalho de 2002, afirma que os sentimentos envolvidos na narrativa do trabalho explicitam sua importância para as pessoas, sua influência no que tange a motivação e satisfação das pessoas.

Hosie e Sevastos (2009) narram que inúmeras pesquisas sobre felicidade têm sido realizadas, e que se fala de felicidade no trabalho, do otimismo e do carácter positivos, e que o sucesso das empresas depende da performance dos gestores de atingir e manter níveis elevados de performance no trabalho individual seu e de seus colaboradores. É importante compreender

que gestores podem manter um estado emocional positivo, trabalhando de forma mais inteligente e com maior velocidade. Whitmore (1992) diz que performance é “a execução das funções exigidas a uma pessoa”.

'A fim de alcançar a boa vida as pessoas devem trabalhar em boas organizações'. Gavin e Mason (2004, p. 387)

Pryce-Jones e Lindsay (2014) afirmam que com frequência líderes e gerentes de alto nível apresentam grau elevado de comprometimento com a organização, mas relatam não estarem felizes. Segundo McCrae e John (1992), isso é fruto de alto nível de consciência no trabalho, agindo racionalmente no trabalho e não de acordo com seus sentimentos.

Em seu estudo, Eddleston, *et al.* (2019), apontam que a alta Gestão, tem o duplo papel de dar suporte social e também gerar influências positivas nos subordinados. Cuidando para que dificuldades operacionais, de concorrência ou de reestruturação não contaminem ou contagiem negativamente os liderados. Eles dizem que uma vez que contaminados, o processo de prevenção de problemas relacionados ao conflito trabalho-família é muito mais difícil de ser contornado.

Segundo Dutschke, Florencio, Del Junco e Bustelo (2014), o tema Felicidade Organizacional vem sendo estudado por diversas áreas do conhecimento, como psicologia organizacional, psicologia clínica, psiquiatria, filosofia. Mas o estudo da felicidade na gestão é bastante recente e não há muitos trabalhos de pesquisa disponíveis. Ser um profissional feliz é muito importante, ainda mais, quando se considera que para a maioria dos indivíduos, ser feliz é a qualidade mais valiosa da sua existência. Ser feliz é essencial para os humanos. Mas o debate continua aberto: Fineman (2006) propõe questões provocativas: O que significa exatamente para as pessoas? Quais áreas da vida afeta? Como medir e dar utilidade a um nível preditivo?

O conceito de felicidade organizacional vem sendo estudado por diversos pesquisadores em todo o mundo, tanto Europa, América do Norte e Brasil. É indispensável, falando-se de felicidade organizacional, definir de forma clara seu conceito, identificar os fatores que mais impactam e olhar para as relações entre felicidade, desempenho organizacional e os fatores *family-friendly*.

Fisher (2010) relata que “nas últimas duas décadas, uma série de novos constructos surgiram que refletem alguma forma de felicidade ou experiência afetiva positiva no local de trabalho. O que esses constructos têm em comum, é que todos se referem a decisões agradáveis (atitudes positivas) ou experiências agradáveis (sentimentos positivos, humores, emoções,

estados de fluxo) no trabalho”. O autor afirma ainda que os constructos de felicidade em pesquisa organizacional variam em três níveis distintos. Um no nível em que ela é vista, um segundo refere-se a sua duração ou estabilidade ao longo do tempo, e o terceiro seria no conteúdo desta felicidade.

Snyder e Lopes (2009) citam oito aspetos que classificam o trabalho como gratificante: amplo espectro de função, ambiente seguro, renda satisfatória, propósito, encontrar felicidade no que se faz, sentir-se comprometido e realizado, companheirismo, lealdade e confiança nas relações de trabalho, quer seja com liderança ou colegas.

Felicidade é, definitivamente, um termo impreciso – Veenhoven (1991). Os problemas decorrem, principalmente, da diferença entre Eudaimonicos e abordagens Hedonista. Ryam & Deci (2001); Ryff & Singer (2008).

“De maneira geral, é difícil encontrar explicitamente a palavra felicidade nas principais linhas de estudo sobre gestão de pessoas e comportamento organizacional. Bendassolli (2007); Paschoal, Torres, & Porto, (2010). Para fins de comparação, ao se buscar os termos *happiness at work* ou *work happiness*, apenas 49 artigos foram encontrados”. Sender e Fleck (2017, p. 6).

Wright, Larwood e Denney (2002) afirmam que a felicidade parece convergir para as seguintes características:

- A felicidade é uma experiência subjetiva.
- Felicidade inclui a presença relativa dos estados de espírito positivos, e exclui a presença de estados de espírito negativos.
- A felicidade é um estado de espírito global, estável ao longo do tempo.

Segundo Paschoal, Torres e Porto (2010), a utilização do termo felicidade traz aspectos positivos, pois engloba características filosóficas e conceituais. Para Fisher (2010) e Sousa e Porto (2015), a felicidade tem um viés mais amplo, como um guarda-chuva que acolhe constructos e conceitos mais amplos e complexos. Para Macey e Schneider (2008), a felicidade quando analisada no ambiente de trabalho alcança um **estado psicológico** positivo no colaborador, alterando seu comportamento e que transborda para a organização.

Quando falamos de felicidade na organização existem definições distintas também. É o comportamento organizacional e não as emoções, segundo Baker, Greenberg e Hemingway (2006). Eles afirmam que a felicidade organizacional é o resultado do pensamento estratégico, e definem que uma organização feliz como empresa onde cada um dos indivíduos, indiferente do

seu nível hierárquico, tem uma série de pontos fortes e trabalham em conjunto, visando alcançar um objetivo, que é comum a todos, de obter satisfação no desafio do desenvolvimento, quer seja de produtos ou serviços ofertados pela organização, e que estes adicionam uma diferença positiva na vida dos outros (usuários/consumidores).

Dutschke (2013) complementa afirmando que a felicidade organizacional é, nas organizações e na gestão dos recursos humanos, um conceito complexo e estratégico.

Hosie *et al.* (2007) refere-se a felicidade organizacional como a soma de comprometimento afetivo com a organização, bem-estar organizacional e satisfação no trabalho.

Autores como Linz & Semykina (2010), Fisher (2010), Hosie *et al.* (2007) evidenciam a importância de uma organização feliz. Uma organização é mais feliz de acordo com a soma da felicidade de seus empregados dentro da organização.

Fisher (2010) afirma que quando se fala do conceito de felicidade na empresa, deve-se considerar a participação do colaborador na empresa e na função, sua satisfação com o trabalho que realiza e o compromisso tanto com a empresa como com a função que desempenha.

É notória a distinção que os diversos autores fazem entre as dimensões da Felicidade na Organização e a Felicidade na função. Fisher (2010); Hosie, Sevastos e Cooper (2007)

Dutschke (2013) afirma que o conceito de felicidade na empresa inclui o conceito de satisfação no trabalho, mas é muito mais amplo.

Fisher (2010), segue afirmando que as empresas que se preocupam com a felicidade e o bem-estar dos seus colaboradores, de modo geral colaboram para um clima organizacional capaz de estimular um sentimento de satisfação nos colaboradores, levando-os a um desempenho com maior grau de comprometimento, qualidade e criatividade.

Zelar pela felicidade ou bem-estar do colaborador na função laboral é algo no qual todos os *stakeholders* devem buscar, seja qual for o parâmetro desejado, como melhor resultado, redução do *turnover* ou do absentismo como citam Wright, Larwood e Denney (2002).

Rosenbluth e Peters (1992), dizem que a felicidade no trabalho opera como fator-chave para se conseguir um serviço de nível superior e é, portanto, vital. Segundo os autores, “as empresas devem ser alegres.”... “Alegria traz descontração, que, por sua vez, cria bem-estar, que, por fim, proporciona felicidade.”

De forma próxima, Gavin e Mason (2004), relatam que a felicidade no trabalho impacta de forma significativa na felicidade em geral. Seguem dizendo que o trabalho, isoladamente, não

impacta na felicidade individual, mas que um dado indivíduo é mais ou menos feliz na vida em função do sentimento que provoca seu trabalho.

Existem formas distintas de obter felicidade no trabalho, esta pode ser intrínseca: relacionada à tarefa ou trabalho: como aprender uma nova habilidade, ou receber mais autonomia, ou extrínseca: como benefícios financeiros ou receber uma saudação de um superior. Finkelstien (2009); Porfeli & Mortimer (2010).

Curiosamente, Layard (2005) demonstra a crescente evidência sobre a relação entre mais riqueza e menos felicidade no mundo mais desenvolvido. Contudo, o economista Paul Samuelso – americano incentivou os demais economistas a abandonar a “procura da felicidade” para a focar na “procura da riqueza”, sugerindo que o ganho de riqueza no âmbito pessoal conduz a uma maior felicidade individual.

Para Fargher & Kesting (2008) felicidade no trabalho é influenciada pela importância dada ao trabalho e crenças do trabalhador.

Para Fisher (2010) o conceito de felicidade inclui a satisfação no trabalho, mas vai além e alcança o envolvimento do indivíduo com a função que desempenha e com a organização em si, permeia a satisfação com o trabalho e o compromisso positivo com a função, e também com a organização.

Ainda o autor, Fisher (2010), afirma que a felicidade no trabalho está diretamente relacionada com o comportamento organizacional, ele explicita: “felicidade no trabalho inclui a satisfação no trabalho, o envolvimento no trabalho e o nível de compromisso organizacional” – Fisher (2010, p. 384).

É o mesmo que afirmam Siqueira e Gomide Junior (2004), quando se referem à felicidade no trabalho como um tripé composto por satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo.

Citando Mowday, Steers e Porter, (1979, p. 225) o comprometimento organizacional afetivo: “[...] um estado no qual um indivíduo se identifica com uma organização em particular e com os seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com vista a realizar tais objetivos”.

Para Meyer e Allen, citado em Souza (2004), “Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem [...]”, o que significa dizer que o comportamento organizacional efetivo é um processo de identificação do colaborador

com a organização, traduzido em envolvimento e identificação profundos com os objetivos e valores da empresa.

Lambert (2005), diz que colaboradores preferem locais de trabalho felizes e que estes têm menor índices de perdas para outras organizações e de absenteísmo proposital.

Para Baker, Greenberg, e Hemingway (2006), a felicidade organizacional está estruturada nos comportamentos e não nas emoções, que se resume ao pensamento estratégico. Eles dizem que uma organização feliz, os colaboradores, sejam líderes ou subordinados, apresentam-se envolvidos com a organização e entendem que o trabalho é uma ocupação feliz.

Baker *et al.* (2006), baseado em estudos de caso, relatam que profissionais são mais criativos e têm uma maior capacidade de influenciar em mudanças, de forma mais global, e que os líderes promovem a colaboração, a cooperação e a responsabilidade entre os colaboradores, existindo um compromisso de todos com a visão e a missão da empresa, nas ditas organizações felizes. Citando este mesmo estudo de caso, Dutschke (2013), corrobora afirmando que os colaboradores apresentam um alinhamento a inovação disruptiva, tão importante como diferencial competitivo hoje.

Considerando que as organizações são dependentes dos seus colaboradores, Fisher (2010) afirma que proporcionar a felicidade no trabalho deve ser uma meta das organizações, pois assim pode-se alcançar comprometimento e felicidade na organização.

Limongi-França e Zaima (2002) afirmam que as organizações dependem que seus colaboradores tenham melhores condições de vida no trabalho, e que precisam fornecer tais melhorias, remuneração e benefícios justos, além de tarefas desafiadoras e uma forma e gestão que assegure a participação e o desenvolvimento dos colaboradores para que tais organizações alcancem o sucesso.

Drucker (2005), corrobora a afirmativa, apesar de não falar sobre a felicidade ou sucesso diretamente, mas indica o que um colaborador que tenha que trabalhar em uma organização na qual o sistema de valores é incompatível ou inaceitável para o mesmo, o condena simultaneamente ao sentimento de frustração e à má performance, demonstrando que há ligação entre a vivência laboral e a performance.

Mas permanecem opiniões contrárias aos estudos acima em especial quando analisamos publicações conceituadas mais orientadas a prática como a *Harvard Business Review*, *The Economist* e GV executivo. É possível encontrar artigos que evidenciam aspectos negativos

ligados a busca da felicidade no trabalho, tamanha a pressão sobre o tema e que tal rotina a caracterizaria como artificial.

“A minha experiência não indica qualquer padrão particular de conexão entre felicidade e desempenho” Ledford, (1999, p.2), e segue afirmando: “Há pelo menos duas explicações plausíveis para a prevalência da crença em uma conexão felicidade produtividade. A primeira explicação é ideológica, a segunda é estética” Ledford, (1999, p.2), ou seja, parece lógico que alguém feliz entregue mais resultado – Cevada e Kunda (1992), e o viés estético é nossa preferência natural por teorias mais elegantes. Dean, Ramirez e Ottensmeyer (1997).

Hosie *et al.* (2007) relata que em seu trabalho de investigação sobre gerentes “felizes” que o bem-estar no ambiente de trabalho impacta diretamente na satisfação no trabalho que por sua vez é parte intrínseca do desempenho dos gestores, assim não deixa dúvidas do vínculo no desempenho.

Gravena (2006) alerta para o risco de sobrecarga e aumento dos níveis de estresse dos colaboradores, com consequente possibilidade de apresentarem desempenho menor no trabalho e perda de qualidade em seus relacionamentos quer sejam profissionais como familiares, além de impactarem na saúde do colaborador. No Brasil Barcaui e Limongi-

França (2014) relatam correlação entre estresse e qualidade de vida, em gerentes.

Michel *et al.* (2009) corrobora a afirmativa dizendo que altos níveis de conflito de TIF resultam em baixa percepção da qualidade das relações pessoais (amorosa) e da própria vida, incluindo perdas nas relações familiares. Conclusão, bem semelhante a de Steenbergen *et al.* (2014) no que tange ao relacionamento conjugal, e Erdogan *et al.* (2012) sobre a satisfação num âmbito amplo sobre a vida.

Segundo Spicer & Cederström, (2015); Wooldridge, (2016), citam que empresas não são criadas para a felicidade. Como se vê, o tema ainda está longe de um consenso e requisita estudos e pesquisas.

1.1.3 Como provocar felicidade na equipa? Existe uma fórmula para o sucesso?

Achor (2011) afirma que no geral as formas e os métodos de educação, como também os estilos de gestão e a forma como cada pessoa motiva o seu próprio comportamento são suportadas por uma fórmula para o sucesso. Esta fórmula faz prever que quanto mais o indivíduo laborar, maior será o seu sucesso, e naturalmente mais elevada será a sua felicidade.

A felicidade no local de trabalho é desfrutar das boas relações laborais, desenvolvimento de carreira, sentir-se valorizado e bem tratado (Chiumento, 2007);

Matheny (2008) que o dinheiro não é a chave para a felicidade no trabalho. Segundo o autor, apesar de o dinheiro poder melhorar a performance a nível da gestão, não se revela muito útil quando se trata de melhorar a satisfação. O estudo efetuado revela que o crescimento e desenvolvimento pessoal, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, as comunicações eficazes e as relações pessoais são as verdadeiras chaves para melhorar a satisfação no trabalho.

Dutschke (2013), citando Layard (2005), *professor en London School of Economics*, apresenta que há uma relação entre o crescimento da riqueza e a redução da felicidade nos países ditos de primeiro mundo. Ele segue citando Hosie e Sevastos (2009), que não necessariamente os colaboradores estão sempre motivados por incentivos, por vezes é possível até a redução de motivação, face ao fato de que nem sempre o profissional quer ampliar suas responsabilidades ou desempenho, por dinheiro.

Oliveira & Limongi-França, (2005) explicita que os colaboradores de uma empresa são ativos intangíveis da organização, e que são um dos mais determinantes diferenciais competitivos.

Hosie e Sevastos (2009), consideram que os profissionais nem sempre são motivados por Incentivos no trabalho e afirmam que normalmente, mais desempenho e mais responsabilidade nem sempre são procurados pelo profissional.

Silverblatt (2010) relata que, devido à crise económica, é complexo quantificar o impacto emocional de perspetivas de trabalho ineficientes. O autor afirma que funcionários insatisfeitos com o seu trabalho tem custado milhões na economia dos EUA, principalmente através de perda de performance e considera que promover a felicidade dos funcionários é o mais importante neste momento para a economia. O autor acredita que pequenas ações podem gerar consequências muito positivas, onde pode ser alcançado emoções positivas que muitas vezes funcionam como um "remédio" para as emoções negativas. Se o colaborador aprender a aumentar os níveis de emoção positiva vai se sentir menos estressado e mais resistente.

Chandrika (1998) observa que as pessoas tendem a escolher uma profissão por salários e mais tarde percebem que não é adequado para a sua personalidade. O autor diz que, antes de escolher uma carreira, o profissional deve aprender sobre a actividade para depois não se sentir enganado ou decepcionado. O autor afirma que acredita que para encontrar a felicidade no tempo

de corrida e acção é necessária, ou seja, se uma pessoa está infeliz no seu trabalho deve ter tempo para avaliar as razões, o que não significa necessariamente mudar de profissão, mas sim começar a corrigir o que está errado.

A abordagem hedonista tem origem na escola Epicuro onde a felicidade é o resultado de prazer e evitar o que é desagradável. A abordagem eudemónica tem origem na escola Aristóteles. Considera que a felicidade depende do desenvolvimento de atividades consistentes com os valores pessoais mais íntimos, que promovem o crescimento pessoal e autorrealização.

1.1.4 Ações de family friendly e o desempenho e a felicidade nas empresas

Organização Internacional do Trabalho, em sua edição de 2009 nº 3, definem empresas family-friendly como as empresas que apoiam a conciliação entre a vida laboral e familiar de seus colaboradores e que estes têm responsabilidades familiares, e ainda aceitam o fato de que essas responsabilidades podem ter um impacto sobre a vida laboral. Tais organizações se comprometem na conciliação entre o trabalho e a vida familiar/pessoal de seus colaboradores e consideram importante que estes se sintam apoiados no momento de equilibrar compromissos assumidos nessas duas esferas.

Equilíbrio trabalho – família é o “cumprimento das expectativas que são negociadas e partilhadas entre o indivíduo e o seu (sua) parceiro(a) num determinado papel nos domínios do trabalho e da família” – Grzywacz & Carlson (2007, p. 458). Para Greenhaus *et al.* (2003, p. 513) o equilíbrio trabalho – família pode ser definido como: *“medida na qual o indivíduo está igualmente envolvido, e igualmente satisfeito, com os seus papéis familiares e profissionais”*. Para Clark (2000, p.751) é a *“satisfação e o bom funcionamento no trabalho e em casa com o mínimo de conflito interpapéis”*.

Andrade (2015) explica que segundo o Mecanismo de Spillover, converge para a Teoria dos Papéis, a qual um indivíduo é na verdade a soma de várias representações sociais, e quantos mais ele representar, maior serão as chances de que um determinado compromisso social interfira no outro.

Lyness & Erkovan (2016) alertam para as mudanças experimentadas pelo mercado de trabalho desde algumas décadas atrás, que impactam não apenas as empresas, mas a economia de todo o mundo, que atingem diversas esferas dos colaboradores, e alcançam a relação família-trabalho.

Segundo Voydanoff (2005b, p.825) a busca pelo ajuste de FIT é: “*uma avaliação global se os recursos profissionais vão de encontro às exigências familiares e se os recursos familiares correspondem às exigências profissionais*”. Gravena & Barham (2008) alertavam há 10 anos sobre a rara existência de pesquisas sobre fatores no local de trabalho capazes de minimizar a sobrecarga de colaboradores diante de necessidades familiares obrigatórias.

Tal equilíbrio tem gerado crescente interesse, nos últimos anos com muitos artigos dedicados a este binômio (Bianchi & Milkie, 2010; Greenhaus, 2008).

É dado como senso comum a existência de conflitos no binômio trabalho x família, entre colaboradores que apresentem certo nível de responsabilidade em sua função e possuam família, e como consequência a presença de estresse que oscilam do alto ao moderado (Barham e Vanalli, 2012).

Figueroa *et al.* (2011) afirmam que aumentando a sensação de satisfação e apoio familiar por parte dos colaboradores, reduz-se a chance de eventos que afetem o equilíbrio do binômio.

Medeiros *et al.* (2017) afirma que se deve repensar o que realmente se mostra essencial nos papéis profissional e familiar, de modo a se obter relações mais justas e que permitam o incremento do bem-estar dos indivíduos.

Greenhaus & Powell (2006) trouxeram o conceito onde a relação trabalho – família impacta nos demais domínios de sua vida deste indivíduo/colaborador, trazendo assim atenção e responsabilidade ao zelo desta relação. Pimenta (2011) demonstra isso de forma ainda mais complexa, levando em consideração a Teoria das Fronteiras – Voydanoff (2005b), onde demonstra que o FIT e TIF se afetam mutuamente.

Segundo Bianchi & Milkie, (2010) os verdadeiros problemas de ajuste de FIT são evidenciados apenas quando existem crianças pequenas na casa e os pais trabalham fora.

De Andrade *et al.* (2017) dizem em sua conclusão, após compararem colaboradores brasileiros e americanos, e encontrarem mais semelhanças do que diferenças, algo que reforça o já descrito por Allen *et al.* (2015), que os brasileiros apresentavam diferenças nos conflito de FIT e TIF, na página 111 relatam: “Especialmente para amostra de brasileiros, observou-se maior complexidade no relacionamento das variáveis, sendo as dimensões de FIT e TIF relacionadas também com aspectos de sucesso de carreira (relação negativa), satisfação com relacionamento (apenas FIT), satisfação com a família e a vida (apenas TIF)”.

De uma forma ou de outra, o que os trabalhos têm demonstrado é que a inexistência de um ajuste no binômio afeta o desempenho das empresas – Allen *et al.* (2000) e a saúde e o bem-estar do trabalhador. Grzywacz & Bass (2003)

Em recente estudo na Coreia, Oh, Hwang and Yoon, (2019), apresenta um quadro até certo ponto semelhante ao Brasil, com desigualdade social, alteração na pirâmide populacional por conta do envelhecimento das pessoas, e crescente gastos na saúde pública. Oh e seus colegas, reafirmam que “a adoção ativa de políticas que promovem o equilíbrio entre trabalho e família (WFB), como licença parental e creche no local de trabalho, ajuda a resolver esses problemas”. O estudo ainda trouxe comportamentos diferentes entre classes sociais distintas. Eles afirmam: “verificou-se que as políticas do WFB beneficiam trabalhadores de menor nível socioeconômico ou pertencentes a grupos desfavorecidos, como mulheres, aquelas com baixa escolaridade e com baixa renda.” Oh, Hwang and Yoon, finalizam: “Os resultados sugerem que a introdução proativa das políticas do WFB ajudará a resolver problemas como a desigualdade na sociedade e o envelhecimento da população”.

Vale ressaltar que existe diferença entre interferência do trabalho na família e interferência da família no trabalho, e são respectivamente chamados de ou TIF e FIT.

Existem diversos constructos na direção do binômio trabalho x família – Barnett (1998), e ainda variações do tema como a análise sob o prisma do conflito trabalho-família – Greenhaus & Beutell (1985), da facilitação trabalho-família – Carlson *et al.* (2006) e ainda do equilíbrio trabalho-família – Grzywacz & Carlson (2007). Apesar de parecem visões antagônicas, Grzywacz e Marks (2000) defendem que são aspectos independentes, sem correlação.

Bianchi & Milkie (2010), apontam que o tempo dedicado ao trabalho remunerado se equivale cada vez mais no aspecto comparativo entre homens e mulheres, e Pimenta (2011) afirma que mulheres apresentam uma probabilidade maior de utilizar o regime de trabalho em tempo parcial (*part-time*). Allen, (2001) diz que flexibilidade no trabalho, como trabalho *part-time* é um exemplo significativo de uma prática *family-friendly*.

Cesaroni, Pediconi, Sentuti (2018), afirmam que as mudanças culturais e estruturais já se iniciaram, mas que precisam ser aceleradas por políticas onde as empresas tratem o tema da maternidade como algo que afete ambos os gêneros, através da implementação da licença Parental. Seguem afirmando que é necessária uma mudança na forma como a sociedade vê os

papeis das mulheres e homens na família e com a implementação de serviços que amplie o suporte às mulheres e amplifique o equilíbrio trabalho-família.

Kugelmass (1996) já sinalizava que empresas nos países desenvolvidos (Europa e na América do Norte) já estudavam implementação de horários de trabalho alternativos, por entenderem que apresentam maior flexibilidade ao colaborador e que, portanto, facilitam conciliar responsabilidades do binómio família e trabalho.

Goulart *et al.* (2013) afirmam que as organizações são capazes de prevenir e melhorar a saúde de seus colaboradores valendo-se de políticas que melhorem o equilíbrio trabalho-família. Eles ressaltam que a organização ganha com colaboradores mais motivados e mais produtivos. Por fim eles alertam que quaisquer ações adotadas pelas organizações só lograrão êxito se promoverem igualdade entre os indivíduos, quer seja nas tarefas, quer seja nos ganhos obtidos.

Osorio (2009) dita que a mudança organizacional é o resultado de uma mudança de cultura, não apenas de procedimentos, que ela é o resultado de diversas políticas e medidas pelas quais a organização implementa e apoia. E segue explicitando – Osorio (2009, p 3): “...tendo a flexibilidade em seu horário de trabalho e a democracia organizacional – Manville e Ober (2003), apresentados como uma solução para a conciliação da vida profissional e familiar”.

Idrovo (2006) relata que apesar das empresas terem conhecimento no nível da gestão dos conflitos que envolvem trabalho e família, de seus colaboradores, mais da metade delas tratam negligenciando o assunto, uma vez que se quer possuem o tema em suas agendas.

Organização Internacional do Trabalho, em sua edição de 2009 nº 1, intitula uma seção com a chamada: “*Um novo modelo de conciliação entre trabalho e família se faz necessário*”, e segue preconizando “*Os cuidados necessários à reprodução da vida dizem respeito à reprodução social e, portanto, são de responsabilidade da sociedade como um todo, não se trata de um tema apenas de mulheres, nem de uma questão de foro íntimo e familiar. Um novo modelo de conciliação entre trabalho e família pressupõe, portanto, uma corresponsabilidade social com relação ao cuidado e às responsabilidades familiares, a partir das famílias (e dentro delas, entre homens e mulheres), empresas e Estado*”.

Com base na teoria do enriquecimento trabalho-família e a teoria contingencial da liderança, Lyu *et al.* (2019), dá pistas contundentes que uma liderança autêntica, pode sim, contagiar a família e que amplia a qualidade da troca entre liderados e líderes, além de promover o enriquecimento da relação trabalho família e a consequente melhoria do WFB.

Osorio (2009) sugere em seu trabalho que a conciliação entre trabalho e vida familiar só será possível através de uma mudança cultural, capaz de mudar a cultura das organizações, alcançando equipes autogeridas e multidisciplinares, que tenham a capacidade de se responsabilizarem por sua própria etapa de produção, baseadas em horários flexíveis e num contexto organizacional tido como democrático.

O que já foi um ideal das mulheres, vem se tornando algo desejado também por homens, que a conciliação de trabalho remunerado e envolvimento familiar relevante, visto que desta forma é possível usufruir de ganhos nas áreas mais importantes da vida (Pitt-Catsouphe et al, 2006).

A literatura científica tem evidenciado que o equilíbrio entre o trabalho e a família é uma preocupação muito importante e atual na vida de homens e mulheres – Bianchi & Milkie (2010).

Biroli (2014) demonstra que está em declínio o modelo dito “tradicional”, onde mulheres são responsáveis pela casa e os homens pelo provimento financeiro, dado o avanço das mulheres sobre os postos remunerados no mercado de trabalho.

Green (2015) vai além e descreve alterações mais profundas nas famílias, como o maior número de casais focados na carreira, o crescimento de filhos sem com pais e mães distanciados do dia-a-dia dos filhos, e a ampliação de famílias monoparentais.

Allen & Finkelstein (2014) especificam que a participação de mulheres no mercado é maior a medida que os filhos crescem, e que a participação de homens se mantém relativamente constante.

Neste sentido Poeschl (2010) reforça o relato feminino, afirmando que a permanência crescente de mulheres em postos remunerados amplificou a demanda de uma nova ordem dos papéis sociais relacionados a cada sexo, que é necessário uma distribuição mais proporcional as responsabilidades domésticas, das responsabilidades com dependentes e também com as responsabilidades financeiras, e finaliza alertando que tudo isso surge como uma oportunidade para a ampliação conhecimentos e habilidades para as partes envolvidas.

Strobino & Teixeira (2014) relatam a presença de níveis elevados de estresse e de sentimento de culpa em especial pelas mulheres, relacionados a ausência de tempo para realização das tarefas domésticas e o acompanhamento dos filhos.

Pimenta (2011) obteve resultados em seu estudo que corroboram um aspecto já encontrado em estudos anteriores, que demonstram que a facilitação trabalho-família funciona como um preditor importante na satisfação com o trabalho.

Um viés quase ignorado nos países em desenvolvimento, mas que vem experimentando realidade semelhante a dos países desenvolvidos, é o rápido e substancial envelhecimento da população (60 anos +) criando uma nova responsabilidade familiar, que é cuidar de pais idosos. Pinto (2012).

Segundo Suzana Pimenta (2011, pág. 72) do seu pré-levantamento diz: “*Note-se que, de acordo com a teoria das fronteiras, os recursos e as exigências podem ser de dois tipos: intra-domínio (within-domain) ou inter-fronteiras (boundary spanning), sendo que os primeiros são características de um domínio que podem influenciar o desempenho noutro e os últimos afectam o interface entre os domínio*”

Baird, C. L., and Burge, S.W. (2018) citando Wang *et al.* (2013), em seu artigo que nos casais heterossexuais diante dos altos custos com creches e considerando que as esposas comumente têm rendimentos mais baixos e supostamente a responsabilidade de cuidar do filho – Kaufman & White (2016) há um comportamento de abandono do mercado de trabalho. Gameiro *et al.* (2009) ratifica dizendo que mães de primeiro filho já apresentam dificuldade e que mães de segunda maternidade têm as dificuldades amplificadas.

Diversos autores acreditam que as pequenas empresas são passíveis de oferecer, arranjos flexíveis mais flexíveis para os pais, ainda que de forma informal, já as grandes empresas por seu porte oferecem benefícios ampliados. Davis & Kalleberg (2006).

Na verdade, Lyons, Schweitzer, & Ng, (2015), alertam que as mudanças familiares, geraram também alterações nas empresas, como fusões, aquisições, downsizing e maneiras inovadoras de pensar a dinâmica do trabalho, criando formas mais mutáveis nas relações de trabalho e emprego, como empregos terceirizados e/ou temporários.

As mudanças alcançaram também a gestão do emprego, antes um patrimônio do empregador, tornou-se mais imprevisível – Ambiel (2014) e ganhou força a visão do indivíduo sobre sua carreira, com os consequentes questionamentos sobre essa autogestão e o questionamento à cerca do sucesso profissional. Baruch *et al.* (2015)

Segundo, os autores Baird & Burge (2018) benefícios de *family friendly* ajudam a reter mulheres em maternidade na força de trabalho.

A redução da semana para quatro dias, é um benefício listado dentro das práticas de *family friendly* e há relatos de aumento de produtividade – Baltes *et al.* (1999) e o inverso, ou seja, semanas de trabalho com mais de 40 horas, estão relacionados a piora do WFB (Work-Family Balance) - McNamara *et al.* (2013). Aliás Rocereto *et al.* (2011) afirma que colaboradores que conseguem equilibrar trabalho e família tem maiores níveis de satisfação no trabalho.

Em recente estudo com colaboradores transnacionais, Cho, Allen (2019) afirmam: “Propomos que o WFB seja alcançado quando a troca beneficia ambas as partes envolvidas. Os membros de uma família transnacional são interdependentes e contribuem para a sobrevivência e o bem-estar uns dos outros através dos recursos que trocam. Portanto, as trocas que beneficiam uma parte enquanto prejudicam a outra podem reduzir a percepção do focal do funcionário sobre o WFB.”

Allen *et al.* e Ko *et al.*, ambos 2013, afirmam que as empresas conseguem ajudar seus colaboradores a ter uma melhor relação trabalho e vida familiar é através da adoção de horários alternativos; aliás segundo Wadsworth *et al.* (2010) este é o benefício mais palpável de uma jornada flexível, a melhor conciliação entre trabalho-família, o mesmo acontece com horários compactados, segundo Julien *et al.* (2011).

Bisschoff, Koen e Ryke, (2019), num estudo focado com profissionais de saúde, descobriu que há uma significativa confirmação da literatura sobre o tema, reforçando que foco da carreira destes profissionais é o equilíbrio entre família e o bem-estar, tão confundido com Felicidade.

Horários alternativos (semana curta ou horário flexível) foram relatados como ações capazes de atrair e reter colaboradores talentosos – Facer *et al.* (2009), sendo que a semana curta se mostra um benefício mais atraente a colaboradores jovens. Kim & Wiggins (2011).

Wadsworth e Facer (2016) relatam em seu trabalho que apesar de terem encontrado conclusões distintas das esperadas, onde os colaboradores apresentaram melhores níveis de equilíbrio Família-trabalho no grupo de horário tradicional, um grupo específico, mais precisamente os horários 4 dias de 10 horas (semana), estes tinham níveis bem superiores de equilíbrio, e eles concluem sugerindo que tais ações sejam estimuladas pelas organizações de modo que os colaboradores se sintam seguros em escolher, sem medo de represarias e que estimular o engajamento é indispensável.

Osorio (2009) conclui em seu trabalho que a conciliação da vida familiar e o trabalho é um dos principais desafios da vida empresarial, dado o entendimento do valor do capital humano das empresas. Ela determina as bases para calçar este caminho: “A evolução para uma cultura empresarial que leve em consideração as necessidades e expectativas individuais, que reconheça o valor da pessoa, que não desenvolva práticas excludentes e que através da gestão integral das pessoas, aumente a produtividade, a inovação e o enriquecimento de seu capital intelectual” – Osorio (2009 p. 11)

Neste contexto de expectativas, está o cliente, cada vez esperando mais, gerando um dia a dia mais exigente e fazendo com que funcionários, do setor de serviço, deem prioridade a vida profissional em detrimento a vida familiar, é o que contextualizam Köle & Kurt, (2018). Eles seguem dizendo: “Para a maioria das pessoas, o conceito de trabalhar para viver está substituindo viver para trabalhar.”. Eles alertam para que se evite conflito na relação trabalho -família, é indispensável equilíbrio neste binômio. Eles esclarecem que compartilhar limitações e dificuldades com a organização, dá vantagem a estas empresas.

Uriz (2005) estabelece que as empresas terão sucesso ou fracasso a partir da sua forma de olhar para o colaborador, seja como pessoas com valor específico para a organização ou como um recurso subordinado, respectivamente.

2 Modelo, Perguntas e Hipóteses de Investigação

2.1 Modelo de investigação

Neste trabalho focou-se prioritariamente na felicidade nas empresas, através de uma ampla revisão bibliográfica sobre o tema. O estudo abrangeu linhas diferentes que comumente tratam o tema, como Administração, Psicologia e Recursos Humanos.

Desta visão mais holística, aplicou-se o questionário, já validado sobre felicidade na empresa.

Buscou-se correlações, impactos e aspectos que aproximam a Felicidade no Trabalho e os alguns índices de produtividade específicos, como: assiduidade, pontualidade, *turnover* dos colaboradores, o engajamento da equipe com a marca e aspetos de defesa de marca por parte desta equipe.

Num segundo momento foram introduzidas questões específicas do conceito de *family friendly*, como jornada flexível, semana curta e *home work*, para verificar como estas variáveis afetam os índices de produtividade acima listados e/ou o índice de felicidade dos colaboradores da empresa. Tanto na perspectiva presente como futura.

2.2 Perguntas

Assim deliberadamente este trabalho parte desta triangulação felicidade x produtividade x *family friendly*, todos os três temas limitados, ou seja, a Felicidade limita-se a “na organização”, a *family friendly* a poucas hipóteses, mais ao alcance de Micro e Pequenas Empresas (MPEs) e a “produtividade” a índices bem simplistas e mensuráveis.

Existe correlação entre felicidade e os constructos de produtividade mais rasos, usados em MPE?

Existe correlação entre os aspetos de FF e felicidade e vice versa?

Estas correlações podem impactar na produtividade e serem utilizados pelo gestor em micro e pequenas empresas, em especial?

2.3 Hipóteses (principais)

H1 – existe relação direta entre felicidade na organização e a melhores índices de produtividade.

Hosie *et al.* (2006) encontraram muitas razões que evidenciam que bem-estar afetivo no trabalho se relacionam com desempenho melhorado (ao menos a nível gerencial), eles afirmam que este comportamento dá-se de forma direta, sendo negativa a performance quando o bem-estar também é negativo.

H2 – existe relação direta entre felicidade e FF.

A relação entre Felicidade na Organização e as ações de *family friendly* parecem repousar mais claramente no que refere-se ao equilíbrio entre trabalho e vida familiar. Allen *et al.* e Ko *et al.*, ambos 2013, afirmam a melhoria da relação trabalho e vida familiar vem de adoção de horários flexíveis, e que isso está ao alcance das empresas. Wadsworth *et al.* (2010) sentenciam que este é o benefício mais palpável da prática de uma jornada flexível ou da adoção de horários compactados, segundo Julien *et al.* (2011).

Bisschoff, Koen e Ryke, (2019), diz haver significativa citação na literatura, para os profissionais de saúde, na busca entre o equilíbrio entre família e trabalho e Felicidade.

H3 – as ações de *family friendly*, agem correlacionando-se de forma direta nos aspectos de produtividade mencionados.

A evolução para uma cultura empresarial que leve em consideração as necessidades e expectativas individuais, que reconheça o valor da pessoa, que não desenvolva práticas excludentes e que através da gestão integral das pessoas, aumente a produtividade, a inovação e o enriquecimento de seu capital intelectual” – Osorio (2009 p. 11).

A redução da semana para quatro dias, é um benefício listado dentro das práticas de *family friendly* e há relatos de aumento de produtividade – Baltes *et al.* (1999)

3. Metodologia

O presente estudo parte de uma ampla revisão bibliográfica com ênfase nos últimos 5 anos, mas com recursos anteriores também, nas seguintes bases de dados: Portal da Capes, Web of Science, Scielo, Science Direct, Lilacs e Medline, além de pesquisas específicas via internet através do Google Academics e sites específicos como Sebrae e TED.

Diante das dúvidas que motivaram este trabalho, perguntas foram criadas para perceber como a Felicidade na Organização, como aspectos de *family friendly* impactam em pontos específicos da “produtividade”.

3.1 Estudo de caso

Antes passarmos ao estudo propriamente dito, cabe algumas justificativas pela escolha, assim como a citação do estudo de Gama (2009) que descreve o grande aumento deste método e afirma ser o mais eficaz dos métodos de investigação, quando o objetivo dominante é estudar um acontecimento que esteja em realização, ou seja, atual e real.

Ainda, segundo Gama (2009) é necessário que um bom estudo apresente determinadas características, mas vale aqui ressaltar que tais afirmações antecedem o uso da Internet como grande coletor de opiniões, vivências e informação. Assim sendo, é necessário adaptar seus conceitos e uma nova realidade.

Mas estruturalmente todo o estudo manteve a essência determinada por Gama (2009) como apresentado a seguir:

1. Desenho da investigação;
2. Objetivo do estudo e marco teórico;
3. Definição do caso e da unidade de análise;
4. Recolha da informação;
5. Análise da informação;
6. Conclusões e validação científica.

Para esta dissertação, considerou-se entrevistar colaboradores de empresas sem uma limitação geográfica, porém com um forte viés por relacionamento, com uma cidade do interior do estado do Rio de Janeiro, Nova Friburgo, cidade de residência há mais de 20 anos deste investigador.

3.2 Método de recolha de dados

Segundo Quivy e Campenhoudt (2003), sete passos devem ser cumpridos para a realização correta da obtenção do dados, a saber:

1. Pergunta de partida;
2. Exploração;
3. Problemática;
4. Construção do modelo de análise;
5. Observação;
6. Análise das informações;
7. Conclusões.

Os autores, seguem afirmando que são três os momentos que caracterizam a estrutura acima. A ruptura com as parcialidades, preconceitos e falsas evidências que quase sempre culmina em conclusões não fundamentadas. A criação de um quadro teórico no qual será construída a investigação e culminará com o modelo de análise. E finalmente a verificação, momento de ápice onde se alcança a proposição científica.

Como recolha de dados utilizou-se inquérito por questionário estruturado, ou seja, onde as perguntas tinham uma ordem determinada. No tema *family friendly*, validou-se os aspectos e focos na bibliografia, ou seja, os principais constructos foram validados. O tema Felicidade na Organização, já conta com um questionário amplamente utilizado e validado, e os aspectos, aqui chamados dos “produtividade” foram escolhidos com base na bibliografia temas rasos capazes de serem medidos mesmo por micro empresas e narrados com facilidade por colaboradores.

A presente dissertação utilizou a internet como meio de propagação e resposta ao questionário estruturado, via Google Forms.

O esqueleto principal do questionário é o questionário padrão de Felicidade no Trabalho. Foram adicionadas questões relativas sobre produtividade, *family friendly* e algumas de caracterização do respondente.

Tendo sua natureza quantitativa e de base primária, em questionário não identificado.

O foco do questionário foram colaboradores ou mesmo empreendedores, e suas percepções à respeito dos constructos citados acima e objetivou elucidar qual hipótese predominou, através das respostas em separado, não sendo, portanto, tarefa do respondente esclarecer isso de forma autônoma.

Os respondentes foram convidados a responder o questionário via link enviado por aplicativo de mensagem WhatsApp e redes sociais Facebook e Instagram.

Apesar de longo o questionário, total de 75 questões, foram obtidas 189 respostas, das quais 2 foram descartadas por estarem muito incompletas.

3.3 Justificativa do questionário

Este trabalho, assim como o questionário que deu suporte a ele, tem como objetivo definir se há e quais são as correlações entre a Felicidade no trabalho, as ações de *family friendly* e potenciais impactos na dita produtividade, como melhorias nos comportamentos dos colaboradores.

As perguntas do questionário são, em sua imensa maioria, das chamadas “resposta fechada”, sendo utilizadas, particularmente, escalas de avaliação Likert, de um a cinco. Criando alta possibilidade comparativa entre outros questionários iguais, criando um ponto médio claro que facilita a resposta do respondente e permitindo um ganho de velocidade e qualidade nas respostas, dada a manutenção da metodologia.

O instrumento de inquérito, está estruturado em temas: perguntas sobre produtividade, ações de FF, felicidade na organização e por fim caracterização do respondente, preservando seu anonimato.

Esta estrutura e aspectos pretendem permitir que sejam respondidas as questões sobre o impacto na produtividade das ações de *family friendly* e da felicidade na organização.

3.4 Caracterização do público-alvo e amostra

Realizar uma pesquisa com o universo completo de um dado tema é absurdamente custoso, demorado e esbarra ainda na privacidade desta população. Dattalo (2008) determina que para a estatística uma população é um conjunto de todos os elementos que a representa, nesta lógica um subconjunto deve ser uma correta representação deste conjunto maior, e chamamos de amostra. E quanto tão maior for essa amostra, maior será a chance de atingir resultados amostrais mais próximos da realidade desta população.

Neste trabalho se utilizou uma amostragem não probabilística, chamada de amostragem por conveniência.

Funcionários ou ex-funcionários de MPE e empreendedores de MPE, foram o foco e respondem pela imensa maioria das respostas. Embora a maioria dos respondentes (69%) tenham sido de colaboradores de empresas com mais de 20 funcionários.

A Amostragem foi aleatória, sem vínculo amostral direto, embora haja em sua maioria relação com o pesquisador, mas não havendo motivações para respostas distorcerem a realidade do respondente, inclusive dado ao anonimato das respostas.

3.5 Instrumentos de recolha de dados

Como já mencionado o questionário foi aplicado pela plataforma Google Forms e distribuído pelas redes sociais Facebook e Instagram, incluindo postagens no chamado modo patrocinado, para atingir um número maior de pessoas, e ainda pelo aplicativo de mensagens WhatsApp. O questionário faz parte do Anexo I deste trabalho e foi construído com base num questionário já testado sobre Felicidade no Trabalho e adicionadas questões sobre os constructos listados acima, *family friendly* e produtividade.

Foi realizado um pré-teste com pessoas que atendiam ao quesito de público-alvo da pesquisa e numa amostragem selecionada para acesso a eventuais feedbacks adequados a melhorias e correções do questionário, como perguntas de duplo sentido ou que não contivessem todas as alternativas, por exemplo. Tais respostas foram descartadas da análise e não compõem a análise final desta dissertação. Após os ajustes foi realizado um segundo teste que validou o questionário e deu condições ao início da pesquisa de maneira formal. A coleta de dados se iniciou em 27/08/2018 e finalizou em 18/02/2019. Foram percebidas respostas de diversas regiões do país, embora a concentração tenha acontecido na região de base do pesquisador.

3.6 Análise estatística dos dados obtidos

Para realização da análise dos dados pesquisados e realizar a checagem das hipóteses levantadas realizaremos as seguintes verificações:

- (1) Validação da confiabilidade do questionário, utilizando o método Alpha de Cronbach através do SPSS.
- (2) Realização integral da análise descritiva das respostas da amostra.

(3) Análise Varimax das questões relativas a Felicidade na Organização, de modo da validar os agrupamentos dos fatores e gerar em paralelo uma comparação com os demais estudos realizados em Portugal.

(4) Realizar estudos de correlações entre Felicidade na Organização e os demais aspectos estudados neste trabalho, através das correlações de Pearson ou Spearman.

4. Análise dos Resultados

4.1 Caracterização dos respondentes

Foram coletadas 191 respostas e aceitas 189. As descartadas foram em função de significativa incompletude do questionário (abandonados no preenchimento).

Entre os respondentes 45% foram do sexo masculino e 55% feminino. 93% estudam ou já se formaram no terceiro grau ou superior. 79% tem entre 25 e 50 anos de idade e 80% trabalha em empresas privadas.

Mais detalhes acerca da amostra estão disponíveis no anexo “Análise Descritiva Completa” item 7.1.

4.2 Análise de fiabilidade

Os dados foram tratados inicialmente no Excel(MS) após os ajustes foram exportados ao SPSS(IBM). Todo o tratamento estatístico aconteceu dentro do SPSS, que dá grande confiabilidade aos resultados apurados.

Para a realização da análise de Fiabilidade foi utilizado o método Alpha de Cronbach, ferramenta estatística que determina o nível de confiabilidade de modelo e suas variáveis. Sua resposta oscila no intervalo de 0 a 1, sendo 0,7 considerado um índice confiável.

Tal método foi aplicado ao questionário específico de Felicidade na Organização como ao questionário completo. Ambos seguem abaixo, respectivamente.

Tabela 2 - Análise estatísticas de confiabilidade do questionário

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,98	,98	38

Fonte: elaboração própria

Tabela 3 - Análise estatísticas de confiabilidade do questionário completo

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,89	,95	74

Fonte: elaboração própria

Como podemos observar a análise de fiabilidade dos questionários foram expressivos e positivos sob o ponto de vista do índice alcançado em ambas as análises, tanto do questionário específico sobre Felicidade na Organização, como o questionário como o todo.

4.3 Análise das variáveis

A totalidade dos dados analisados compõe o anexo 2 (10.2) deste trabalho. Ali há a apresentação de todas as questões com análise estatística descritiva de cada resposta, número de respondentes, percentuais etc.

Foram feitas análises de correlação de todas as questões que estão diretamente ligadas as hipóteses e diversas outras que foram sendo motivadas no decorrer das descobertas do trabalho, e estão todas na conclusão deste trabalho.

Realizou-se ainda uma análise Varimax das 38 questões relativas ao critério de Felicidade no Trabalho e a mesma gerou novos agrupamentos por correlação que são também focos das análises de conclusão deste trabalho.

Além da análise descritiva de todas as questões, foram realizados diversos cruzamentos, tanto Correlações, como Tabelas de Referência Cruzada, além da análise Varimax da Felicidade na Organização.

Abaixo serão apresentadas todas as análises, nesta ordem, ao final a Conclusão, e ficou para o “Anexo” o descritivo estatístico das perguntas.

4.3.1 Análise inicial

A primeira análise realizada e imensa curiosidade sobre sua intersecção foi a análise de *family friendly* x Felicidade na Organização.

Entre os que se declararam “Não Felizes” na Organização, 61% trabalham em empresas que “Oferecem” ações de FF, e 39% sem qualquer ação. Entre os “Felizes” há um aumento, totalizando de 82% com “Acesso” a ações de FF e 18% “Sem Acesso”.

Quando olhamos para colaboradores de empresas que “cogitam” adotar ações de FF, verificamos impressionante semelhança, ficando os “Não Felizes” com 52% em empresas que “Cogitam” adotar ações e 48% nas que “Não Cogitam”. Entre os “Felizes” 53% e 47% respectivamente, na tabela 4: Felizes e Não Felizes x Status de *Family friendly*

Tabela 4 - Felizes e não felizes x status de family friendly

		existente		cogita		gostaria	
não feliz	com	42	61%	34	52%	65	94%
não feliz	sem	27	39%	32	48%	4	6%
feliz com	com	97	82%	59	53%	98	86%
feliz sem	sem	21	18%	52	47%	16	14%

Fonte: elaboração própria

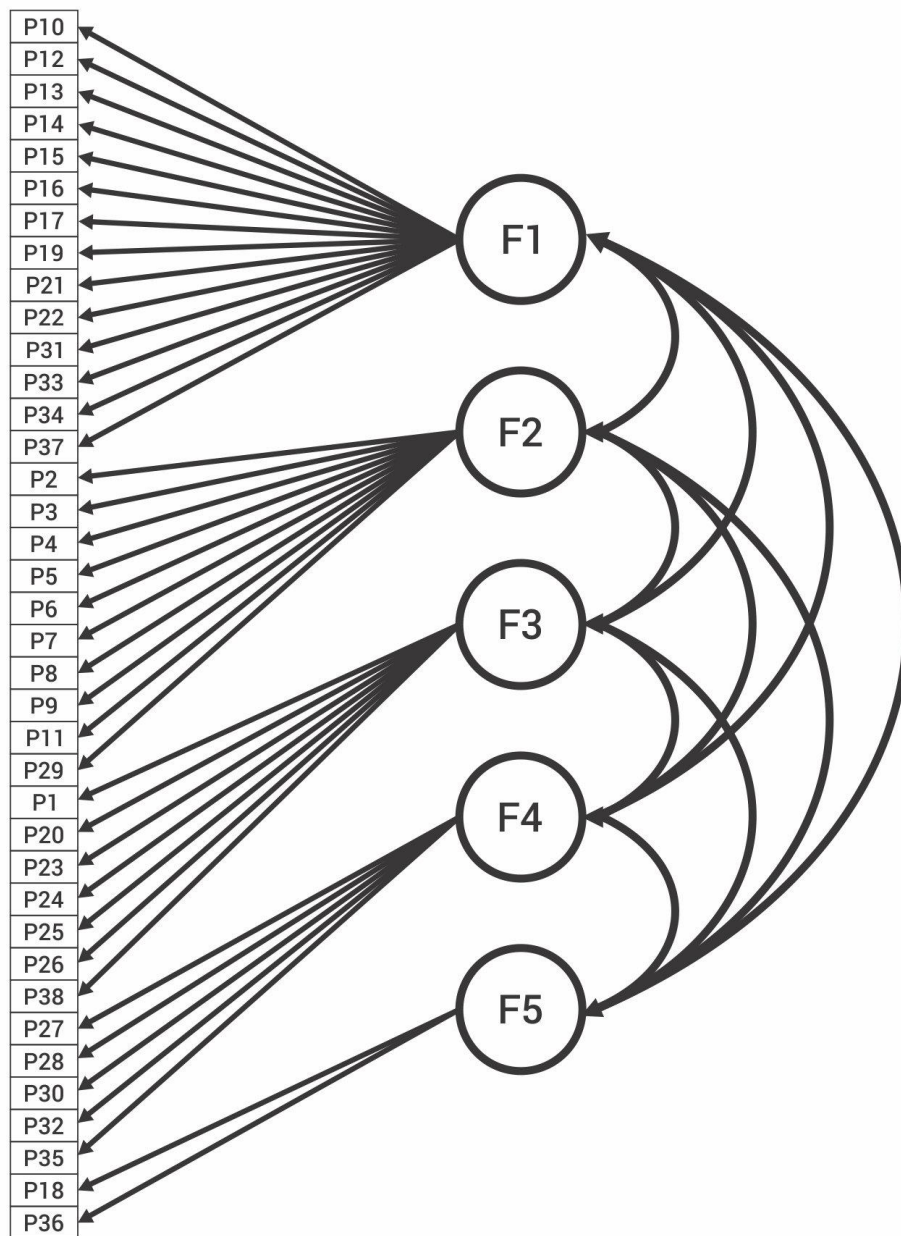
Na análise da tabela acima, entre os colaboradores ditos como “Não Felizes” que foram questionados se “Gostariam” que a empresa adotasse ações de FF, 94% disseram SIM entre os “Não Felizes” e 6% NÃO. Entre os Felizes o resultado foi semelhante, ficando em 86% e 14%, respectivamente.

Quando analisamos sob a ótica da empresa, das empresas com FF, 70% se dizem felizes, e nas empresas sem FF 44% se dizem felizes. Apesar disso, numa análise mais ampla, conclui-se que há mais pessoas “Felizes” no trabalho do que “Não Felizes”, e não é possível afirmar que a presença de ações de FF impactem de forma clara e linear na Felicidade no trabalho.

Comentário suplementar, dentre as piores notas, no quesito felicidade, notas de zero a 2,9, 50% possuíam FF e 50% não.

4.3.2 Análise Varimax da Felicidade na Organização

Tabela 5 - Agrupamento das questões aos fatores da análise Varimax.



Fonte: elaboração própria

Tabela 6 - Matriz de correlações das questões sobre felicidade na Organização

Matriz de correlações															
	AI_P 1	AI_ P2	AI_ P3	AI_ P4	AI_ P5	AI_ P6	AI_ P7	RC_ P8	RC_ P9	RC_ P10	RC_ P11	DP_ P12	DP_ P13	DP_ P14	DP_ P15
AI_P1	1,00	,488	,505	,526	,462	,589	,342	,465	,508	,511	,518	,448	,519	,491	,464
AI_P2	,488	1,00	,633	,554	,440	,538	,537	,526	,578	,375	,491	,434	,530	,470	,238
AI_P3	,505	,633	1,00	,750	,627	,712	,615	,707	,666	,526	,642	,519	,626	,567	,466
AI_P4	,526	,554	,750	1,00	,652	,811	,630	,644	,645	,492	,582	,475	,582	,498	,386
AI_P5	,462	,440	,627	,652	1,00	,712	,651	,606	,638	,569	,601	,539	,553	,543	,460
AI_P6	,589	,538	,712	,811	,712	1,00	,689	,650	,727	,595	,652	,557	,676	,582	,436
AI_P7	,342	,537	,615	,630	,651	,689	1,00	,499	,579	,454	,484	,386	,443	,407	,303
RC_P8	,465	,526	,707	,644	,606	,650	,499	1,00	,709	,591	,676	,627	,667	,606	,427
RC_P9	,508	,578	,666	,645	,638	,727	,579	,709	1,00	,627	,742	,575	,608	,526	,472
RC_P10	,511	,375	,526	,492	,569	,595	,454	,591	,627	1,00	,670	,726	,548	,633	,584
RC_P11	,518	,491	,642	,582	,601	,652	,484	,676	,742	,670	1,00	,698	,610	,536	,442
DP_P12	,448	,434	,519	,475	,539	,557	,386	,627	,575	,726	,698	1,00	,671	,699	,517
DP_P13	,519	,530	,626	,582	,553	,676	,443	,667	,608	,548	,610	,671	1,00	,756	,447
DP_P14	,491	,470	,567	,498	,543	,582	,407	,606	,526	,633	,536	,699	,756	1,00	,534
DP_P15	,464	,238	,466	,386	,460	,436	,303	,427	,472	,584	,442	,517	,447	,534	1,00
DP_P16	,390	,314	,417	,379	,427	,457	,331	,457	,450	,567	,492	,587	,539	,623	,609
DP_P17	,512	,510	,585	,505	,521	,598	,417	,579	,551	,630	,557	,690	,708	,761	,583
DP_P18	,553	,358	,516	,529	,541	,576	,455	,534	,518	,566	,512	,536	,502	,545	,388
DP_P19	,564	,510	,630	,569	,619	,685	,482	,669	,650	,725	,657	,804	,801	,839	,672
R_P20	,558	,489	,511	,464	,419	,513	,337	,489	,473	,531	,622	,579	,580	,575	,441
GF_P21	,534	,454	,555	,489	,507	,560	,399	,522	,487	,519	,509	,626	,677	,693	,502
GF_P22	,510	,396	,570	,507	,603	,556	,428	,560	,570	,695	,564	,651	,584	,724	,488
SI_P23	,492	,400	,504	,536	,504	,572	,407	,549	,556	,597	,631	,660	,663	,595	,459
SI_P24	,369	,353	,367	,355	,394	,432	,307	,426	,445	,393	,472	,514	,508	,429	,289
SI_P25	,473	,285	,401	,431	,400	,481	,343	,421	,450	,543	,530	,513	,471	,472	,408
SI_P26	,467	,412	,535	,505	,481	,514	,354	,553	,504	,566	,568	,611	,668	,617	,445
ECO_P27	,457	,311	,430	,373	,444	,493	,292	,477	,500	,648	,613	,550	,540	,560	,482
ECO_P28	,418	,437	,451	,357	,460	,458	,411	,456	,429	,507	,500	,499	,552	,523	,381
ECO_P29	,509	,450	,675	,665	,623	,700	,493	,694	,678	,541	,669	,599	,656	,558	,490
ECO_P30	,510	,464	,630	,579	,569	,618	,442	,629	,639	,622	,668	,640	,718	,683	,520
ECO_P31	,440	,423	,642	,566	,592	,611	,453	,660	,598	,669	,645	,627	,608	,586	,555
ECO_P32	,491	,480	,643	,570	,613	,647	,481	,680	,660	,690	,715	,670	,719	,650	,551
O_P33	,519	,461	,646	,577	,530	,683	,468	,616	,634	,670	,641	,614	,659	,675	,536
O_P34	,389	,351	,463	,373	,437	,449	,356	,490	,453	,596	,548	,531	,551	,624	,451
O_P35	,432	,410	,507	,435	,460	,485	,310	,564	,555	,510	,571	,532	,646	,477	,390
EPV_P36	,378	,335	,400	,403	,354	,439	,417	,368	,479	,503	,433	,347	,309	,306	,286
EPV_P37	,546	,427	,585	,572	,499	,604	,416	,604	,604	,621	,654	,654	,650	,618	,525
EPV_P38	,382	,465	,517	,456	,364	,465	,296	,438	,499	,409	,513	,466	,529	,431	,236

Matriz de correlações

	DP_ P16	DP_ P17	DP_ P18	DP_ P19	R_P 20	GF_ P21	GF_ P22	SI_ P23	SI_ P24	SI_ P25	SI_ P26	ECO P27	ECO P28	ECO P29
AI_P1	,390	,512	,553	,564	,558	,534	,510	,492	,369	,473	,467	,457	,418	,509
AI_P2	,314	,510	,358	,510	,489	,454	,396	,400	,353	,285	,412	,311	,437	,450
AI_P3	,417	,585	,516	,630	,511	,555	,570	,504	,367	,401	,535	,430	,451	,675
AI_P4	,379	,505	,529	,569	,464	,489	,507	,536	,355	,431	,505	,373	,357	,665
AI_P5	,427	,521	,541	,619	,419	,507	,603	,504	,394	,400	,481	,444	,460	,623
AI_P6	,457	,598	,576	,685	,513	,560	,556	,572	,432	,481	,514	,493	,458	,700
AI_P7	,331	,417	,455	,482	,337	,399	,428	,407	,307	,343	,354	,292	,411	,493
RC_P8	,457	,579	,534	,669	,489	,522	,560	,549	,426	,421	,553	,477	,456	,694
RC_P9	,450	,551	,518	,650	,473	,487	,570	,556	,445	,450	,504	,500	,429	,678
RC_P10	,567	,630	,566	,725	,531	,519	,695	,597	,393	,543	,566	,648	,507	,541
RC_P11	,492	,557	,512	,657	,622	,509	,564	,631	,472	,530	,568	,613	,500	,669
DP_P12	,587	,690	,536	,804	,579	,626	,651	,660	,514	,513	,611	,550	,499	,599
DP_P13	,539	,708	,502	,801	,580	,677	,584	,663	,508	,471	,668	,540	,552	,656
DP_P14	,623	,761	,545	,839	,575	,693	,724	,595	,429	,472	,617	,560	,523	,558
DP_P15	,609	,583	,388	,672	,441	,502	,488	,459	,289	,408	,445	,482	,381	,490
DP_P16	1,00	,697	,495	,778	,398	,585	,509	,501	,381	,334	,544	,562	,429	,551
DP_P17	,697	1,00	,587	,862	,507	,733	,643	,587	,454	,392	,667	,556	,543	,659
DP_P18	,495	,587	1,00	,701	,429	,559	,492	,570	,480	,452	,544	,485	,445	,562
DP_P19	,778	,862	,701	1,00	,616	,745	,716	,694	,542	,530	,700	,640	,611	,710
R_P20	,398	,507	,429	,616	1,00	,483	,565	,612	,523	,519	,525	,561	,519	,467
GF_P21	,585	,733	,559	,745	,483	1,00	,576	,653	,470	,514	,654	,504	,437	,580
GF_P22	,509	,643	,492	,716	,565	,576	1,00	,593	,445	,525	,576	,608	,581	,502
SI_P23	,501	,587	,570	,694	,612	,653	,593	1,00	,773	,754	,836	,657	,575	,596
SI_P24	,381	,454	,480	,542	,523	,470	,445	,773	1,00	,366	,597	,446	,452	,438
SI_P25	,334	,392	,452	,530	,519	,514	,525	,754	,366	1,00	,516	,581	,439	,466
SI_P26	,544	,667	,544	,700	,525	,654	,576	,836	,597	,516	1,00	,643	,551	,579
ECO_P27	,562	,556	,485	,640	,561	,504	,608	,657	,446	,581	,643	1,00	,592	,501
ECO_P28	,429	,543	,445	,611	,519	,437	,581	,575	,452	,439	,551	,592	1,00	,468
ECO_P29	,551	,659	,562	,710	,467	,580	,502	,596	,438	,466	,579	,501	,468	1,00
ECO_P30	,557	,682	,513	,762	,644	,570	,716	,684	,504	,544	,673	,737	,677	,694
ECO_P31	,575	,632	,544	,719	,453	,559	,591	,582	,401	,490	,556	,585	,515	,705
ECO_P32	,622	,703	,561	,789	,580	,593	,662	,724	,523	,566	,712	,780	,726	,801
O_P33	,597	,654	,535	,742	,482	,706	,619	,605	,429	,477	,563	,578	,495	,692
O_P34	,497	,580	,480	,633	,468	,569	,672	,510	,363	,393	,561	,556	,556	,491
O_P35	,433	,623	,458	,635	,507	,486	,534	,620	,517	,418	,680	,666	,669	,567
EPV_P36	,245	,318	,520	,410	,358	,349	,364	,391	,340	,277	,369	,390	,303	,371
EPV_P37	,627	,689	,631	,774	,566	,641	,553	,674	,461	,571	,655	,622	,547	,720
EPV_P38	,326	,436	,376	,515	,487	,438	,446	,550	,509	,398	,486	,458	,349	,460

Matriz de correlações

	ECO_ P30	ECO_ P31	ECO_ P32	O_P 33	O_P 34	O_P 35	EPV_P 36	EPV_P 37	EPV_ P38
AI_P1	,510	,440	,491	,519	,389	,432	,378	,546	,382
AI_P2	,464	,423	,480	,461	,351	,410	,335	,427	,465
AI_P3	,630	,642	,643	,646	,463	,507	,400	,585	,517
AI_P4	,579	,566	,570	,577	,373	,435	,403	,572	,456
AI_P5	,569	,592	,613	,530	,437	,460	,354	,499	,364
AI_P6	,618	,611	,647	,683	,449	,485	,439	,604	,465
AI_P7	,442	,453	,481	,468	,356	,310	,417	,416	,296
RC_P8	,629	,660	,680	,616	,490	,564	,368	,604	,438
RC_P9	,639	,598	,660	,634	,453	,555	,479	,604	,499
RC_P10	,622	,669	,690	,670	,596	,510	,503	,621	,409
RC_P11	,668	,645	,715	,641	,548	,571	,433	,654	,513
DP_P12	,640	,627	,670	,614	,531	,532	,347	,654	,466
DP_P13	,718	,608	,719	,659	,551	,646	,309	,650	,529
DP_P14	,683	,586	,650	,675	,624	,477	,306	,618	,431
DP_P15	,520	,555	,551	,536	,451	,390	,286	,525	,236
DP_P16	,557	,575	,622	,597	,497	,433	,245	,627	,326
DP_P17	,682	,632	,703	,654	,580	,623	,318	,689	,436
DP_P18	,513	,544	,561	,535	,480	,458	,520	,631	,376
DP_P19	,762	,719	,789	,742	,633	,635	,410	,774	,515
R_P20	,644	,453	,580	,482	,468	,507	,358	,566	,487
GF_P21	,570	,559	,593	,706	,569	,486	,349	,641	,438
GF_P22	,716	,591	,662	,619	,672	,534	,364	,553	,446
SI_P23	,684	,582	,724	,605	,510	,620	,391	,674	,550
SI_P24	,504	,401	,523	,429	,363	,517	,340	,461	,509
SI_P25	,544	,490	,566	,477	,393	,418	,277	,571	,398
SI_P26	,673	,556	,712	,563	,561	,680	,369	,655	,486
ECO_P27	,737	,585	,780	,578	,556	,666	,390	,622	,458
ECO_P28	,677	,515	,726	,495	,556	,669	,303	,547	,349
ECO_P29	,694	,705	,801	,692	,491	,567	,371	,720	,460
ECO_P30	1,000	,666	,878	,679	,601	,725	,372	,704	,548
ECO_P31	,666	1,000	,826	,778	,608	,530	,424	,645	,386
ECO_P32	,878	,826	1,000	,747	,636	,743	,418	,743	,517
O_P33	,679	,778	,747	1,000	,692	,512	,453	,629	,488
O_P34	,601	,608	,636	,692	1,000	,460	,489	,505	,325
O_P35	,725	,530	,743	,512	,460	1,000	,388	,573	,531
EPV_P36	,372	,424	,418	,453	,489	,388	1,000	,465	,387
EPV_P37	,704	,645	,743	,629	,505	,573	,465	1,000	,501
EPV_P38	,548	,386	,517	,488	,325	,531	,387	,501	1,000

Fonte: elaboração própria

Beauregard e Henry (2009), relatam que colaboradores que se sentem apoiados pela empresa descrevem um equilíbrio ampliado na relação trabalho/vida. O WLB é melhor percebido quando uma empresa utiliza políticas e sistemas de apoio familiar. Nesta ótica, a componente C36 – “Tenho equilíbrio entre trabalho e vida pessoal” (Equilíbrio profissão e vida pessoal) se encaixa perfeitamente. Equilíbrio trabalho – família é o “cumprimento das expectativas que são negociadas e partilhadas entre o indivíduo e o seu (sua) parceiro(a) num determinado papel nos domínios do trabalho e da família” – Grzywacz & Carlson (2007, p. 458). Para Greenhaus *et al.* (2003, p. 513) o equilíbrio trabalho – família pode ser definido como: *“medida na qual o indivíduo está igualmente envolvido, e igualmente satisfeito, com os seus papéis familiares e profissionais”*. Dutschke, G., Gomes, J.C., Combadão, J., Jacobsohn, L. & Caldeira, C. (2015), citam a variável C18 – “O tempo que tenho para a partilha de opiniões e tomada de decisões é suficiente” (Desenvolvimento Pessoal) como uma componente impactante na felicidade do colaborador.

F2 - Envolvimento com Chefias e Organização.

Gilbreath e Benson (2004) estabeleceram uma correlação direta entre o suporte dado pelo líder e o bem-estar, e o baixo stress do colaborador, fato que apresentou-se como algo valorizado pelos entrevistados, numa clara relação da dimensão da liderança, e o bem-estar dos empregados.

Skakon, Nielsen, Borg, e Guzman (2010) realizaram uma ampla revisão sobre a temática do impacto dos líderes e seu estilo de liderança no estresse dos colaboradores e no bem-estar proporcionado. Yukl (1999) apoiado na teoria transformacional de Burns (1978) que destaca a necessidade do trabalho ter um significado, determina ações concretas para a implementação deste modelo de liderança, e cita a visão desafiadora em parceria com seus colaboradores, atrelada a uma visão estratégica, transformando-a em ações.

Todo o processo deve ser pautado em um ambiente de confiança e otimismo, através de passos planejados, ainda que pequenos, na direção da correta e da total implementação. Nesta análise é possível ver traços da liderança transformacional correlacionados a felicidade organizacional, como já fora apontado por Skakon *et al.* (2010), C27 – “Todos os funcionários sabem e compartilhar a visão organização”, C28 – “Gestão comunica claramente os objetivos da organização”, C30 – “Estou envolvido com os valores da organização”, C32 – “Tenho o apoio

que necessito da direção” (Envolvimento com chefias e organização), C35 – “A organização estabelece objectivos bem definidos” (Objectivos).

F3 – Sustentabilidade.

Neste Fator, há a predominância de ações que trabalham a felicidade na perspectiva da perpetuação da empresa, criando mecanismos de ajuste as novas demandas e cuidando da fixação de seus colaboradores, tanto no senso de inclusão na empresa, como no pertencimento à sociedade.

Luchman & Gonzumalez-Moralez (2013); Karasek & Theorell (1990) – tem utilizado no contexto da psicologia organizacional a expressão “suporte social”. Os fatores de felicidade percebida (espírito de time e envolvimento com o time) são algumas formas de “suporte social” e “apoio ao trabalho”, estas ilustram as interações entre trabalhadores e entre trabalhadores e suas lideranças. Karasek & Theorell, neste mesmo trabalho, afirmam que um ambiente que alcance capital social, melhora o cumprimento de uma tarefa, pois aciona laços sociais entre colegas de tarefa que ajudam e aconselham. C1 – “Tenho um bom ambiente de trabalho” (Ambiente Interno)

Ficou claro o valor dado pelos entrevistados as variáveis relacionadas ao apoio. Esta creditada a liderança associada ao bem-estar. Deste modo C24 – “A organização tem processos de trabalho bem organizados” (Sustentabilidade e Inovação) confirma a associação feita por Gilbreath e Benson (2004) onde propõem que o suporte do líder é associado com bem-estar e de baixo stress do colaborador.

Sarason, Sarason, & Shearin (1986) levantam a perspectiva de que o apoio social deva ser considerado como uma contribuição, ainda que individual, para a qualidade do ambiente social de uma pessoa.

Howell & Howell (2008), dizem que status econômico é termo genérico para renda ou riqueza objetiva. Vários pesquisadores, em pesquisas distintas demonstram haver indiscutível relação entre prosperidade econômica e bem-estar, e isso se dá tanto de forma macro como de forma individualizada. Podemos citar entre essas pesquisas Levine & Lombardi (2014) e Diener, Ng, Harter e Arora (2010). C20 – “As condições financeiras (salário + outros benefícios) praticadas pela organização, no geral, são boas” (Remuneração).

O Brasil enfrenta altos níveis de desemprego, dada a instabilidade político-econômica, rombo nas contas públicas, saída de capital estrangeiro, entre tantos outros fatores, assim é de se

esperar que C25 – “A organização dá-me estabilidade e segurança” (Sustentabilidade e Inovação), ou seja, é de se esperar que a estabilidade e segurança do emprego sejam vistas um fator de destaque no bem-estar organizacional. Contudo o conceito de estabilidade está bastante fragilizado como mostra o trabalho de Keim, Landis, Pierce & Earnest (2014).

As componentes 23, 26 e 38, respectivamente, “A organização tem trabalho e projectos” (Sustentabilidade e Inovação), “A organização é inovadora e promove a inovação” (Sustentabilidade e Inovação) e “A organização tem preocupações de responsabilidade social” (Equilíbrio profissão e vida pessoal) são citadas nos trabalhos de Gramaxo, P., Dutschke, G., & Dutschke, M. (2014), Brás dos Santos, J.M. e Dutschke, G. (2015) e Dutschke, G., Gomes, J.C., Combadão, J., Jacobsohn, L. & Guillén, C. (2016).

F4 – Relações de Trabalho

Este fator agrupou dez componentes, em comum e as relações que impactam directamente no sentimento do colaborador com o que lhe cerca na empresa, quer sejam fatores com colegas, instituição e até a postura da liderança junto a seu bem-estar, este mais que outras características do trabalho, como aspectos financeiros, relacionam-se ao capital humano e confiança – Helliwell & Huang (2011).

Em 2013, Venkataramani, LaBianca & Grosser evidenciaram que as relações sociais informais de uma organização são mais importantes, mesmo quando comparada a outros fatores de análise do desempenho organizacional, como plano de carreira, desempenho no trabalho, aceitação social ou pertencimento organizacional, e afirmam ainda que seu impacto está a crescer.

Assim como no trabalho de Dutschke, Jacobsohn e Dias (2019) encontramos as variáveis C2 – “Os meus colegas têm energia, estão envolvidos com a organização e são bons profissionais” (Ambiente Interno), C3 – “Existe um bom espírito de equipa na organização” (Ambiente Interno), C7 – “Considero os meus colegas como amigos” (Ambiente Interno) juntas, corroborando o trabalho dos autores supra citados.

Amizade, espírito de equipe e preocupação mútua são comportamentos citados por Rego, Souto e Cunha (2009) para determinar relações entre colegas numa organização.

Diversos trabalhos apontam para uma melhor competitividade das organizações onde há maior senso de coletividade, este também se relaciona mais com o bem-estar.

Rego, Souto e Cunha (2009) afirmam que são maiores os índices de bem-estar nos indivíduos que tem um comportamento mais coletivo. Assim colaboradores que pertencem a organizações com ambientes mais “coletivos” experimentam níveis mais elevados de bem-estar.

Rego e Cunha (2009) destacam que a felicidade do colaborador pode ser originada de forma distinta, dependendo da cultura, desta forma as orientações individualismo/ coletivismo também se alteram com as mudanças de contexto.

Parise e Rollag (2010) no estudo da amizade no trabalho, focada na gestão competitiva, concluem que o grupo que possui maior aprofundamento das relações de trabalho e da amizade correlacionam-se a um desempenho inicial superior.

O apoio a colegas de trabalho, segundo Thoits (1985), corresponde a um tipo de ajuda instrumental, como informações e feedback, ou ainda de cunho de assistência emocional, através de simpatia e compreensão.

Tanto a disponibilidade dos colegas, como uma comunicação eficaz, produzem um ambiente de trabalho próspero ao afeto positivo. Assim encontramos C4 – “Existe humor no dia a dia” (Ambiente Interno), onde o trabalho de Tews, Michel e Stafford (2013) aponta no sentido de que a felicidade e a leveza do ambiente de trabalho são aliados.

C5 – “A comunicação na organização é fácil” (Ambiente Interno) não são contundentes ainda a correlação da comunicação, seja ela interpessoal ou organizacional, e a felicidade organizacional, mas Gable, Reis, Impett e Asher (2004) evidenciaram que há aumento diário do afeto positivo e do bem-estar, quando se comunica eventos pessoais positivos.

A componente C8 – “Sou reconhecido pelo meu mérito” (Reconhecimento e Confiança) e C9 – “Sou respeitado como indivíduo e pelo trabalho que desenvolvo” (Reconhecimento e Confiança) relacionam-se com gratidão de quem reconhece e de quem é reconhecido, no foco do valor pessoal, da distinção e do respeito. Este último foi evidenciado como importante gerador de sentimentos positivos, como demonstrado por Ng & Diener (2014).

Não há dúvidas de que o reconhecimento e a meritocracia impactam na sensação de bem-estar, visto que uma empresa é um organismo vivo com muitas rituais e o reconhecimento ocupa destaque. Cullogh, Emmons & Tsang (2002) sinalizam que há associação entre auto avaliações e classificações com bem-estar, afeto positivo, otimismo entre outros aspectos. Eles relacionam ainda que a gratidão é inversamente relacionada com inveja e materialismo.

O senso de “Justiça” - C11 – “A organização é justa e honesta” (Reconhecimento e Confiança) - reforça o ambiente de reconhecimento e respeito profissional. A justiça organizacional é determinante para o regramento de atitudes e comportamentos de trabalho – Cropanzano, Byrne, Bobocel & Rupp (2001).

A dimensão C6 – “Tenho bons meios e ferramentas para realizar o meu trabalho” (Ambiente Interno) é narrada pelos entrevistados como um item que impacta no bem-estar e oriundo da liderança, o que reforça outras exposições ao longo deste trabalho e, é citado também por Gilbreath e Benson (2004), quando relacionam o bem-estar e de baixo stress ao suporte oferecido pelo líder. Tal suporte também se dá na interferência da liderança com foco direto no bem estar do seu subordinado, como na dimensão C29 – “Os chefes promovem o bem estar dos seus colaboradores” (Envolvimento com chefias e organização) como afirmam Kottke & Sharafinski (1988).

F5 – Aprendizagem e Desenvolvimento Pessoal.

Wilson, Mendes de Leon, Bienes, Evans & Bennet (2004) afirmam que Aprendizagem e Desenvolvimento Pessoal são variáveis de destaque para organizações saudáveis.

Um estudo realizado por Rego e Cunha (2009) demonstra que ambas as variáveis são prenúncios do bem-estar, sob várias dimensões, a saber: prazer, conforto, serenidade, entusiasmo e vigor e, vão além, na medida que demonstram que o WLB também é influenciado, C37 – “A organização permite-me cumprir a minha missão enquanto indivíduo” (na família e sociedade) (Equilíbrio profissão e vida pessoal).

A junção do aprendizado e do desenvolvimento pessoal amplia a sensação de gratificação na realização do trabalho – Ryan & Deci (2001) e sua significância – Wrzesniewski (2003).

Ng & Diener (2014), perceberam que o respeito está diretamente relacionado a sentimentos positivos. A variável C10 – “A organização mostra confiança no meu trabalho” (Reconhecimento e Confiança), relaciona-se diretamente a confiança e respeito, e já existem trabalhos que corroboram a relação entre confiança pessoal e bem-estar do colaborador com o líder.

C12 – “A organização permite desenvolver-me como pessoa e profissional” (Desenvolvimento Pessoal); C13 – “A organização permite-me aprender continuamente” (Desenvolvimento Pessoal); C14 – “A organização permite-me ter novos desafios”

(Desenvolvimento Pessoal), estas três componentes também foram agrupadas na análise fatorial do trabalho de Dutschke *et al* (2019).

Segundo Ohly & Fritz (2010) é positivo a organização proporcionar desafios relacionados a controles ou relativos a prazos, impactando no desempenho, na criatividade diária e comportamento pró-ativo. Lazarus & Folkman (1984), estabelece que um desafio é antes de mais nada uma vivência de autossuperação e consequente ganho pessoal.

Falando em criatividade, a componente C21 – “A organização permite-me fazer o que gosto” (Gostar do que faço) está diretamente relacionada a sentimentos como liberdade e criatividade. A forma como a sociedade trata a liberdade impacta de forma direta e proporcional na felicidade dos indivíduos desta sociedade. O estudo sobre os Valores Europeus 1981-2007, correlaciona variações na percepção de livre escolha e controle da vida, com variações no bem-estar social ao longo deste período e isso não parece ser privilégio de uma cultura, mas sim universal, como afirmam Welzel & Inglehart (2010).

A autonomia e o bem-estar organizacional já é um assunto bem estudado, Park e Searcy (2014), correlacionam a autonomia com um ambiente competitivo de qualidade e com a presença do comprometimento organizacional. C15 – “Tenho autonomia e responsabilidade” (Desenvolvimento Pessoal).

Jakson (1983) propôs um modelo sobre o efeito de colaboradores atuarem no processo decisório C16 – “Tenho a possibilidade de contribuir para a estratégia da organização” (Desenvolvimento Pessoal) e a influência percebida por este. Entre diversos aspectos ele analisou a satisfação no trabalho global, absentismo e *turnover*.

Griffin, Neal, e Parker (2007) justificam o aumento de estudos relativos ao bem-estar e a proatividade, tendo em vista que a criatividade e uma postura pró activa são precursoras da saúde mental e opositores de doenças. Amabile (2000) define criatividade como a aptidão de lidar com ideias e soluções de forma nova. Deste modo a variável C17 – “A organização permite-me ser empreendedor e pró activo” (Desenvolvimento Pessoal) corrobora com a saúde e desempenho do colaborador. Unsworth & Parker (2003) define pro actividade como ter iniciativa, agindo de forma activa e sugerindo soluções de problemas.

No trabalho realizado por Kim, Hon & Lee (2010), apresenta resultados que relacionam um comportamento pro activo do colaboradores com a criatividade.

De volta ao aprendizado e desenvolvimento, é seguro afirmar que a capacidade de desenvolver-se e aprender fica limitada quando o trabalho é contínuo e repetitivo. Isso é confirmado pela importância dada aos entrevistados a C19 – “A organização permite a rotação de funções” (Desenvolvimento Pessoal). Embora não tenhamos encontrado a investigação relativa rotação de trabalho e bem-estar, existe literatura referente benefícios de rotação de trabalho: aumenta a moral e autoeficácia, revive tensões físicas e mentais, diminuir o tédio e monotonia – Hsieh & Chao (2004).

A preocupação em realizar seu trabalho para que a empresa alcance os seus, pode ser visto como um dimensão que ultrapassa o interesse próprio e apresenta-se como algo nobre, generoso e bom para a terceiros. Fredrickson, Cohn, Coffey & Finkel (2008) apresentaram relação entre comportamento altruísta e o bem-estar físico e psicológico. Nesta linha as três componentes se encaixam, C34 – “Procuo atingir os meus objectivos para que a organização possa atingir os seus objectivos” (Objectivos); C33 – “Procuo fazer a diferença através da excelência no desempenho” (Objectivos); C22 - “Estou realizado, pois sinto que sou útil à organização” (Gostar do que faço). Segundo Weinstein & Ryan (2010), parece ser benéfico a ambos o comportamento, trazendo benefícios ao ajudado e a quem ajuda, na medida do alcance da solução do problema e da autossatisfação.

Apesar de rara a bibliografia que sustente os efeitos da liderança no bem-estar, Kalshoven & Boon (2012) refere-se a relação entre a liderança ética e bem-estar. C31 – “A liderança de topo é verdadeira e inspiradora” (Envolvimento com chefias e organização) nesta lógica, o trabalho de Brown, Treviño & Harrison (2005) definem líderes éticos como aqueles que comportam-se de forma honesta, confiável, com jogo de cintura e cuidadosos. Estes líderes estabelecem com seus colaboradores relacionamentos baseados no respeito, na manutenção de promessas, com a inclusão da equipe no processo decisório, e estabelece quais expectativas tem e quais responsabilidades os colaboradores precisam assumir.

4.3.3 Análise das Tabelas de Referência Cruzada.

(Obs.: FO = feliz na organização)

Tabela 7- FO x Pontualidade

Crosstab								
			82 Pontualidade graduação invertida					Total
			Me atraso quase sempre.	Me atraso com frequência.	Procuro ser pontual, mas as vezes me atraso.	Sou pontual, raramente me atraso.	Sou extremamente pontual, nunca me atraso.	
78 feliz na organização	Não Feliz no Trabalho	Contagem % em 78 feliz na organização	1 1,4%	6 8,7%	20 29,0%	30 43,5%	12 17,4%	69 100,0%
	Feliz no Trabalho	Contagem % em 78 feliz na organização	3 2,5%	7 5,9%	26 21,8%	65 54,6%	18 15,1%	119 100,0%
Total		Contagem % em 78 feliz na organização	4 2,1%	13 6,9%	46 24,5%	95 50,5%	30 16,0%	188 100,0%

Fonte: elaboração própria

Conforme tabela acima (07), não é possível notar qualquer correlação entre Pontualidade e Felicidade na Organização, deste modo a Felicidade parece não trazer benefícios no que tange ao cumprimento do horário.

Tabela 8 - FO x Assiduidade

			83 Assiduidade graduação invertida						Total
			0	Falto com muita frequência.	Falto com alguma frequência.	Procuro ser assíduo, mas as vezes falto ao trabalho.	Sou assíduo, raramente falto.	Sou extremamente assíduo, nunca falto.	
78 feliz na organização	Não Feliz no Trabalho	Contagem	0	1	1	2	26	39	69
		% em 78 feliz na organização	0,0%	1,4%	1,4%	2,9%	37,7%	56,5%	100,0%
	Feliz no Trabalho	Contagem	1	0	0	8	45	66	120
		% em 78 feliz na organização	0,8%	0,0%	0,0%	6,7%	37,5%	55,0%	100,0%
Total		Contagem	1	1	1	10	71	105	189
		% em 78 feliz na organização	0,5%	0,5%	0,5%	5,3%	37,6%	55,6%	100,0%

Fonte: elaboração própria

Conforme tabela 8, a assiduidade não parece relacionar-se com o grau de felicidade na empresa, tendo comportamentos muito semelhantes entre os felizes e não felizes, e portanto sem ganhos de produtividade para a empresa.

Tabela 9 - FO x Otimismo

			84 Otimismo graduação invertida				Total
			Outro	Pessimista	Neutro	Otimista	
78 feliz na organização	Não Feliz no Trabalho	Contagem % em 78 feliz na organização	1 1,5%	6 8,8%	19 27,9%	42 61,8%	68 100,0%
	Feliz no Trabalho	Contagem % em 78 feliz na organização	1 0,8%	3 2,5%	20 16,8%	95 79,8%	119 100,0%
Total		Contagem % em 78 feliz na organização	2 1,1%	9 4,8%	39 20,9%	137 73,3%	187 100,0%

Fonte: elaboração própria

A tabela acima (09) demonstra ser muito baixa a correlação, não sendo possível assegurar sua existência, deste modo felizes e não felizes na organização tem uma visão ou comportamento otimista muito semelhante.

Tabela 10 - FO x Recompensas Financeiras

			39 As recompensas financeiras (salário + outros benefícios) praticadas pela organização, no geral, são boas.					Total
			Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito	
78 feliz na organização	Não Feliz no Trabalho	Contagem % em 78 feliz na organização	18 26,1%	15 21,7%	21 30,4%	14 20,3%	1 1,4%	69 100,0%
	Feliz no Trabalho	Contagem % em 78 feliz na organização	2 1,7%	5 4,2%	23 19,2%	59 49,2%	31 25,8%	120 100,0%
Total		Contagem % em 78 feliz na organização	20 10,6%	20 10,6%	44 23,3%	73 38,6%	32 16,9%	189 100,0%

Fonte: elaboração própria

Conforme tabela acima (10), é evidente a correlação entre percepção das recompensas (salários e benefícios) e a felicidade na organização. São notórios os índices de “indiferente” a “muito insatisfeito” entre os “Não felizes”, compreendendo 78,3% deste grupo, e 75% entre os “Satisfeitos” e “Muito Satisfeitos” com sua remuneração entre os “Felizes”. Não há dúvidas que nos mundo dos negócios, que dinheiro traz felicidade, embora pelos demais índices, parece que felicidade não traz dinheiro (afinal a produtividade medida não se alterou).

Tabela 11 - FO x Bem Estar

			21 Existe bem-estar no dia-a-dia.					Total
			Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito	
78 feliz na organização	Não Feliz no Trabalho	Contagem % em 78 feliz na organização	9 13,0%	16 23,2%	27 39,1%	17 24,6%	0 0,0%	69 100,0%
	Feliz no Trabalho	Contagem % em 78 feliz na organização	0 0,0%	1 0,8%	17 14,2%	49 40,8%	53 44,2%	120 100,0%
Total		Contagem % em 78 feliz na organização	9 4,8%	17 9,0%	44 23,3%	66 34,9%	53 28,0%	189 100,0%

Fonte: elaboração própria

A tabela 11 evidencia que a percepção de bem estar e “Felicidade” é direta e indiscutível, assumindo níveis “ZERO” no “Muito Satisfeito” entre os “Não Felizes”, igual em “Muito

Insatisfeito” entre os “Felizes”. Como muitos autores alertaram, felicidade e Bem-estar se confundem de forma clara.

Tabela 12 - FO x Ambiente de Trabalho

			23 O ambiente de trabalho é positivo.					Total
			Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito	
78 feliz na organização	Não Feliz no Trabalho	Contagem % em 78 feliz na organização	8 11,6%	15 21,7%	38 55,1%	8 11,6%	0 0,0%	69 100,0%
	Feliz no Trabalho	Contagem % em 78 feliz na organização	1 0,8%	0 0,0%	13 10,8%	52 43,3%	54 45,0%	120 100,0%
Total		Contagem % em 78 feliz na organização	9 4,8%	15 7,9%	51 27,0%	60 31,7%	54 28,6%	189 100,0%

Fonte: elaboração própria

A tabela 12, apresenta que o “clima” do ambiente de trabalho impacta ou correlaciona-se com a felicidade, estando a “Indiferença” para menos correlacionada com “Não Felicidade”, e “Satisfação” com “Felicidade”.

Tabela 13 - FO x Meritocracia

			25 Todos são reconhecidos por mérito na organização.					Total
			Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito	
78 feliz na organização	Não Feliz no Trabalho	Contagem % em 78 feliz na organização	27 39,1%	22 31,9%	16 23,2%	4 5,8%	0 0,0%	69 100,0%
	Feliz no Trabalho	Contagem % em 78 feliz na organização	3 2,5%	12 10,0%	40 33,3%	40 33,3%	25 20,8%	120 100,0%
Total		Contagem % em 78 feliz na organização	30 15,9%	34 18,0%	56 29,6%	44 23,3%	25 13,2%	189 100,0%

Fonte: elaboração própria

Conforme tabela acima (13), a meritocracia relaciona-se com a “Felicidade”, ou seja a percepção sobre sua existência ou não, impacta na “Felicidade na Organização”, declarada pelo colaborador.

Tabela 14 - FO x Liderança

			46 Minha liderança é verdadeira e inspiradora.					Total
			Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito	
78 feliz na organização	Não Feliz no Trabalho	Contagem	23	13	20	10	2	68
		% em 78 feliz na organização	33,8%	19,1%	29,4%	14,7%	2,9%	100,0%
	Feliz no Trabalho	Contagem	1	5	12	43	57	118
		% em 78 feliz na organização	0,8%	4,2%	10,2%	36,4%	48,3%	100,0%
Total		Contagem	24	18	32	53	59	186
		% em 78 feliz na organização	12,9%	9,7%	17,2%	28,5%	31,7%	100,0%

Fonte: elaboração própria

Como era de se esperar, na tabela acima (14), a “Liderança” impacta na percepção de “Felicidade”. São altos os índices de “Felizes” – “Muito Satisfeitos” (48.3%) e altos os índices de “Não Felizes” – “Muito Insatisfeitos” (33.8%).

Tabela 15 - FO x Excelência

			47 Me sinto motivado a trabalhar com excelência e desempenho.					Total
			Nada Verdadeiro	Pouco Verdadeiro	Indiferente	Verdadeiro	Muito Verdadeiro	
78 feliz na organização	Não Feliz no Trabalho	Contagem	14	12	28	11	3	68
		% em 78 feliz na organização	20,6%	17,6%	41,2%	16,2%	4,4%	100,0%
	Feliz no Trabalho	Contagem	0	3	6	53	57	119
		% em 78 feliz na organização	0,0%	2,5%	5,0%	44,5%	47,9%	100,0%
Total		Contagem	14	15	34	64	60	187
		% em 78 feliz na organização	7,5%	8,0%	18,2%	34,2%	32,1%	100,0%

Fonte: elaboração própria

Parece haver alguma esperança em prover felicidade e obter vantagem na produtividade a partir desta pergunta. A tabela anterior (15) demonstra que dentre os “Felizes” é quase a totalidade que afirma ser bastante verdadeira a conduta, e entre os “Não Felizes” 41% se diz “indiferente” e 38% afirma não ser verdade o comportamento de trabalhar com excelência e desempenho.

Tabela 16 - FO x Produtividade

			61 Como considera ser a sua produtividade profissional em comparação com o ano anterior (1. muito menor. 5 muito maior)					Total
			Muito Menor	Menor	A Mesma	Maior	Muito Maior	
78 feliz na organização	Não Feliz no Trabalho	Contagem % em 78 feliz na organização	8 11,8%	5 7,4%	18 26,5%	25 36,8%	12 17,6%	68 100,0%
	Feliz no Trabalho	Contagem % em 78 feliz na organização	0 0,0%	5 4,2%	15 12,6%	56 47,1%	43 36,1%	119 100,0%
Total			8 4,3%	10 5,3%	33 17,6%	81 43,3%	55 29,4%	187 100,0%

Fonte: elaboração própria

Conforme tabela acima (16) há, ainda que menos evidente, correlação quando perguntada diretamente ao colaborador, entre produtividade e felicidade, sendo que ela é mais evidente apenas nos extremos, ou seja, parte dos “Felizes” relatam ser “Muito” maior a produtividade e parte dos “Não Felizes” ser “Bem Menor” a Produtividade, 36 e 12% respectivamente.

Tabela 17 - FO x Impacto do Trabalho

			13 Qual peso você dá ao seu trabalho no impacto da sua felicidade?			Total
			Alto.	Médio.	Baixo.	
78 feliz na organização	Não Feliz no Trabalho	Contagem % em 78 feliz na organização	29 42,0%	31 44,9%	9 13,0%	69 100,0%
	Feliz no Trabalho	Contagem % em 78 feliz na organização	75 62,5%	44 36,7%	1 0,8%	120 100,0%
Total			104 55,0%	75 39,7%	10 5,3%	189 100,0%

Fonte: elaboração própria

A tabela acima (17) traz a análise das pessoas “Felizes no Trabalho” apresentam índices ligeiramente maiores para o trabalho em sua felicidade e “Não Felizes” acreditam ter importância menor, mas nada tão contundente.

Tabela 18 - FO x Família

			14 Qual peso você dá a família/amigos a sua felicidade?			Total
			Alto.	Médio.	Baixo.	
78 feliz na organização	Não Feliz no Trabalho	Contagem % em 78 feliz na organização	58 84,1%	10 14,5%	1 1,4%	69 100,0%
	Feliz no Trabalho	Contagem % em 78 feliz na organização	108 90,0%	12 10,0%	0 0,0%	120 100,0%
Total			166 87,8%	22 11,6%	1 0,5%	189 100,0%

elaboração própria

Fonte:

Conforme tabela acima (18) tanto “Felizes” e “Não Felizes” priorizam “Amigos e Família” de modo idêntico, não havendo qualquer correlação.

Tabela 19 - FO x Influências na Felicidade

			15 Dentre as opções abaixo qual mais influencia sua sensação de felicidade?							Total
			Familiar/Amigos	Trabalho	Lazer	igualmente dividido entre trabalho e família/amigos	igualmente dividido entre lazer e família/amigos	igualmente dividido entre trabalho e lazer	igualmente dividido entre trabalho, família/amigos e lazer	
78 feliz na organização	Não Feliz no Trabalho	Contagem	19	4	8	12	11	1	14	69
		% em 78 feliz na organização	27,5%	5,8%	11,6%	17,4%	15,9%	1,4%	20,3%	100,0%
	Feliz no Trabalho	Contagem	34	4	4	27	15	2	33	120
		% em 78 feliz na organização	28,3%	3,3%	3,3%	22,5%	12,5%	1,7%	27,5%	100,0%
Total			53	8	12	39	26	3	47	189
			28,0%	4,2%	6,3%	20,6%	13,8%	1,6%	24,9%	100,0%

Fonte: elaboração própria

Na tabela acima (19), não há comportamentos específicos entre “Felizes” e “Não Felizes”, ficando muito semelhante as prioridades e influências no aspecto da Felicidade de modo geral.

Tabela 20 - FO x Empresa Preocupa-se

			50 A organização preocupa-se comigo enquanto indivíduo (papéis na família e sociedade).					Total
			1	2	3	4	5	
78 feliz na organização	Não Feliz no Trabalho	Contagem	25	11	28	3	1	68
		% em 78 feliz na organização	36,8%	16,2%	41,2%	4,4%	1,5%	100,0%
	Feliz no Trabalho	Contagem	0	3	23	46	48	120
		% em 78 feliz na organização	0,0%	2,5%	19,2%	38,3%	40,0%	100,0%
Total			25	14	51	49	49	188
			13,3%	7,4%	27,1%	26,1%	26,1%	100,0%

Fonte: elaboração própria

Na tabela anterior (20) é evidente que a posição de empresa perante o indivíduo, colaborador, pesa diretamente na avaliação de felicidade na organização. Há grande concentração nos aspectos positivos e a “Felicidade” em grande peso da indiferença a valores negativos, com destaque para 37% de “Não se preocupa em nada”.

Tabela 21 - FO x Equilíbrio

			51 Tenho equilíbrio entre trabalho e vida pessoal					Total
			Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito	
78 feliz na organização	Não Feliz no Trabalho	Contagem % em 78 feliz na organização	15 22,1%	9 13,2%	18 26,5%	17 25,0%	9 13,2%	68 100,0%
	Feliz no Trabalho	Contagem % em 78 feliz na organização	1 0,8%	7 5,8%	21 17,5%	47 39,2%	44 36,7%	120 100,0%
Total			16 8,5%	16 8,5%	39 20,7%	64 34,0%	53 28,2%	188 100,0%

Fonte: elaboração própria

A tabela 21 apresenta que existe uma tendência de concentração dos maiores índices negativos entre os “Não Felizes” e dos Positivos entre os “Felizes”, deste modo se fortalece uma correlação entre “Felicidade” e “equilíbrio entre trabalho e vida pessoal”.

Tabela 22 - FO x Vida Ideal

			57 Minha vida está próxima a meu ideal de vida, considerando trabalho, família e ganhos.					Total
			Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito	
78 feliz na organização	Não Feliz no Trabalho	Contagem % em 78 feliz na organização	17 25,0%	18 26,5%	24 35,3%	9 13,2%	0 0,0%	68 100,0%
	Feliz no Trabalho	Contagem % em 78 feliz na organização	3 2,5%	7 5,8%	50 41,7%	36 30,0%	24 20,0%	120 100,0%
Total			20 10,6%	25 13,3%	74 39,4%	45 23,9%	24 12,8%	188 100,0%

Fonte: elaboração própria

Conforme tabela acima (22), embora em ambas as visões (Felizes e Não Felizes) a Indiferença seja o grau mais marcante nas respostas, a oscilação é diretamente proporcional, ou seja, os “Felizes” oscilam na direção do “Muito Satisfeito” e os “Não Felizes” na direção do “Muito Insatisfeito”.

Tabela 23 - FO x Importante na Vida

			58 De modo geral diria que tenho o que considero mais importante em minha vida.					Total
			Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito	
78 feliz na organização	Não Feliz no Trabalho	Contagem % em 78 feliz na organização	6 8,8%	9 13,2%	17 25,0%	22 32,4%	14 20,6%	68 100,0%
	Feliz no Trabalho	Contagem % em 78 feliz na organização	1 0,8%	5 4,2%	19 16,0%	43 36,1%	51 42,9%	119 100,0%
Total			7 3,7%	14 7,5%	36 19,3%	65 34,8%	65 34,8%	187 100,0%

Fonte: elaboração própria

A tabela anterior (23) evidencia que ter o que importa correlacionar-se com “felicidade na Organização”. Embora exista uma perspectiva positiva da vida entre os “Não Felizes”, é muito mais marcante e determinante entre os “Felizes”.

Tabela 24 - FO x Satisfeito com a Vida

			59 De modo geral, estou satisfeito com minha vida.					Total
			Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito	
78 feliz na organização	Não Feliz no Trabalho	Contagem % em 78 feliz na organização	9 13,2%	7 10,3%	25 36,8%	20 29,4%	7 10,3%	68 100,0%
	Feliz no Trabalho	Contagem % em 78 feliz na organização	3 2,5%	1 0,8%	17 14,4%	55 46,6%	42 35,6%	118 100,0%
Total		Contagem % em 78 feliz na organização	12 6,5%	8 4,3%	42 22,6%	75 40,3%	49 26,3%	186 100,0%

Fonte: elaboração própria

Na tabela 24 a satisfação com a vida parece correlacionar-se com “felicidade no Organização”. É notório um grau determinado de “satisfação” entre os “Felizes” e algo mais difuso entre os “Não Felizes”.

Tabela 25 - FO x Feliz com a Vida

			60 De modo geral, estou feliz com a vida que tenho.					Total
			Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito	
78 feliz na organização	Não Feliz no Trabalho	Contagem % em 78 feliz na organização	7 10,3%	6 8,8%	26 38,2%	20 29,4%	9 13,2%	68 100,0%
	Feliz no Trabalho	Contagem % em 78 feliz na organização	1 0,8%	2 1,7%	21 17,6%	49 41,2%	46 38,7%	119 100,0%
Total		Contagem % em 78 feliz na organização	8 4,3%	8 4,3%	47 25,1%	69 36,9%	55 29,4%	187 100,0%

Fonte: elaboração própria

O quadro anterior (tabela 25) demonstra que existe relação direta entre a “felicidade” que avalia ter na vida, com a felicidade que acusa ter no trabalho, embora haja um nível maior de indiferença na avaliação da felicidade de sua própria vida entre os “Não Felizes” e “satisfação” ou “maior satisfação” entre os “Felizes”.

Tabela 26 - FO x Mudar de Empresa

			62 Qual sua vontade de mudar de organização. (sendo 1 mínima e 5 enorme)					Total
			Mínima	Pequena	Indiferente	grande	enorme	
78 feliz na organização	Não Feliz no Trabalho	Contagem % em 78 feliz na organização	4 5,9%	11 16,2%	13 19,1%	11 16,2%	29 42,6%	68 100,0%
	Feliz no Trabalho	Contagem % em 78 feliz na organização	50 42,0%	22 18,5%	17 14,3%	14 11,8%	16 13,4%	119 100,0%
Total		Contagem % em 78 feliz na organização	54 28,9%	33 17,6%	30 16,0%	25 13,4%	45 24,1%	187 100,0%

Fonte: elaboração própria

Conforme tabela acima (26) é evidente que os colaboradores que estão entre os “Não Felizes”, apresentam níveis consideráveis de desejo de mudar de organização, e o inverso acontece com os “Felizes”, ficando 43% e 13% respectivamente na opção “Enorme vontade de Mudar de Empresa” e 6% e 42% na opção “Mínima Vontade de Mudar de Empresa”.

Tabela 27 - FO x Mudança de Organização

			63 O que te faria mudar de organização?						Total
			Uma oportunidade, mesmo que na mesma função e salário	Uma oportunidade, mesmo que pelo mesmo salário	Uma oportunidade com aumento de salário de pelo menos 10%	Uma oportunidade com aumento de salário de pelo menos 30%	Não tenho vontade de trocar de organização	Outro	
78 feliz na organização	Não Feliz no Trabalho	Contagem % em 78 feliz na organização	15 22,4%	11 16,4%	5 7,5%	30 44,8%	2 3,0%	4 6,0%	67 100,0%
	Feliz no Trabalho	Contagem % em 78 feliz na organização	9 7,7%	3 2,6%	4 3,4%	38 32,5%	59 50,4%	4 3,4%	117 100,0%
Total		Contagem % em 78 feliz na organização	24 13,0%	14 7,6%	9 4,9%	68 37,0%	61 33,2%	8 4,3%	184 100,0%

Fonte: elaboração própria

O quadro 27, apresenta uma muito interessante análise. Nesta questão 50% dos entrevistados “Felizes na Organização” atual não se interessam em trocar de emprego, mesmo por salários de até 30% maiores, 33% estão interessados nesta opção. Quando analisamos os “Não Felizes”, 39% se interessa por trocar de empresa mesmo mantendo salário, seja na mesma função ou não, contra 10% dos “Felizes”. É contundente que a felicidade impacta na retenção de colaboradores, tanto nesta questão quanto na anterior, mas a que preço?

Tabela 28 - FO x Tempo na Empresa

			@85TempresAAGRUPADO					Total
			Até 1 Ano	de 1,1 até 3 anos	de 3,1 até 5 anos	de 5,1 até 10 anos	Mais de 10 anos	
78 feliz na organização	Não Feliz no Trabalho	Contagem % em 78 feliz na organização	6 9,8%	16 26,2%	13 21,3%	15 24,6%	11 18,0%	61 100,0%
	Feliz no Trabalho	Contagem % em 78 feliz na organização	10 8,9%	21 18,8%	19 17,0%	21 18,8%	41 36,6%	112 100,0%
Total		Contagem % em 78 feliz na organização	16 9,2%	37 21,4%	32 18,5%	36 20,8%	52 30,1%	173 100,0%

Fonte: elaboração própria

Na tabela 28 de forma surpreende, não apresentou qualquer correlação entre tempo de empresa e felicidade. Há um comportamento muito semelhante no tempo de empresa, vale lembrar que há o desejo de troca entre os “Não Felizes”, mas a retenção parece comportar-se de forma prática de maneira igual.

Tabela 29 - FO x Sexo do Respondente

			70 Qual seu sexo?		Total
			Masculino	Feminino	
78 feliz na organização	Não Feliz no Trabalho	Contagem % em 78 feliz na organização	30 44,1%	38 55,9%	68 100,0%
	Feliz no Trabalho	Contagem % em 78 feliz na organização	54 46,2%	63 53,8%	117 100,0%
Total		Contagem % em 78 feliz na organização	84 45,4%	101 54,6%	185 100,0%

Fonte: elaboração própria

A pesquisa teve 20% a mais de mulheres, o que é uma distorção da realidade, visto que a relação histórica é de 49,9 “Homens” para 50,1 “Mulheres”. Apesar disso, a tabela acima, de número 29, apresentou uma distribuição entre “Felizes” e “Não Felizes” próxima de um equilíbrio, sem demonstrar qualquer correlação entre “Sexo” e “Felicidade na Organização”.

Tabela 30 - Formação Acadêmica

			71 Qual sua formação acadêmica?								Total
			Ensino fundamental incompleto	Ensino fundamental completo	Ensino médio incompleto	Ensino médio completo	Graduação incompleto	Graduação completo	Pós Graduação	Mais que Pós Graduação	
78 feliz na organização	Não Feliz no Trabalho	Contagem	1	1	0	3	7	22	26	7	6
		% em 78 feliz na organização	1,5%	1,5%	0,0%	4,5%	10,4%	32,8%	38,8%	10,4%	100,0%
	Feliz no Trabalho	Contagem	0	2	1	2	20	43	36	12	11
		% em 78 feliz na organização	0,0%	1,7%	0,9%	1,7%	17,2%	37,1%	31,0%	10,3%	100,0%
Total		Contagem	1	3	1	5	27	65	62	19	18
		% em 78 feliz na organização	0,5%	1,6%	0,5%	2,7%	14,8%	35,5%	33,9%	10,4%	100,0%

Fonte: elaboração própria

A tabela acima (30) mostra que ocorreu uma impressionante semelhança no item “Formação” entre “Felizes” e “Não Felizes”, desta forma é clara a não há correlação, entre “Formação” e “Felicidade”, o mesmo ocorreu com “Idades”, que na amostra compreendeu de “19” anos até “71”, sem qualquer distorção que demonstrasse correlação entre “Idade” e “Felicidade na Organização”.

Tabela 31 - FO x Atrasos

			3-No último MÊS me atrasei: (com ou sem justificativa)					Total
			Nenhuma vez	De 1 a 2 vezes	De 3 a 5 vezes	Mais de 5 vezes	Não sei responder	
78 feliz na organização	Não Feliz no Trabalho	Contagem % em 78 feliz na organização	41 60,3%	11 16,2%	10 14,7%	5 7,4%	1 1,5%	68 100,0%
	Feliz no Trabalho	Contagem % em 78 feliz na organização	62 52,1%	44 37,0%	5 4,2%	7 5,9%	1 0,8%	119 100,0%
Total			103 55,1%	55 29,4%	15 8,0%	12 6,4%	2 1,1%	187 100,0%

Fonte: elaboração própria

Na tabela acima (31) se verifica que o comportamento de “Percepção de Atrasos” se mantém aqui na autoanálise mensal do colaborador. Sem correlação entre “Felizes” e “Não Felizes”.

Tabela 32 - FO x Faltas do Semestre

			4 No último SEMESTRE faltei: (com ou sem justificativa)				Total
			Nenhuma vez	De 1 a 2 vezes	De 3 a 5 vezes	Mais de 5 vezes	
78 feliz na organização	Não Feliz no Trabalho	Contagem % em 78 feliz na organização	50 72,5%	14 20,3%	2 2,9%	3 4,3%	69 100,0%
	Feliz no Trabalho	Contagem % em 78 feliz na organização	71 59,7%	40 33,6%	6 5,0%	2 1,7%	119 100,0%
Total			121 64,4%	54 28,7%	8 4,3%	5 2,7%	188 100,0%

Fonte: elaboração própria

Conforme tabela acima (32) não há correlação entre a classificação de “Felicidade na Organização” e “Assiduidade” numa visão semestral.

Tabela 33 - FO x Tempo Total na Empresa

			5 Estou na empresa (ainda que em outra função) a:					Total
			Até 1 ano	Mais de 1 ano até 2 anos	Mais de 2 anos até 3 anos	Mais de 3 anos até 5 anos	Mais de 5 anos	
78 feliz na organização	Não Feliz no Trabalho	Contagem % em 78 feliz na organização	3 4,3%	11 15,9%	10 14,5%	12 17,4%	33 47,8%	69 100,0%
	Feliz no Trabalho	Contagem % em 78 feliz na organização	14 11,8%	11 9,2%	12 10,1%	15 12,6%	67 56,3%	119 100,0%
Total			17 9,0%	22 11,7%	22 11,7%	27 14,4%	100 53,2%	188 100,0%

Fonte: elaboração própria

A tabela acima (33), surpreende ao demonstrar não haver comportamentos correlacionados a “Felicidade” e “Tempo de Empresa”, o máximo que os números demonstram que é mais raro, aparentemente, não ser “Feliz” com até 1 ano de empresa.

Tabela 34 - FO x Tempo Máximo em uma Empresa

			6 O máximo de tempo que já permaneci em uma mesma empresa foi:					Total
			Até 1 ano	Mais de 1 ano até 2 anos	Mais de 2 anos até 3 anos	Mais de 3 anos até 5 anos	Mais de 5 anos	
78 feliz na organização	Não Feliz no Trabalho	Contagem % em 78 feliz na organização	2 2,9%	3 4,3%	4 5,8%	12 17,4%	48 69,6%	69 100,0%
	Feliz no Trabalho	Contagem % em 78 feliz na organização	2 1,7%	5 4,3%	8 6,8%	22 18,8%	80 68,4%	117 100,0%
Total		Contagem % em 78 feliz na organização	4 2,2%	8 4,3%	12 6,5%	34 18,3%	128 68,8%	186 100,0%

Fonte: elaboração própria

Na tabela anterior (34), são praticamente idênticos os índices entre “Felizes” e “Não Felizes” no que se refere a tempo de permanência na empresa (*turnover*).

Tabela 35 - FO x Comportamento

			7 Quando há algo a ser feito de importante na empresa onde trabalho, que tenha correlação direta com meu conhecimento e/ou função, qual frase melhor descreve seu comportamento:					Total
			Independente de hora, levo em consideração o prazo e a importância da solução do problema e me dedico a resolver.	Dependendo da hora e do prazo procuro resolver, sempre que possível.	Resolvo o que é possível e necessário quando dentro do horário formal de trabalho e relativo a minha função.	Tento resolver o que é indispensável dentro do meu horário de trabalho.	Tento resolver quando solicitado, mas sempre dentro do meu horário formal de trabalho.	
78 feliz na organização	Não Feliz no Trabalho	Contagem % em 78 feliz na organização	44 63,8%	17 24,6%	5 7,2%	0 0,0%	3 4,3%	69 100,0%
	Feliz no Trabalho	Contagem % em 78 feliz na organização	100 84,0%	16 13,4%	1 0,8%	1 0,8%	1 0,8%	119 100,0%
Total		Contagem % em 78 feliz na organização	144 76,6%	33 17,6%	6 3,2%	1 0,5%	4 2,1%	188 100,0%

Fonte: elaboração própria

A tabela acima (35), apresenta baixa correlação de “Comprometimento” entre “Felizes” e “Não Felizes”, embora existente do ponto de vista de narrativa. Os “Felizes” apresentam posturas levemente mais positivas.

Tabela 36 - FO x Engajamento

			8 Quando estou fora do trabalho, alguém fala da empresa onde trabalha, qual frase melhor descreve sua reação:					Total
			Se for um elogio eu orgulhosamente digo que trabalho lá, e se for uma crítica eu defendo a empresa publicamente	Se for um elogio eu informo que trabalho lá, mas evito defendê-la publicamente	Se for um elogio informo que trabalho lá, mas quase sempre complemento informando problemas que existem lá.	Se for um elogio informo que a pessoa pode estar enganada e cito exemplos de problemas que existem lá.	Se for uma queixa costumo a corroborar e ainda trago outros exemplos de problemas.	
78 feliz na organização	Não Feliz no Trabalho	Contagem	33	19	10	3	3	68
		% em 78 feliz na organização	48,5%	27,9%	14,7%	4,4%	4,4%	100,0%
	Feliz no Trabalho	Contagem	100	15	2	0	1	118
		% em 78 feliz na organização	84,7%	12,7%	1,7%	0,0%	0,8%	100,0%
Total		Contagem	133	34	12	3	4	186
		% em 78 feliz na organização	71,5%	18,3%	6,5%	1,6%	2,2%	100,0%

Fonte: elaboração própria

Na tabela 36 é possível ver uma clara correlação entre “Felicidade” e “Defesa de Marca” (lealdade). Os “Felizes” apresentam performance clara de defesa, e os “Não Felizes” acomodam-se mais na perspectiva de acolher apenas elogios.

Tabela 37 - FO x Autoavaliação de Felicidade

			12 Como você se classifica de modo geral?					Total
			Uma pessoa feliz sempre.	Uma pessoa quase sempre feliz.	Uma pessoa neutra.	Uma pessoa quase sempre infeliz.	Uma pessoa infeliz sempre.	
78 feliz na organização	Não Feliz no Trabalho	Contagem	6	38	17	7	1	69
		% em 78 feliz na organização	8,7%	55,1%	24,6%	10,1%	1,4%	100,0%
	Feliz no Trabalho	Contagem	40	72	7	1	0	120
		% em 78 feliz na organização	33,3%	60,0%	5,8%	0,8%	0,0%	100,0%
Total		Contagem	46	110	24	8	1	189
		% em 78 feliz na organização	24,3%	58,2%	12,7%	4,2%	0,5%	100,0%

Fonte: elaboração própria

Conforme os números da tabela anterior (37) há uma forte correlação entre como a pessoa se vê sobre sua “Própria Felicidade” e a “Felicidade no Trabalho”. A pergunta que fica é: Pessoas felizes tem maior felicidade no trabalho ou pessoas felizes no trabalho tem maior felicidade?

Tabela 38 - FO x Número de Funcionários

			69 Quantas pessoas trabalham na organização?					Total
			até 5	6 a 10	11 a 20	21 a 50	+50	
78 feliz na organização	Não Feliz no Trabalho	Contagem % em 69 Quantas pessoas trabalham na organização?	5 25,0%	4 20,0%	4 23,5%	8 33,3%	47 45,2%	68 36,8%
	Feliz no Trabalho	Contagem % em 69 Quantas pessoas trabalham na organização?	15 75,0%	16 80,0%	13 76,5%	16 66,7%	57 54,8%	117 63,2%
Total		Contagem % em 69 Quantas pessoas trabalham na organização?	20 100,0%	20 100,0%	17 100,0%	24 100,0%	104 100,0%	185 100,0%

Fonte: elaboração própria

Na tabela 38 não há correlação aparente entre “Porte da Empresa” e “Felicidade”, havendo decréscimo com o crescimento da empresa, mas em todas há predominância de indivíduos “Felizes”.

4.3.4 análise das correlações.

Tabela 39 - Análise de correlação entre FO, autoanálise de felicidade e otimismo

		Correlações		
		78 feliz na organização	12 Como você se classifica de modo geral?	84 Otimismo graduação invertida
78 feliz na organização	Correlação de Pearson	1	-,417**	,204**
	Sig. (2 extremidades)		,000	,005
	N	189	189	187
12 Como você se classifica de modo geral?	Correlação de Pearson	-,417**	1	-,351**
	Sig. (2 extremidades)	,000		,000
	N	189	189	187
84 Otimismo graduação invertida	Correlação de Pearson	,204**	-,351**	1
	Sig. (2 extremidades)	,005	,000	
	N	187	187	187

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: elaboração própria

Conforme tabela acima (39), na análise de correlação entre Felicidade na organização, autoanálise de Felicidade e Otimismo, podemos verificar que, as felicidades se correlacionam fortemente, embora a relação de causa e efeito não seja clara, e que autoanálise de felicidade e Otimismo tenham correlação, embora mais fraca, e Felicidade na Organização e Otimismo apresentem a menor das correlações.

4.4 Correlações

A tabela abaixo, de número 40, apresenta a análise das correlações. Considerando a presença de duas variáveis qualitativas ordinais, optou-se por usar o teste de Spearman, onde se comprovou que não há correlação entre Felicidade na Organização e Pontualidade, Felicidade na Organização e Assiduidade, há fraca significância e baixíssima correlação entre Felicidade na Organização e os Aspectos de *Family friendly* e também entre Assiduidade e Pontualidade.

Tabela 40 - Análise de correlação de Spearman entre as variáveis das hipóteses

Correlações						
			78 feliz na organização	Classificacao FF	82 Pontualidade graduação invertida	83 Assiduidade graduação invertida
rô de Spearman	78 feliz na organização	Coefficiente de Correlação	1,000	,207**	,051	-,019
		Sig. (1 extremidade)	.	,002	,245	,396
		N	189	189	188	189
	ClassificacaoFF	Coefficiente de Correlação	,207**	1,000	,076	-,065
		Sig. (1 extremidade)	,002	.	,150	,186
		N	189	190	188	189
	82 Pontualidade graduação invertida	Coefficiente de Correlação	,051	,076	1,000	,157*
		Sig. (1 extremidade)	,245	,150	.	,016
		N	188	188	188	188
	83 Assiduidade graduação invertida	Coefficiente de Correlação	-,019	-,065	,157*	1,000
		Sig. (1 extremidade)	,396	,186	,016	.
		N	189	189	188	189

** A correlação é significativa no nível 0,01 (1 extremidade).

* A correlação é significativa no nível 0,05 (1 extremidade).

Fonte: elaboração própria

4.5 Verificação das hipóteses

H1 – existe relação direta entre felicidade na organização e a melhores índices de produtividade e estas se amplificam com o uso das ações de FF propostas.

Não foi possível comprovar qualquer correlação, entre Felicidade na Organização e comportamento nos índices medidos de Pontualidade e Assiduidade (aqui tratados como aspectos de produtividade). Portanto recusa-se essa hipótese.

Felicidade na Organização e *family friendly* apresentou significância fraca de 0,002 e um coeficiente de correlação baixo de 0,207. Quando olhamos para estas respectivamente com Pontualidade e Assiduidade temos coeficientes de 0,051 e -0,019 e 0,076 e -0,065.

Apesar da bibliografia tratar a existência da correlação entre Felicidade na Organização e melhorias no desempenho, é provável que os índices específicos aqui medidos, tratados genericamente como “produtividade”, mas especificamente focados em Assiduidade e Produtividade, não fizessem parte da medição ou que tinham baixa influência entre todos os aspectos medidos.

H2 – existe relação direta entre felicidade e FF, mas sem melhoria nos índices de produtividade propostos.

Igualmente não foi possível comprovar ou observar qualquer correlação entre Felicidade na organização e a presença de ações de *family friendly*, mesmo nos casos de políticas implementadas, a implementar, nos que gostaria de ter e não tinha (implementadas ou a implementar) ou nos casos onde não havia interesse do entrevistado nestas ações, sequer entre estas variáveis ou muito menos com os aspectos tratados como “produtividade”.

Como dito anteriormente, Felicidade na Organização e as ações de *family friendly* tiveram um significância baixo (0,002) com uma correlação muito longe dos extremos (1 ou -1) 0,207, o que demonstra uma correlação baixíssima.

A bibliografia estudada mostrou haver correlação entre equilíbrio família-trabalho e felicidade no trabalho através da prática de horário flexível ou jornada curta, ambas prática de *family friendly*, entretanto o trabalho não mediu uma ou outra prática isoladamente, mas um conjunto de ações, e assim não foi possível perceber correlações e, portanto, afirmar que a presente hipótese é válida.

H3 – não há correlação da produtividade através das ações de FF ou do “índice” de felicidade presente na empresa.

Esta portanto, foi a hipótese comprovada no estudo, que aparentemente os três aspectos trafegam independentes nas empresas, sem correlações diretas, como mostram os estudos de correlações, e os estudos de tabelas de referência cruzada. Os baixos índices de significância e as baixas correlações (muito afastadas dos extremos 1 e -1) demonstram que está hipótese é a hipótese a ser acatada.

5 Conclusões, Limitações e Sugestões para Futura Investigação

5.1 Conclusões

Vale comentar que nosso papel esperado é de analista distante, mas, claro, todos temos crenças, e devo dizer que algumas foram destruídas neste trabalho, outras fortificadas. Deste modo foi encantador realizá-lo, embora muito, muito cansativo.

A definição de Feliz na Organização foi construída com base em um questionário já existente, e este, teve questões adicionadas, para gerar novas e mais ampla investigação, e em especial pudéssemos responder as perguntas que motivaram este trabalho e determinaram as hipóteses, ou ao menos apontar caminhos.

A primeira pergunta a ser respondida é: existe relação direta entre felicidade na organização e a melhores índices de produtividade? Estas se amplificam com o uso das ações de FF propostas?

Aparentemente não foram verificadas tais correlações em ações. Como o trabalho já demonstrou, nas questões as quais foram investigadas, como os índices medidos de pontualidade e assiduidade, se mantiveram bastante próximos tanto entre os Felizes e Não Felizes na organização.

Vale ressaltar que quando a pergunta é direta sobre o tema, ou seja, se o colaborador acredita ser mais produtivo, entre os que foram considerados Felizes, estes apresentam um depoimento que corrobora uma ação mais produtiva. Assim comportamentos indiretos não evidenciam, mas a autoanálise é que colaboradores sentem-se mais produtivos. Assim a correlação está no auto depoimento, mas não se explicita em comportamentos esperados e pesquisados.

Desta forma as perguntas feitas sobre a existência de correlação entre felicidade e os constructos de produtividade mais rasos, usados em MPE, podemos afirmar que a produtividade foi pouco impactada sobre os aspectos investigados, mas deu sinais de correlação nas autoanálises, nas opiniões dos entrevistados.

Falando em porte de empresas, a felicidade está no ar, ou seja, não houve algo claro sobre porte e felicidade, sendo distribuído de forma semelhante, embora com leve decréscimo a medida que a empresa cresce em número de funcionários.

Fez parte das motivações desta pesquisa descobrir se existe correlação entre os aspetos de FF e felicidade e vice versa. Tal correlação se mostrou fraca, não houve comportamentos destoantes entre os Felizes e Não Felizes, surpreendendo.

Assim aos olhos dos colaboradores, há apreciação pelos aspectos de *family friendly*, mas sem impactar no processo decisório à cerca da felicidade e seu impacto nas decisões importantes destes colaboradores perante a empresa.

Outra dúvida importante era descobrir, era se haviam questões que impactavam na felicidade e se estas eram realizáveis pelas micro e pequenas empresas, em especial. A resposta é sim.

O salário tem grande impacto na felicidade, isso foi contundente na análise, foi na verdade a maior correlação, e é sabido que as empresas menores são menos capazes de competir em termos salariais, mas a adoção de outras medidas que promovam a felicidade, quer seja através da liderança, da meritocracia, de produção da felicidade na organização como um todo, é fato que há melhoras na produtividade percebida (ou avaliada) pelo colaborador, na defesa de marca e outros aspectos importantes no resultado das empresas, incluindo as empresas de menor porte, como as demais conclusões, que se seguem, demonstram.

Mas vale ressaltar que nem tudo são flores, é pequena a quase nenhuma, a diferença na predisposição de fazer mais que a função ou mais que a obrigação da função (como horário e responsabilidade) o que foi avaliado como comprometimento.

A felicidade impactou em muitos índices, nem todos os esperados, e nem todos os medidos de forma mais contundente, mas chama atenção, por exemplo na redução do *turnover* entre os Felizes. O grupo de colaboradores categorizados como Felizes, quando questionados sobre sua predisposição em mudar de emprego, se dizem menos suscetíveis, que o grupo de Não Felizes. É contundente a diferença de predisposição, e inclusive nos motivos e margens salariais, mas reforço, os históricos de tempo máximo de permanência, tempo atual e *turnovers* práticos não reafirmam isso.

É sabido o custo e transtorno que gera mudanças de pessoas nos cargos, em especial em empresas pequenas que não possuem redundância de posições ou planos de carreira.

Curiosamente quando analisamos as questões diretamente sobre tempo de empresa, não percebemos diferenças no tempo de permanência na empresa, nem tempo máximo de tempo de

permanência, o que gera certa contradição entre depoimentos e atitudes. Assim fica uma janela de diferença entre comportamento e sua própria percepção.

A Felicidade no trabalho produziu ganhos para a empresa, foi clara a diferença de comportamento no que refere-se a relação pública do colaborador e a marca da empresa, ou como ele trata a empresa, fora da empresa. Índices Muito melhores de defesa de marca e lealdade de marca acontecem com colaboradores Felizes, os Não Felizes se acomodam a receber elogios e por vezes ressaltam os problemas da empresa nesta ocasião, numa postura claramente negativa a empresa que representa e paga seus rendimentos.

A remuneração foi o aspecto de maior correlação na felicidade dentre todas as comparações feitas. É contundente que a autoavaliação sobre sua remuneração impacta no padrão que determina se um colaborador é Feliz ou Não. São mais felizes os que estão mais satisfeitos com sua remuneração, nos mundos dos negócios, dinheiro traz felicidade!

Há outros fatores que se correlacionam a felicidade, mas em grau menor. A liderança mostrou-se grande parceira no resultado da felicidade, é diretamente proporcional a felicidade. Organizações com lideranças que não inspiram e que não são confiáveis, verdadeiras, tem baixa felicidade e na direção oposta, empresas com lideranças reconhecidas apresentam ótimos índices de felicidade entre os colaboradores. Isso é claro e contundente.

Como este trabalho já descreveu, Felicidade e Bem-Estar confunde-se permanentemente. É muito forte a percepção de bem-estar no dia a dia e a confirmação de felicidade, na organização. Sendo muito semelhante quando se fala de ambiente positivo. A meritocracia também apresenta direta correlação, ou seja, empresas que adotam critérios de meritocracia, tem um índice de felicidade maior. Numa avaliação de meritocracia, o líder tem papel importante, aí se reforça o papel do líder.

Os felizes declaram se sentir mais motivados a trabalhar com qualidade nas tarefas. Desta forma se reafirma que a Felicidade é construída, se não por todos os aspectos, ditos positivos, por boa parte dele.

A felicidade também parece se derivar da percepção que o colaborador tem sobre a atenção/preocupação que a empresa demonstra com ele. É claro o alinhamento entre os felizes e os que percebem que a empresa os vê com olhos humanos e não como números apenas ou máquinas.

O equilíbrio trabalho e felicidade também acontece em ambos os sentidos, mas não ficou clara a relação causa e efeito, o mesmo aconteceu com “Satisfação na vida”. Assim, os colaboradores que dão peso menor no trabalho em sua felicidade são pouco menos felizes, e os que consideram o trabalho mais importante na construção de sua felicidade são mais felizes, mas não está clara a relação de causa e efeito, ou seja, não é evidente que é menos feliz por que menos se importa ou por se importar menos, e é menos feliz.

Não foram encontradas confirmações sobre correlação direta e evidente nas ações de FF. Parece que as empresas com FF tem melhores resultados, mas nada tão impactante. Existe muita gente infeliz no trabalho, mesmo em empresas com ações de FF. E tem gente feliz em empresas sem qualquer iniciativa de FF. Isso foi uma decepção pessoal, mas que fique claro, há indícios, mas não conclusões ou mudanças.

Mas aspectos indiretos de qualidade de vida, satisfação com sua vida etc. determinam que podem sim as ações de FF impactar no mínimo de forma indireta, então, são positivas e, na pior das hipóteses, dão alguma vantagem competitiva, ou seja, se mantidas as condições com outras empresas, as ações de FF serão critério de desempate, ainda que não se mostre como um critério de escolha inicial (pré-requisito).

O trabalho não conseguiu encontrar comportamentos diferentes entre Felizes e Não Felizes quando observamos o peso ou prioridade dado ao trabalho, família e amigos, os *workaholics* e os que tem outro padrão, não se diferem em felicidade. Mesma situação nos fatores combinados entre si.

Há sinais de que a autoanálise pese bastante na felicidade e nos comportamentos. Ou seja, parece em alguns momentos que, o que o colaborador pensa sobre sua felicidade, é mais contundente que o índice que a mede. Assim, os que acreditam ter uma realidade de vida próxima do seu ideal, alinham mais com a Felicidade e os que acham que estão longe, alinham mais na direção oposta, incluindo aí uma percepção geral que inclui ganhos, família e o próprio trabalho. Esse comportamento mais alinhado e contundente se repete na análise da “satisfação com a vida”, mesmo no mesmo alinhamento quando questionado se está feliz com sua vida. Percebe-se aqui que os Não Felizes na organização, ainda assim tem grau de felicidade maior com a vida que com o trabalho, assim pode ser um indicador da relação causa e efeito questionada quatro parágrafos acima (causa e efeito na felicidade).

Os felizes são mais contundentes em afirmar que tem o que considera importante na vida, os não felizes são mais discretos, mas também afirmam ter.

Não houve comportamentos associados ao sexo do respondente, assim a felicidade e, aparentemente, as práticas de gestão relacionadas a homens e mulheres não parecem impactar de forma clara na felicidade medida. Comportamento semelhante entre a formação do colaborador, ou seja, funções baseadas em conhecimento e em operação, parecem ter proporcionalmente mesma felicidade.

Podemos afirmar que, por mais que algumas respostas ainda não existam, a empresa afeta a felicidade de seu colaborador e a felicidade de seu colaborador afeta a empresa, de muitas formas e de muitos graus, assim há vantagens para empresa optar por proteger este rito e objetivo.

Ainda há muito e mais a explorar, e descobrir, mas até lá, cuidar da felicidade e monitorar seus índices são tarefas importantes, indispensáveis e os resultados são contundentes, a Felicidade faz bem aos negócios, e aquilo que não se mede, não se melhora!

5.2 Limitações

Fazer essa investigação foi cansativo, mas deslumbrante. Confesso que ao iniciar o mestrado não tinha claro o grau de complexidade nem o tema. Sabia apenas que queria sair da minha zona de conforto, sair do que eu “entendo” e trabalho há tantos anos.

O tema felicidade no trabalho era um ruído em minhas crenças e um total desconhecido acadêmico.

Foram muitas as surpresas, descobertas e deslumbres, e mais ainda tantas coisas que ficaram sem respostas, até sem perguntas, deste modo seguem algumas sugestões de temas a serem explorados e compartilhados (adoraria receber notícias destas informações).

A Amostragem poderia ter sido maior, isso teria reforçado a crença em todos os resultados, mas a proximidade de resultados experimentados, comparados a trabalhos desenvolvidos na Europa, me deixou particularmente mais crente que este impacto não foi tão representativo.

O momento econômico do país, mergulhado em uma severa crise econômica depois de anos de farra na gestão pública, certamente influenciou o astral da felicidade, criando menos opções de emprego e uma sensação de não escolha e portanto de restrição de felicidade.

O universo de análise foi predominante na cidade de Nova Friburgo/RJ, uma cidade que apresenta um qualidade de vida muito acima da média do estado do Rio de Janeiro, com bom desenvolvimento econômico.

5.3 Sugestões para futuras investigações

Investigar se as ditas pessoas “não felizes” são infelizes ou neutras. Se há um grau intermediário e se existem de fato comportamentos nocivos as empresas e a partir de que grau.

Investigar se as ditas “felizes” são de fato produtivas, em quais aspectos esse sentimento impacta as empresas? Se há vocações onde a felicidade impacta, já que em tantos aspectos isso não ficou claro, ou ficou claro que não traduz diferença.

Descobrir de que forma e quais colaboradores “felizes” são suscetíveis a serem fidelizados. Quando iniciei meu estudo tinha uma certeza: metas arrojadas, ambientes competitivos, alta pressão geram grande resultados de curto prazo, mas exaustão no longo prazo, mas como uma gestão pode gerar pessoas felizes sem deixar de ser competitiva? Não consegui chegar nesta resposta, mas acho importante ser descoberta. Faltou cruzar gestão, pressão, metas, punições e recompensas, com felicidade! Será a felicidade incompatível com a pressão? Será a pressão inibidora da Felicidade? Será a conquista, mesmo sobre pressão capaz de gerar felicidade?

Surpreendentemente não apresentou qualquer correlação entre tempo de empresa e felicidade. Isso criou uma lacuna, uma dúvida que merece ser investigado. É acomodação? É só salário, houve distorção na amostra? Essa pessoas, “não felizes”, por longos períodos geram problemas, prejuízos?

Segundo o Twitter The Spectator Index (@spectator) especializado em coletar estatísticas no mundo todo, os empregados mais felizes de 2020 são, do primeiro ao décimo colocado, respectivamente das empresas: Netflix, Bloomberg, ServiceNow, Google, Tesla, Paypal, Pinterest, Facebook, Lyft e LinkedIn. Pode ser uma boa fonte de pesquisa para comparar produtividade e ações de FF.

Acho fascinante e sugestivo investigar os Não felizes, e descobrir se há uma escala entre Não Felizes e Infelizes e se há respostas não respondidas que possam estar neste detalhes, nesta armadilha da semântica, pois quem sabe Felizes e Não felizes tenham comportamentos similares e apenas os Infelizes destoem? A saber!

Esse tema não se encerra aqui e talvez não se encerre nunca, mas afinal, é este o único tema em comum ao Homem, ser feliz, ainda que mude o como, o porquê, mas o sim, parece ser unânime!

6 Referências Bibliográficas

- Achor, S. (2011).** The secret to better work, TEDx Bloomington. (https://www.ted.com/talks/shawn_achor_the_happy_secret_to_better_work?language)
- Albuquerque, A. S., & Tróccoli, B. T. (2004).** Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 20(2), 153-164.
- Allen, T. D. (2001).** Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414-435.
- Allen, T. D., & Finkelstein, L. M. (2014).** Work-family conflict among members of full-time dual-earner couples: an examination of family life stage, gender, and age. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(3), 376-384. doi: 10.1037/a0036941
- Allen, T. D., French, K. A., Dumani, S., Shockley, K. M. (2015).** Meta-analysis of work-family conflict mean differences: Does national context matter? *Journal of Vocational Behavior*, 90, 90-100. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2015.07.006>
- Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000).** Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278-308.
- Allen, TD, Johnson, RC, Kiburz, KM, e Shockley, KM (2013).** Conflito familiar trabalho e acordos de trabalho flexível: Desconstruindo flexibilidade. *Personnel Psychology*, 66, 345-376.
- Ambiel, R. A. (2014).** Adaptabilidade de carreira: Uma abordagem histórica de conceitos, modelos e teorias. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 15(1), 15-24. Amstad, F. T., Meier.
- Andrade A.L., Oliveira M. Z. e Hatfield E. (2017).** *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 17(2), abr-jun 2017, 106-113 (pp.107), citando Green 2015.
- Andrade, C. (2015).** Trabalho e vida pessoal: Exigências, recursos e formas de conciliação. *Revista de Educação e Humanidades*, 8, 117-130. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5166994.pdf>.
- Arvey, R., Boucharda, T. Segal, N., e Abraham, L. (1989).** “A satisfação no trabalho: componentes ambientais e genéticos”, *Journal of Applied Psychology*, nº 74, pp. 187-192.
- Bagtasos, M. R. (2011).** Quality of work life: A review of literature. *DLSU Business & Economics Review*, 20(2), 1-8. <http://dx.doi.org/10.3860/ber.v20i2.1909>
- Baird, C. L., and Burge, S.W., (2018).** Family-friendly benefits and fulltime working mothers’ labor force persistence, *Community, Work & Family*, 21:2, 168-192, DOI: 10.1080/13668803.2018.1428173 - <https://doi.org/10.1080/13668803.2018.1428173> - <http://www.tandfonline.com/loi/ccwf20>

- Baker, D., Greenberg, C. y Hemingway, C. (2006).** What Happy Companies Know, Pearson Education, New Jersey, USA.
- Bakker, A.B., van Emmerik, H. and Euwema, M.C. (2006).** Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and Occupations*, 33, pp. 464–489.
- Bakker, D., Greenberg, C. y Hemingway, C. (2006).** What Happy Companies Know, Pearson Education, New Jersey, USA.
- Baltes, BB, Briggs, TE, Huff, JW, Wright, JA, e Neuman, GA (1999).** flexível e horários semana de trabalho comprimido: Uma meta-análise de seus efeitos sobre os critérios relacionados ao trabalho. *Journal of Applied Psychology*, 84, 496-513.
- Barcaui, A., & Limongi-França, A., C., (2014).** Estresse, enfrentamento e qualidade de vida: Um estudo sobre gerentes brasileiros. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(5), 670-694. 014. doi: 10.1590/1982-7849rac20141865
- Barham, E. J. e Vanalli A.C. G. (2012).** Trabalho e Família: Perspectivas Teóricas e Desafios Atuais. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 12(1), jan-abr 2012, pp . 47-60
- Barnett, R. C. (1998).** Toward a review and reconceptualization of the work/family literature. *Genetic, Social & General Psychology Monographs*, 124(2), 125.
- Baruch, Y., Szűcs, N., & Gunz, H. (2015).** Career studies in search of theory: The rise and rise of concepts. *Career Development International*, 20(1), 3-20. doi: 10.1108/CDI-11-2013-0137
- Baudelot, C. & Gollac, M. (2011).** Trabajar para ser feliz? La felicidad y el trabajo en Francia. Buenos Aires: Miño y Dávila.
- Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009).** Making the link between work–life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19, 9–22. <http://doi.org/b2h3p2>
- Bendassolli, P. F. (2007).** Felicidade e trabalho. *GV Executivo*, 6(4), 56-61. <http://dx.doi.org/10.12660/gv-executivo.v6i4.34637>
- Bianchi, S.M., & Milkie, M.A. (2010).** Work and family research in the first decade of the 21st century. *Journal of Marriage and Family*, 72, 705-725.
- Biroli, F. (2014).** Família: Novos conceitos. São Paulo: Fundação Perseu Abramo.
- Bisschoff, M., Koen, V., and Ryke, E.H. (2019).** Strategies for work–family balance in a South African context, *Community, Work & Family*, 22:3, 319-337, DOI:10.1080/13668803.2018.1473337 (<https://doi.org/10.1080/13668803.2018.1473337>)
- Boehm, J.K. and Lyubomirsky, S. (2008).** Does happiness promote career success? *Journal of Career Assessment*, 16, pp. 101–116.

- Bono, J.E. and Ilies, R. (2006).** Charisma, positive emotions and mood contagion. *Leadership Quarterly*, 17, pp. 317–334.
- Brás dos Santos, J.M. e Dutschke, G. (2015).** La Felicidad Organizacional En Portugal: Un Análisis Basado en la Escala de la Felicidad Organizacional. X Workshop Internacional sobre Modelos de Rasch en Administración de Empresas. Instituto Universitario de la Empresa de la Universidad de La Laguna, Facultad de Economía, Empresa y Turismo. Espanha.
- Cesaroni, F.M., Pediconi, M.G. and Sentuti, A. (2018).** It's Always a Women's Problem! Micro-Entrepreneurs, Work-Family Balance and Economic Crisis - *Adm. Sci.* 2018, 8, 74; doi:10.3390/admsci8040074 - www.mdpi.com/journal/admsci.
- Cevada, SR e Kunda, G. (1992).** 'Design e devoção: ondas de ideologias racionais e normativas de controle na divulgação gerencial', *Administrative Science Quarterly*, 37, 363-399.
- Chandrika, M. (1998).** The Grass Isn't Always Greener – *Black Enterprise*; Nov. 1998, Vol. 29, Nº 4, pp. 54. Graves Ventures LLC.
- Chiumento. (2007).** Happiness at Work Index – Research Report.
- Cho, E. and Allen, T.D., (2019).** The transnational family: A typology and implications for workfamily Balance - *Human Resource Management Review* 29 (2019) 76–86.
- Clark, S. C. (2000).** Work/family border theory: A new theory of work/family balance, *Human Relations*, 53, 747-770.
- Cloninger, C.R. (2004).** *Feeling good: the science of well-being*. Oxford University Press, New York, 2004.
- Csikszentmihalyi, M.(1990).** *Flow: the psychology of optimal experience*. Harper-Collins Publishers, New York.
- Dallimore, K.S., Sparks, B.A. and Butcher, K. (2007).** The influence of angry customer outbursts on service providers' facial displays and affective states. *Journal of Service Research*, 10, pp. 78–92.
- Danna, K., & Griffin, R. (1999).** Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639902500305>
- Dattalo, P. (2008).** *Determining Sample Size: Balancing Power, Precision, and Practicality*. New York: Oxford University Press.
- Davis, AE, & Kalleberg, AL (2006).** Organizações Ambiente familiar? programas de trabalho e da família na década de 1990. *Trabalho e ocupações*, 33, 191 - 223.

- Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984).** A psychological theory of work adjustment: An individual differences model and its application. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- De Andrade, A. L., Oliveira, M. Z., & Hatfiel, E. (2017).** Conflito trabalho-família: Um estudo com brasileiros e norte-americanos. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 17(2), 106-113. doi: 10.17652/rpot/2017.2.12738
- Dean, JW, Jr., Ramirez, R. e Ottensmeyer, E. (1997).** 'Uma perspectiva estética nas organizações'. In: Cooper, CL e Jackson, SE (Eds), *Criação de Organizações de amanhã*, pp 419-438, John Wiley & Sons, Nova Iorque.
- Diener, E. & Lucas, R. (1999).** “Personalidade e bem-estar subjetivo”, en Kahneman, D. & Schmartz (Eds), *Bem-estar: a fundação de psicológica hedônica*, New York: Rusell Sage Foundation.
- Diener, E. (1984).** Subjective well-being. *Psychol Bull* 92: 410-33.
- Diener, E. (2000).** Subjective well-being. *American Psychologist*, 55, pp. 34–43.
- Diener, E., Scollon, C. N. & Lucas, R. E. (2003).** The involving concept of subjective wellbeing: The multifaceted nature of happiness. *Advances in Cell Aging and Gerontology*, 15, 187-219.
- Diener, E.; Horwitz, J.; Emmons, R.A.(1985a).** Happiness of the very wealthy. *Soc. Indic Res* 16: 263-274.
- Diener, Ed, and Chan, M (2011).** "Happy People Live Longer: Subjective Well-Being Contributes to Health and Longevity," *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 3(1), 1-43.
- Diener, Ed. and Seligman, M. E. P. (2002).** "Very Happy People" - *Psychological Science*. 13 (January). 81-84.
- Dolan, P. (2015).** *Felicidade construída*. Rio de Janeiro: Editora Objetiva
- Drucker, P. (2005).** *Manage Yourself and Then Your Company: Set an Example*.
- Dutschke, G., Jacobsohn, L., Dias, A. and Combadão, J. (2019).** The job design happiness scale (JDHS). *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 32 No. 7, pp. 709-724. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2018-0035>.
- Dutschke, Florencio, Del Junco e Bustelo (2014).** Estudio exploratorio de la relación sistemas de dirección y felicidad en el trabajo. In the proceedings of the 13th International Conference Marketing Trends. Università Ca' Foscari, Venezia. ISBN 978-2-9532811-5-6. <http://www.marketing-trends-congress.com/content/papers-0>

- Dutschke, G., Gomes, J.C., Combadão, J., Jacobsohn, L. & Caldeira, C. (2015).** Developing a scale measuring Organizational Happiness: content analysis and exploratory factorial analysis. In the proceedings of the 1st International Conference Positive Organizational Communication: Empresa, liderazgo y comunicación interna positive. Universidad Loyola. Sevilla.
- Dutschke, G., Gomes, J.C., Combadão, J., Jacobsohn, L. & Guillén, C. (2016).** Bienestar Organizacional. Propuesta de un modelo de evaluación. Facultad de Ciencias del Trabajo, Universidad de Sevilla. In the proceedings of the I Congreso Iberoamericano De Relaciones Laborales y Recursos Humanos.
- Dutschke, G. (2013).** Factores condicionantes de felicidad organizacional. Estudio exploratorio de la realidad en Portugal. Revista Estudios Empresariales. Universidade Jaen. Espanha. CIRC: Clasificación Integrada de Revistas Científicas. Grupo D.
- Edwards, J. R., & Van Harrison, R. (1993).** Job demands and worker health: Three-dimensional reexamination of the relationship between person–environment fit and strain. *Journal of Applied Psychology*, 78, 28–648. <http://doi.org/b2zcft>
- Erdogan, B., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., & Mansfield, L. R. (2012).** Whistle while you work: A review of the life satisfaction literature. *Journal of Management*, 38(4), 1038-1083. doi: 10.1177/0149206311429379
- Facer, RL, Wadsworth, LL, & Arbon, CA (2009).** Cidades liderando o caminho: O uso de horários de trabalho alternativos. Dentro 2009 do anuário municipal (pp. 28-33). Washington, DC: Gestão Internacional City-County Association Press.
- Fan, P. (2018).** Person–Organization Fit, Work–Family Balance, and Work Attitude: the Moderated Mediating Effect of Supervisor Support - *Social Behavior And Personality*, 2018, 46(6), 995–1010 - Scientific Journal Publishers Limited. -. <https://doi.org/10.2224/sbp.6915>.
- Fargher, S. & Kesting, S. (2008).** “Herança Cultura e satisfação no trabalho em Leste uma Europa ocidental. *International Journal of Manpower*. (29), 630- 650.
- Ferraz, R.B.,Tavares, H. e Zilberman M.L. (2007).** Felicidade: Uma Revisão. *Rev. Psiqu. Clín* 34 (5); 234-242, 2007
- Figuerola, A. J., Subiabre, N. P .M., & Fuentes, P. A. O. (2011).** Satisfacción familiar, apoyo familiar y conflicto trabajo-familia en una muestra de trabajadores chilenos. *Avances em Psicología Latinoamericana*, 29(2), 317-329. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=79922588011>
- Fineman, S. (2006).** “On being positive: concerns and counterpoints”, *Academy of Management Review*, (31): 270-291.
- Finkelstien, M. (2009).** “Intrínseca vs orientação motivacional extrínseca e o processo voluntário”, *Avaliação Personalidade e diferenças individuais*, (46): 153-158.

- Fisher, C.D. (2010).** “Happiness at Work”, *International Journal of Management Reviews*, vol. 12, pp. 384-412, Blackwell Publishing Ltd. UK.
- French, JRP, Jr., Caplan, RD, & Van Harrison, R. (1982).** Os mecanismos de estresse no trabalho e tensão. Londres, UK: Wiley.
- Gama, A. P. (2009).** O Estudo de Caso Como Metodologia de Investigação em Marketing e Gestão. *Portuguese Journal of Marketing/Revista Portuguesa de Marketing*, (25).
- Gameiro, S., Moura-Ramos, M., & Canavarro, M. (2009).** Ajuste materno para o nascimento de uma criança: primiparidade contra multiparidade. *Journal of Reproductive e Psicologia infantil*, 27, 269 - 286.
- Gavin, J. H. e Mason, R. O. (2004).** The virtuous organization: The value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, 33 (4), 379-392.
- Goulart, Feijó, Cunha, Corrêa, & Gouveia (2013).** Refletir sobre as novas configurações nos papéis profissionais e familiares e como as organizações podem atuar na melhoria da saúde do trabalhador a partir da conciliação trabalho-família
- Gramaxo, P., Dutschke, G., & Dutschke, M. (2014).** Estilos de Liderança e Felicidade Organizacional. Um estudo exploratório com docentes. In the proceedings of the 24 Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica. Instituto Politécnico de Leiria. ISBN:978-972-8793-66-1.
- Gravena, A.C. (2006).** Retornando ao trabalho após o nascimento de um filho: Percepções de professoras sobre sua experiência. Dissertação de mestrado não publicada. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP.
- Great Place to Work Institute** - <http://www.greatplacetowork.com>
- Green, A. (2015).** Geographical perspectives on women’s careers: Why and how space matters. In J. Bimrose, M. McMahon & M. Watson (Eds.), *Women’s ca-reer development throughout the lifespan: An international exploration* (pp. 11-25). New York: Routledge.
- Greenhaus, J. H. (2008).** Innovations in the study of the work-family interface: Introduction to the Special Section. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 343-348.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985).** Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. (2006).** When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31, 72-92.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003).** The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510–531. <http://doi.org/ct7tnr>
- Grzywacz, J. G., Carlson, D. S. (2007).** Conceptualizing work-family balance: Implications for practice and future research. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 455-471.

- Grzywacz, J., G., & Bass, B. L. (2003).** Work, family and mental health: Testing different models of work-family fit. *Journal of Marriage and Family*, 65, 248-261.
- Han, T.-S., Chiang, H.-H., McConville, D., & Chiang, C.-L. (2015).** A longitudinal investigation of person–organization fit, person–job fit, and contextual performance: The mediating role of psychological ownership. *Human Performance*, 28, 425–439. <http://doi.org/9xb>
- Hatfield, E., Cacioppo, J.T. and Rapson, R.L. (1994).** Emotional Contagion. Cambridge: Cambridge University Press.
- Haybron, DM (2008).** A busca da infelicidade. New York: Oxford University Press.
- Heller, D., Judge, T. & Watson, D. (2002).** “O papel de confusão de personalidade e afetividade traço na relação entre trabalho e satisfação com a vida”, *Journal of comportamento organizacional*, (23): 15-35.
- Hosie, P.; Sevastos, P. & Cooper, C. (2007).** “O trabalhador produtivo feliz e Gestores australianos” tese, *Journal of Human Values*, 13 (2): 151- 176. SAGE Publications, Los Angeles / Londres / Nova Deli / Singapura
- Hosie, P. y Sevastos, P. (2009).** “Does the “happy-productive worker” thesis apply to managers?”, *International Journal of Workplace Health Management*, vol. 2, nº 2, pp. 131-160.
- Hosie, P.J., Sevastos, P.P. and Cooper, C.L. (2006).** Happy-performing Managers: The Impact of Affective Wellbeing and Intrinsic Job Satisfaction in the Workplace, Edgar Elgar, Cheltenham.
- Hsieh, Tony (2010).** Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose, New York: Business Plus.
- Hyland, M. E. (1987).** Control theory interpretation of psychological mechanisms of depression: Comparison and integration of several theories. *Psychological Bulletin*, 102, 109–121. <http://doi.org/fxcsw6>
- Idrovo, S. (2006).** Las políticas de conciliación trabajo-familia. *Estudios Gerenciales*, 22(100), 49-70.
- Ilies, R., Wagner, D.T. and Morgeson, F.P. (2007).** Explaining affective linkages in teams: individual differences in susceptibility to contagion and individualism–collectivism. *Journal of Applied Psychology*, 92, pp.1140–1148.
- Johnson, S.K. (2008).** I second that emotion: effects of emotional contagion and affect at work on leader and follower outcomes. *Leadership Quarterly*, 19, pp. 1–19.
- Judge, T., Heller, D. & Manz, M. (2002).** “Cinco modelo de fatores de personalidade e satisfação no trabalho: uma meta-análise”, *Journal of Applied psicológico*, (87): 530-541.

- Julien, M., Somerville, K., & Culp, N. (2011).** Indo além do acordo de trabalho: A chave papel de apoio supervisor. *Administração Pública Quarterly*, 35, 167-204.
- Kahneman, D.; Krueger, A.B.; Schkade, D.; Schwarz, N.; Stone, A.A. (2006).** Would you be happier if you were richer? A foccusing illusion. *Science* 30; 312 (5782): 1908-1910, 2006.
- Kaufman, G., & White, D. (2016).** Para o bem da nossa família: Homens ' s atitudes em relação a suas esposas 'emprego. *Jornal de Assuntos da Família*, 37, 1585 - 1610.
- Kesebir P., Diener E. (2009).** In Pursuit of Happiness: Empirical Answers to Philosophical Questions. In: Diener E. (eds) *The Science of Well-Being. Social Indicators Research Series*, vol 37. Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-90-481-2350-6_3.
- Kim, J., & Wiggins, ME (2011).** Familiar política de recursos humanos: É ainda trabalhando em o setor público? *Administration Review público*, 71, 728-739.
- Köle, M. and Kurt, A. (2018).** The Moderator Role of Psychological Capital Between Perceived Organizational Support and Work-Family Balance: a Service Sector Research - *International Journal of Commerce and Finance*, Vol. 4, Issue 2, 2018, 134-146.
- Kugelmass, J. (1996).** Teletrabalho: Novas oportunidades para o trabalho flexível. Atlas: São Paulo, SP.
- Lambert, J. (2005).** The Economics of Happiness – Canadian Business, Summer 2005, Special Issue, Vol. 78, Nº 10, pp. 184-187. Rogers Publishing Limited. Canadá
- Layard, R. (2005):** Happiness. Lessons from a new science. Penguin Books. London. England.
- Larsen, J.T. and McKibban, A.R. (2008).** Is happiness having what you want, wanting what you have, or both? *Psychological Science*, 19, pp. 371–377.
- Layard, R. (2005).** Felicidade. Lições de uma nova ciência, London: Penguin livros
- Ledford, (1999).** *Journal of Organizational Behavior*; Jan 1999; 20, 1; ABI/INFORM Complete pg. 25
- Limongi-França, A. C. e Zaima, G. (2002).** Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho – GQVT. In Boog, G. e Boog, M. (2002). *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: Estratégias e Tendências*, Vol. I (pp. 403-419). São Paulo: Gente.
- Linz, S. & Semykina, A. (2010).** O que torna feliz? recompensas previstas e satisfação no trabalho, cópia eletrônica disponível em: <http://ssrn.com/abstract=1699302>.
- Lunt, A.(2004).** The implications for the clinician of adopting a recovery model: the role of choice in assertive treatment. *Psychiatr Rehabil J* 28 (1): 93-97, 2004.
- Lyness, K. S., & Erkovan, H. E. (2016).** The changing dynamics of careers and the work-family interface. In T. D. Allen & L. T. Eby (Orgs.), *The Oxford handbook of work and family* (pp. 376-388). New York: Oxford University Press.

- Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. (2015).** How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 8-21. doi: 10.1108/JMP-07-2014-0210
- Lyu, Y., Wang, M., Le, J. and Kwan, H.K. (2019).** Effects of authentic leadership on work–family balance in China. - *Journal of Managerial Psychology* Vol. 34 No. 2, 2019 pp. 110-123. Emerald Publishing Limited - DOI 10.1108/JMP-08-2018-0340www.emeraldinsight.com/0268-3946.htm
- Lyubomirsky, S. (2008).** *The How of Happiness: A Scientific Approach to Getting the Life You Want.* New York: Penguin Press.
- Lyubomirsky, S., King, L. and Diener, E. (2005).** The benefits of frequent positive affect: does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131, pp. 803–855.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008).** The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Manville, B.; Ober, J. (2003).** *A company of citizens. What the world's first democracy teaches leaders about creating great organizations.* Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Matheny, G. (2008).** Money Not Key to Happiness, Survey Finds – *The Physician Executive*, pp. 14-15. ACPE.org/Career, USA.
- McCrae, RR e John, OP (1992).** "Uma introdução ao modelo cinco-fatores e suas aplicações" - *Jornal da Personalidade*, Vol. 60 No. 2, pp175-215.
- McMahon, D. (2006).** *Happiness: a history.* Atlantic Monthly Press, New York, 2006. Moreira-Almeida, A.; Lotufo Neto, F.; Koenig, H.G. - Religiousness and mental health: a review. *Rev. Bras. Psiquiatr* 28(3): 242-250., 2006.
- McNamara, TK, Pitt-Catsoupes, M., Matz-Costa, C., Brown, M., & Valcour, M. (2013).** Em todo o continuum de satisfação com o equilíbrio trabalho-família: horas de trabalho, flexibilidade de ajuste, e cultura de trabalho-família. *Ciência Social Research*, 42, 283-298.
- Medeiros, T.J. Aguiar, J., Barham E.J. (2017).** "Entre o conflito e o equilíbrio: ferramentas para examinar a relação trabalho-família " – *Psicol. Argum.* 2017 jan./abr., 35(88), 45-62
- Meyer, JP, e Allen, NJ (1991).** A três - conceptualização componente de compromisso organizacional. *Management Review de Recursos Humanos*, 1, 61 - 89.
- Michel, J. S., Mitchelson, J. K., Kotrba, L. M., LeBreton, J. M., & Baltes, B. B. (2009).** "A comparative test of work-family conflict models and critical examination of work-family linkages". *Journal of Vocational Behavior*, 74(2), 199-218. doi: 10.1016/j.jvb.2008.12.005
- Moazami-Goodarzi, A. M., Nurmi, J.E. Mauno, S., Aunola, K. and Rantanen, J., (2019).** Longitudinal Latent Profiles of Work–Family Balance: Examination of Antecedents and Outcomes - *International Journal of Stress Management* - *American Psychological*

Association - 2019, Vol. 26, No. 1, 65–77. 1072-5245/19/\$12.00
<http://dx.doi.org/10.1037/str0000093>

Mogilner, Cassie (2010). "The Pursuit of Happiness: Time, Money, and Social Connection," *Psychological Science*, 21 (1), 1348-54.

Mogilner, Cassie, and Aaker J. (2009). "The 'Time vs. Money Effect': Shifting Product Attitudes and Decisions through Personal Connection," *Journal of Consumer Research*, 36 (August), 277-91.

Morin, E. (2002). Sentidos do trabalho. In: Wood Jr, T. *Gestão empresarial: O fator humano*. São Paulo: Atlas.

Morin, E. M. (1997). Le sens du travail pour des gestionnaires francophones. *Revue Psychologie du Travail et des Organisations*, 3(2/3), 26-45.

Mowday, R. T.; Steers, R. M.; Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, v. 14, pp. 224-247.

Oh, I., Hwang, W. S., and Yoon, H. J. (2019). The Role of Work-Family Balance Policy for Enhancing Social Sustainability: A Choice Experiment Analysis of Koreans in their Twenties and Thirties. - *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2019, 16, 2553; doi:10.3390/ijerph16142553 www.mdpi.com/journal/ijerph.

Oliveira, P., & Limongi-França, C. (2005). Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. *RAE Eletrônica*, 4(1), 1-21. Recuperado em 10 outubro, 2007, de <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v4n1/v4n1a05.pdf>

ONU, 2009. <https://nacoesunidas.org/relatorio-sobre-os-objetivos-de-desenvolvimento-do-milenio-2009/>

Organização Internacional do Trabalho. Edição de 2009 nº 1 - https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_180272.pdf

Organização Internacional do Trabalho. Edição de 2009 nº 3 - https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasil/documents/publication/wcms_229651.pdf

Osorio, D.B. (2009). La conciliación de la vida familiar y laboral: un reto acuciante en la gestión empresarial - *estud.gerenc.*, Vol. 26 No. 115 (Abril - Junio, 2010), 65-78 GERE

Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11-22.
http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712008000100004&lng=pt&tlng=pt

- Paschoal, T., Torres, C. y Porto, J. (2010).** “Felicidade no Trabalho: Relações com Suporte Organizacional e Suporte Social”, RAC Revista de Administração Contemporânea, Nov-Dec 2010, vol. 14, nº 6, pp. 1054-1072.
- Peterson, C.; Seligman, M.(2004).** Character strengths and virtues: a handbook and classification. American Psychological Association and Oxford University Press, New York, 2004.
- Pimenta S.S.A.G (2011).** Trabalho – família: uma questão de equilíbrio? Relações com o conflito, a facilitação e contributos para a satisfação e bem-estar psicológico
- Pinto, F.N.F.R. (2012).** O uso de habilidades sociais e de enfrentamento de estresse entre cuidadoras de uma idosa que tem ou não demência. Dissertação de mestrado não publicada. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP.
- Pitt-Catsouphe, M., Kossek, E.E. & Sweet, S. (2006).** Charting new territory: Advancing multidisciplinary perspectives, methods, and approaches in the study of work and family. Em M. Pitt-Catsouphe, E.E. Kossek & S. Sweet (Org.), The Work and Family Handbook: Multidisciplinary perspectives, methods and approaches (pp. 1 – 16). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Poeschl, G. (2010).** Desigualdades na divisão do trabalho familiar, sentimento de justiça e processos de comparação social. *Análise Psicológica*, 1(28), 29-42. doi: 10.14417/ap.250
- Porfeli, E. & Mortimer, J. (2010).** “Intrínseca trabalho valor-recompensa dissonância e satisfação no trabalho durante a idade adulta”, *Journal of Comportamento Profissional*, (76): 507-519.
- Pryce-Jones, J. & Lindsay, J. (2014).** "O que é a felicidade no trabalho é e como usá-lo", *Industrial e de Aprendizagem Comercial*, Vol. 46 Emissão: 3, pp.130-134, <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2013-0072> - <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2013-0072>
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (2003).** Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa: Gradiva.
- Raibley, J.R. (2011).** "A felicidade não é Bem-Estar" - Springer Science + Business Media BV 2011
- Rego, A. (2006).** Empregados Felizes são mais Produtivos? Working Papers in Management G/nº 8/2006, Universidade de Aveiro - Departamento de Economia.
- Rego, A., S. Souto e M. P. Cunha (2009).** Does the need to belong moderate the relationship between perceptions of spirit of camaraderie and employees' happiness? *Journal of Occupational Health Psychology* 14(2), 148-164.
- Reis, H.T., Sheldon, K.M., Gable, S.L., Roscoe, J. and Ryan, R.M. (2000).** Daily well-being: the role of autonomy, competence, and relatedness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, pp. 419–435.

- Relatório do desenvolvimento humano – PNUD (2010).** Programa das Nações Unidas para o desenvolvimento. Brasil. <https://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/idh0/relatorios-de-desenvolvimento-humano/rdhs-globais.html#2010>
- Rocereto, JF, Gupta, SF, & Mosca, JB (2011).** O papel de recurso horário flexível na família e trabalhar resultados entre os utilizadores flexitime activos e não activos: A, entre grupos e dentro de análise de grupos. *Journal of Business & Economics Research*, 9, 57-65.
- Rofcanin, Y., Las Heras, M., Escribano, P.I., Stanko, T. (2019).** FSSBs and Elderly Care: Exploring the Role of Organizational Context on Employees’ Overall Health and Work–Family Balance Satisfaction - *Journal of Business and Psychology* - <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09629-8>
- Rosenbluth, H. F. e Peters, D. M. (1992).** Customer comes second and other secrets of exceptional service. New York: Quill Willian Morrow.
- Ryam, R. & Deci, E. (2001).** “No potenciais felicidade e humanos: uma revisão de pesquisa sobre hedônica e eudaimonia bem-estar”, *Annual Review of Psychological*, (52): 141-166.
- Ryff, C. & Singer, B. (2008).** “Conhecer a si mesmo e tornar-se o que você é: um abordagem eudemônica para o bem-estar psicológico”, *Journal of Happiness Studies*, (9): 13-39.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014).** What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155-182. <http://dx.doi.org/10.1002/hrdq>
- Sant’anna, L. L., Paschoal, T., & Gosendo, E. E. M. (2012).** Bem-estar no trabalho: Relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(5), 744-764. <http://www.scielo.br/pdf/rac/v16n5/v16n5a07.pdf>. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552012000500007>
- Schachtel, HJ (1954).** O Prazer de vida real. Nova York: Dutton.
- Scheier, M.F.; Carver, C.S.; Bridges, M.W. (2001).** Optimism, pessimism and psychological well-being. In: Chand, E.C. (ed.). *Optimism and pessimism*. American Psychological Association, Washington DC, pp. 189-216, 2001.
- Scheier, M.F.; Weintraub, J.K.; Carver, C.S. (1986).** Coping with stress: divergent strategies of optimists and pessimists. *J Pers Soc Psychol* 51: 1257-1264, 1986.
- Scherer, K., Schorr, A. and Johnstone, T. (eds) (2001).** *Appraisal Processes in Emotion*. Oxford: Oxford University Press.
- Schwartz, B. (2015a).** The way we think about work is broken. Retrieved July 9, 2016, from https://www.ted.com/talks/barry_schwartz_the_way_we_think_about_work_is_broken
- Schwartz, B. (2015b).** Why we’re so unhappy with work. Retrieved July 9, 2016, from <https://www.linkedin.com/pulse/why-were-so-unhappy-work-how-fix-barry-schwartz>

- Sender, G. e Fleck, D. (2017).** As Organizações e a Felicidade no Trabalho: Uma Perspectiva Integrada. - RAC, Rio de Janeiro, v. 21, n. 6, art. 2, pp. 764-787, Novembro/Dezembro, 2017, www.anpad.org.br/rac
- Seong, J.Y. (2016).** Person–Organization Fit, Family-Supportive Organization Perceptions, and Self-Efficacy Affect Work–Life Balance - Social Behavior And Personality, 2016, 44(6), 911–922
- Silva, N. & Tolfo, S. R. (2011).** Processos psicossociais na construção de sentido ético nas organizações. In: Costa, S. G. da Psicologia aplicada à administração. São Paulo: Elsevier.
- Silverblatt, Rob (2010).** In Search of Workplace Happiness – U.S. News & World Report, May 2010, Vol. 147, Nº 5, pp. 32-34. USA.
- Siqueira, M.; Gomide Jr (2004).** S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: Zanelli, J. C.; Borges-Andrade J. E.; Bastos A.V.B. (Orgs). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed.
- Sirota, D., Mischkind, L.A. and Meltzer, M.I. (2005).** The Enthusiastic Employee. Upper Saddle River, NJ:Wharton School Publishing.
- Smith, A. (1776).** An inquiry into the nature and the causes of the wealth of nations (Vol. 2). London: W. Strahan, and T. Cadell.
- Snyder, C. R. & Lopez, S. J. (2009).** Psicologia Positiva. Porto Alegre: Artmed.
- Sousa, J. M. de, & Porto, J. B. (2015).** Happiness at work: Organizational values and person-organization fit impact. Paidéia, 25(61), 211-220. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-43272561201509>
- Souza, A. D. (2004).** A influência das relações de trabalho, sobre comprometimento: um estudo em pequenas empresas indústrias dos municípios da região da Comcam. 152 páginas. Dissertação de Mestrado em Administração – Departamento de Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba –PR.
- Spicer, A., & Cederström, C. (2015).** The research we’ve ignored about happiness at work. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2015/07/the-research-weve-ignored-about-happiness-at-work>
- Steenbergen, E. F., Kluwer, E. S. & Karney, B. R. (2014).** Work-family enrichment, work-family conflict, and marital satisfaction: A dyadic analysis. Journal of Occupational Health Psychology, 19(2), 182-194. doi: 10.1037/a0036011
- Strobino, M. R. C., & Teixeira, R. M. (2014).** Empreendedorismo feminino e o conflito trabalho-família: Estudo de multicasos no setor de comércio de material de construção na cidade de Curitiba. Revista Administração, 49 (1), 59-76. doi: 10.5700/rausp1131

- Swider, B. W., Zimmerman, R. D., & Barrick, M. R. (2015).** Searching for the right fit: Development of applicant person-organization fit perceptions during the recruitment process. *Journal of Applied Psychology*, 100, 880–893. <http://doi.org/9xh>
- Taylor, F. W. (1911).** *The Principles of Scientific Management*, New York: UK: Harper & Brothers
- The Spectator Index(2020).** Twitter 2 feb/2020. Happiest Employees 2020 (@spectator)
- Tolfo, S. da R., Coutinho C., M., Baasch, D., & Soares Cugnier, J. (2010).** Sentidos y significados del trabajo: un análisis con base en diferentes perspectivas teóricas y epistemológicas en Psicología. *Universitas Psychologica*, 10(1), 175-188. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy10-1.ssta>.
- Uriz, J. (2005).** La era “Post-Re-cursos Humanos”. Análisis de una encrucijada. *RR.HH. Magazine*. Recuperado de: <http://www.rrhh-magazine.com/>.
- Veenhoven R. (2003).** Hedonism and happiness. *Journal of Happiness Studies* 4(4), 437–457.
- Veenhoven, R. (1991).** “A felicidade é relativa?” *Indicadores Sociais Research*, (24): 1-34.
- Voydanoff, P. (2005b).** Toward a Conceptualization of Perceived Wor-Family Fit and Balance: A Demands and Resources Approach. *Journal of Marriage and the Family*, 67, 822–836.
- Wadsworth L.L.1 e Facer R. L. (2016).** "Equilíbrio Trabalho-Família e horários de trabalho alternativos: Explorando o impacto de 4-Day semanas de trabalho no Estado Funcionários." - *Gestão de Pessoal Pública* 2016, Vol. 45 (4) 382 -404
- Wadsworth, LL, Facer, RL, e Arbon, CA (2010).** Horários de trabalho alternativos no local, Governo: cui bono? *Revisão de Administração de Pessoal Pública*, 30, 322-340.
- Walter, F. and Bruch, H. (2008).** The positive group affect spiral: a dynamic model of the emergence of positive affective similarity in work groups. *Journal of Organizational Behaviour*, 29, pp. 239–261.
- Warr, P. B. (2007).** *Work, happiness and unhappiness*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Waterman, A. S., Schwartz, S. J., & Conti, R. (2008).** The implications of two conceptions of happiness (hedonic enjoyment and eudaimonia) for the understanding of intrinsic motivation. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 41-79
- Weiss, A., Bates, TC e Luciano, M. (2008).** Felicidade é uma coisa pessoal: a genética de personalidade e bem-estar em uma amostra representativa. *Psychological Science*, 19,19, pp. 205-210. pp. 205-210.

- Weinstein, N., & Ryan, RM (2010).** Ao ajudar ajuda: Motivação autônoma para comportamento pró-social e sua influência no bem-estar do ajudante e receptor. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98 (2), 222–244. <https://doi.org/10.1037/a0016984>
- Whitmore, J. (1992).** *Coaching for Performance: Growing Human Potential and Purpose*, (4^a ed.), London, Nicholas Brealey Publishing (2009).
- Wooldridge, A. (2016).** Against happiness. *The Economist*. Retrieved September 24, 2016, from <https://www.economist.com/news/business-and-finance/21707502-companies-try-turn-happiness-management-tool-are-overstepping-mark>
- Wright, T.A., Larwood, L. and Denney, P.J. (2002).** “The different ‘faces’ of happiness-unhappiness in organizational research: emotional exhaustion, positive affectivity, negative affectivity, and psychological wellbeing as correlates of job performance”, *Journal of Business and Management*, Vol. 8 No. 2, pp. 109-26.

7 Anexos

7.1 Questionário

Questionário sobre Felicidade

Este questionário é parte de uma dissertação de mestrado na Universidade Autónoma de Lisboa e pretende avaliar a felicidade de profissionais em seu trabalho e com seu trabalho.

É desenvolvido em parceria com Universidades em Portugal, Espanha e Brasil.

Não existem respostas certas ou erradas. O importante é sua opinião seja verdadeira, sem vícios e que esteja ciente que todas as respostas são anônimas, visam simplesmente entender a relação de trabalho e felicidade.

Muito obrigado pela sua disponibilidade.

Georg Dutschke
gmdutschke@sapo.pt Roberto
Mendes Loureiro
Rmendes@targetcomunica.com.br

Sobre você na Empresa:

1. Pontualidade no trabalho:

Sou extremamente pontual, nunca me atraso.

Sou pontual, raramente me atraso.

Procuró ser pontual, mas as vezes me atraso.

Me atraso com frequência.

Me atraso quase sempre.

2. Frequência no local de trabalho (assiduidade)

Sou extremamente assíduo, nunca falto. Sou assíduo, raramente falto.

Procuró ser assíduo, mas as vezes falto ao trabalho.

Falto com alguma frequência.

Falto com muita frequência.

3. No último MÊS me atrasei: (com ou sem justificativa)

Nenhuma vez De 1 a 2 vezes

De 3 a 5 vezes

Mais de 5 vezes

Não sei responder

4. No último SEMESTRE faltei: (com ou sem justificativa)

Nenhuma vez

De 1 a 2 vezes

De 3 a 5 vezes

Mais de 5 vezes

Não sei responder

5.Estou na empresa (ainda que em outra função) a:

Até 1 ano

Mais de 1 ano até 2 anos

Mais de 2 anos até 3 anos

Mais de 3 anos até 5 anos

Mais de 5 anos

6.Máximo de tempo que já permaneci em uma mesma empresa foi:

Até 1 ano

Mais de 1 ano até 2 anos

Mais de 2 anos até 3 anos

Mais de 3 anos até 5 anos

Mais de 5 anos

7.Quando há algo a ser feito de importante na empresa onde trabalho, que tenha correlação direta com meu conhecimento e/ou função, qual frase melhor descreve seu comportamento:

Independente de hora, levo em consideração o prazo e a importância da solução do problema e me dedico a resolver.

Dependendo da hora e do prazo procuro resolver, sempre que possível.

Resolvo o que é possível e necessário quando dentro do horário formal de trabalho e relativo a minha função.

Tento resolver o que é indispensável dentro do meu horário de trabalho.

Tento resolver quando solicitado, mas sempre dentro do meu horário formal de trabalho.

8.Quando estou fora do trabalho, alguém fala da empresa onde trabalha, qual frase melhor descreve sua reação:

Se for um elogio eu orgulhosamente digo que trabalho lá, e se for uma crítica eu defendo a empresa publicamente.

Se for um elogio eu informo que trabalho lá, mas evito defendê-la publicamente.

Se for um elogio informo que trabalho lá, mas quase sempre complemento informando problemas que existem lá.

Se for um elogio informo que a pessoa pode estar enganada e cito exemplos de problemas que existem lá.

Se for uma queixa costumo a corroborar e ainda trago outros exemplos de problemas.

9.Na empresa onde trabalha, qual ou quais dos itens abaixo JÁ ESTÃO disponíveis para a equipe de colaboradores (exceto alto escalão)? Marque todas que se aplicam.

Jornada Flexível (é possível chegar mais tarde e sair mais tarde ou chegar mais cedo e sair mais cedo).

Semana Curta (trabalha-se mais horas por dia, em troca de dias de folga).

Home work (é possível as vezes trabalhar de casa).

Flexibilidade com necessidades da família (há flexibilidade em casos de saúde, estudos ou outros aspectos com nossa família).

Nenhuma das opções.

10. Na empresa onde trabalha, dos itens abaixo qual ou quais SE COGITA IMPLEMENTAR na equipe de colaboradores (exceto alto escalão)? Marque todas que se aplicam.

Jornada Flexível (é possível chegar mais tarde e sair mais tarde ou chegar mais cedo e sair mais cedo).

Semana Curta (trabalha-se mais horas por dia, em troca de dias de folga).

Home work (é possível as vezes trabalhar de casa).

Flexibilidade com necessidades da família (há flexibilidade em casos de saúde, estudos ou outros aspectos com nossa família).

Nenhuma das opções.

11. Dos itens abaixo, qual ou quais, VOCÊ GOSTARIA de usufruir na empresa onde trabalha? Marque todas que se aplicam.

Jornada Flexível (é possível chegar mais tarde e sair mais tarde ou chegar mais cedo e sair mais cedo).

Semana Curta (trabalha-se mais horas por dia, em troca de dias de folga).

Home work (é possível, as vezes, trabalhar de casa).

Flexibilidade com necessidades da família (há flexibilidade em casos de saúde, estudos ou outros aspectos com nossa família).

Nenhuma das opções.

Felicidade

Felicidade é o estado de quem é feliz, uma sensação de bem estar e contentamento, que pode ocorrer por diversos motivos.

12. Como você se classifica de modo geral?

Uma pessoa feliz sempre.

Uma pessoa quase sempre feliz. Uma pessoa neutra.

Uma pessoa quase sempre infeliz.

Uma pessoa infeliz sempre.

13. Qual peso você dá ao seu trabalho no impacto da sua felicidade?

Alto.

Médio.

Baixo.

14. Qual peso você dá a família/amigos a sua felicidade?

Alto.

Médio.

Baixo.

15. Dentre as opções abaixo qual mais influencia sua sensação de felicidade?

Família/Amigos. Trabalho.

Lazer.

Igualmente dividido entre trabalho e família/amigos. Igualmente dividido entre lazer e família/amigos. Igualmente dividido entre trabalho e lazer.
Igualmente dividido entre trabalho, família/amigos e lazer. Nenhuma das opções

16. Você se classificaria como, considerando as opções a seguir:

Otimista
Neutro
Pessimista
Outro

17. Qual das frases a seguir melhor descreve seu chefe:

Meu chefe parece feliz no trabalho.
Meu chefe parece pouco feliz no trabalho.
Meu chefe não parece feliz nem infeliz no trabalho. Meu chefe parece pouco infeliz no trabalho.
Meu chefe parece infeliz no trabalho.

Pense na organização onde trabalha.

Numa escala entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente) em que medida concorda com as afirmações seguintes:

18. Tenho um ambiente de trabalho adequado a realização da minha tarefa.

1 2 3 4 5

19. Meus colegas são comprometidos com a empresa e são bons no que fazem.

1 2 3 4 5

20. Há espírito de equipe na organização, criado pela liderança.

1 2 3 4 5

21. Existe bem-estar no dia-a-dia.

1 2 3 4 5

22. Existe fácil comunicação entre colegas e níveis na organização.

1 2 3 4 5

23. O ambiente de trabalho é positivo.

1 2 3 4 5

24. Existe relação de camaradagem com os colegas de trabalho.

1 2 3 4 5

25. Todos são reconhecidos por mérito na organização.

1 2 3 4 5

26. Existe respeito pelo indivíduo e pelo profissional na organização.

1 2 3 4 5

27.A organização é honesta e justa.

1 2 3 4 5

28.Sinto que a organização confia em meu trabalho.

1 2 3 4 5

29.A organização reconhece meu desenvolvimento profissional.

1 2 3 4 5

30.A organização me desafia a novas responsabilidades.

1 2 3 4 5

31.A organização estimula meu aprendizado contínuo.

1 2 3 4 5

32.Tenho autonomia e responsabilidade na minha função.

1 2 3 4 5

33.Tenho oportunidades de contribuir para a estratégia da organização.

1 2 3 4 5

34.A organização estimula que eu seja proativo.

1 2 3 4 5

35.A organização permite que faça o que gosto.

1 2 3 4 5

36.A organização tem processos de trabalho descritos.

1 2 3 4 5

37.Tempo que tenho para compartilhar opiniões e tomar decisões é suficiente.

1 2 3 4 5

38.As recompensas financeiras (salário + outros benefícios) praticadas pela organização, no geral, são boas.

1 2 3 4 5

39.A organização me dá estabilidade e segurança.

1 2 3 4 5

40.A organização promove a inovação de processos e soluções.

1 2 3 4 5

41.Conheço e compartilho da visão da organização.

1 2 3 4 5

42.A direção deixa claro aos colaboradores os objetivos da organização.

1 2 3 4 5

43.Conheço e compartilho da visão da organização.

1 2 3 4 5

44.A direção deixa claro aos colaboradores os objetivos da organização.

1 2 3 4 5

45.Sinto-me envolvido com os valores da organização.

1 2 3 4 5

46.Minha chefia preocupa-se com o bem-estar de seus subordinados no trabalho.

1 2 3 4 5

47.Minha liderança é verdadeira e inspiradora.

1 2 3 4 5

48.Me sinto motivado a trabalhar com excelência e desempenho.

1 2 3 4 5

49.Procuro atingir os meus objetivos, pois eles ajudam para que a organização atinja os dela.

1 2 3 4 5

50.Conheço os objetivos da organização.

1 2 3 4 5

51.A organização preocupa-se comigo enquanto indivíduo (papéis na família e sociedade).

1 2 3 4 5

52.Tenho equilíbrio entre trabalho e vida pessoal

1 2 3 4 5

53.A organização tem ações de responsabilidade social.

1 2 3 4 5

54.A organização tem ações de responsabilidade familiar (preocupa-se a apoia a família do colaborador).

1 2 3 4 5

55.Sinto-me feliz por realizar o trabalho que realizo.

1 2 3 4 5

56.Sinto-me feliz por ser parte da equipe do meu líder.

1 2 3 4 5

57.Sinto-me feliz por ser parte da empresa que trabalho.

1 2 3 4 5

Numa escala entre 1 e 5 em que 1 significa discordo totalmente e 5 concordo totalmente, em que medida concorda com as afirmações a seguir:

58.Minha vida está próxima a meu ideal de vida, considerando trabalho, família e ganhos.

1 2 3 4 5

59.De modo geral diria que tenho o que considero mais importante em minha vida.

1 2 3 4 5

60.De modo geral, estou satisfeito com minha vida.

a. 1 2 3 4 5

61.De modo geral, estou feliz com a vida que tenho.

1 2 3 4 5

62.Como considera ser a sua produtividade profissional em comparação com o ano anterior (1.muito menor. 5. muito maior)

1 2 3 4 5

63.Qual sua vontade de mudar de organização. (sendo 1 mínima e 5 enorme)

1 2 3 4 5

64.O que te faria mudar de organização?

Uma oportunidade, mesmo que na mesma função e salário

Uma oportunidade, mesmo que pelo mesmo salário

Uma oportunidade com aumento de salário de pelo menos 10%

Uma oportunidade com aumento de salário de pelo menos 30%

Não tenho vontade de trocar de organização

Outro:

65.Quanto tempo está nesta organização? (resposta em anos)

66.A organização onde trabalha é:

Empresa Pública

Empresa Mista – Pública e Privada ONG

Empresa Privada - Prestadora de Serviço

Empresa Privada - Indústria Empresa Privada - Comércio

Outro:

67.Qual o nome da Organização / Empresa em que trabalha (opcional)?

Sobre Você!

68.Qual é a cidade onde você trabalha?

69.Qual é o estado onde você trabalha? (UF)

70.Quantas pessoas trabalham na organização?

até 5

6 a 10

11 a 20

21 a 50

+50

71.Qual seu sexo?

Homem

Mulher

72.Qual sua formação acadêmica?

Ensino fundamental incompleto

Ensino fundamental completo

Ensino médio incompleto

Ensino médio completo

Graduação Incompleto

Graduação completo

Pós Graduação

Mais que Pós Graduação

73.Que idade tem?

74.A organização permite a rotação de funções.

1

2

3

4

5

75.A organização tem trabalho e projetos.

1

2

3

4

5

76.Tenho o apoio que necessito da direção.

1

2

3

4

5

Muito obrigado por sua contribuição, ela será usada apenas para desenvolvimento da dissertação de mestrado e ações decorrentes desta. É só apertar "Enviar" e estará finalizado!

7.2 Análise descritiva complete

Abaixo seguem todas as questões tabuladas com sua análise de frequência, percentuais relativos e absolutos, e acumulados, assim como o número de respostas. Tdoos os dados foram tratados no SPSS e considerando as questões do questionário é possível reconstruir todos os dados da pesquisa.

Tabelas de Frequência

1-Pontualidade no trabalho:

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	30	15,8	16,0	16,0
	2	95	50,0	50,5	66,5
	3	46	24,2	24,5	91,0
	4	13	6,8	6,9	97,9
	5	4	2,1	2,1	100,0
	Total	188	98,9	100,0	
Ausente	Sistema	2	1,1		
Total		190	100,0		

2-Frequência no local de trabalho (assiduidade)

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	105	55,3	55,9	55,9
	2	71	37,4	37,8	93,6
	3	10	5,3	5,3	98,9
	4	1	,5	,5	99,5
	5	1	,5	,5	100,0
	Total	188	98,9	100,0	
Ausente	Sistema	2	1,1		
Total		190	100,0		

3-No último MÊS me atrasei: (com ou sem justificativa)

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	103	54,2	55,1	55,1
	2	55	28,9	29,4	84,5
	3	15	7,9	8,0	92,5
	4	12	6,3	6,4	98,9
	5	2	1,1	1,1	100,0
	Total	187	98,4	100,0	
Ausente	Sistema	3	1,6		
Total		190	100,0		

4 No último SEMESTRE faltei: (com ou sem justificativa)

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	121	63,7	64,4	64,4
	2	54	28,4	28,7	93,1

	3	8	4,2	4,3	97,3
	4	5	2,6	2,7	100,0
	Total	188	98,9	100,0	
Ausente	Sistema	2	1,1		
Total		190	100,0		

5 Estou na empresa (ainda que em outra função) a:

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	17	8,9	9,0	9,0
	2	22	11,6	11,7	20,7
	3	22	11,6	11,7	32,4
	4	27	14,2	14,4	46,8
	5	100	52,6	53,2	100,0
	Total	188	98,9	100,0	
Ausente	Sistema	2	1,1		
Total		190	100,0		

6 O máximo de tempo que já permaneci em uma mesma empresa foi:

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	4	2,1	2,2	2,2
	2	8	4,2	4,3	6,5
	3	12	6,3	6,5	12,9
	4	34	17,9	18,3	31,2
	5	128	67,4	68,8	100,0
	Total	186	97,9	100,0	
Ausente	Sistema	4	2,1		
Total		190	100,0		

7 Quando há algo a ser feito de importante na empresa onde trabalho, que tenha correlação direta com meu conhecimento e/ou função, qual frase melhor descreve seu comportamento:

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	144	75,8	76,6	76,6
	2	33	17,4	17,6	94,1
	3	6	3,2	3,2	97,3
	4	1	,5	,5	97,9
	5	4	2,1	2,1	100,0
	Total	188	98,9	100,0	
Ausente	Sistema	2	1,1		
Total		190	100,0		

8 Quando estou fora do trabalho, alguém fala da empresa onde trabalha, qual frase melhor descreve sua reação:

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	133	70,0	71,5	71,5
	2	34	17,9	18,3	89,8

	3	12	6,3	6,5	96,2
	4	3	1,6	1,6	97,8
	5	4	2,1	2,2	100,0
	Total	186	97,9	100,0	
Ausente	Sistema	4	2,1		
Total		190	100,0		

9 Na empresa onde trabalha, qual ou quais dos itens abaixo JÁ• ESTÃO disponíveis para a equipe de colaboradores (exceto alto escalão)?

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	,5	,5	,5
A	32	16,8	16,8	17,4
A;B	2	1,1	1,1	18,4
A;B;C	2	1,1	1,1	19,5
A;B;C;D	6	3,2	3,2	22,6
A;B;D	4	2,1	2,1	24,7
A;C	5	2,6	2,6	27,4
A;C;D	10	5,3	5,3	32,6
A;D	21	11,1	11,1	43,7
A;E	1	,5	,5	44,2
B	8	4,2	4,2	48,4
B;C;D	1	,5	,5	48,9
C	3	1,6	1,6	50,5
C;D	2	1,1	1,1	51,6
D	41	21,6	21,6	73,2
D;E	1	,5	,5	73,7
E	50	26,3	26,3	100,0
Total	190	100,0	100,0	

10 Na empresa onde trabalha, dos itens abaixo qual ou quais SE COGITA IMPLEMENTAR na equipe de colaboradores (exceto alto escalão)?

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	10	5,3	5,3	5,3
A	24	12,6	12,6	17,9
A;B	2	1,1	1,1	18,9
A;B;C	2	1,1	1,1	20,0
A;B;C;D	6	3,2	3,2	23,2
A;C	5	2,6	2,6	25,8
A;C;D	1	,5	,5	26,3
A;D	4	2,1	2,1	28,4
A;E	1	,5	,5	28,9
B	16	8,4	8,4	37,4
B;C	2	1,1	1,1	38,4
C	17	8,9	8,9	47,4
C;D	1	,5	,5	47,9
D	12	6,3	6,3	54,2
E	87	45,8	45,8	100,0
Total	190	100,0	100,0	

11 Dos itens abaixo, qual ou quais, VOCÊ GOSTARIA de usufruir na empresa onde trabalha?

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	6	3,2	3,2	3,2
A	17	8,9	8,9	12,1
A;B	1	,5	,5	12,6
A;B;C	9	4,7	4,7	17,4
A;B;C;D	16	8,4	8,4	25,8
A;B;D	1	,5	,5	26,3
A;C	6	3,2	3,2	29,5
A;C;D	2	1,1	1,1	30,5
A;D	3	1,6	1,6	32,1
B	35	18,4	18,4	50,5
B;C	6	3,2	3,2	53,7
B;C;D	2	1,1	1,1	54,7
B;D	3	1,6	1,6	56,3
C	42	22,1	22,1	78,4
C;D	3	1,6	1,6	80,0
D	17	8,9	8,9	88,9
E	21	11,1	11,1	100,0
Total	190	100,0	100,0	

12 Como você se classifica de modo geral?

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	46	24,2	24,3
	2	110	57,9	82,5
	3	24	12,6	95,2
	4	8	4,2	99,5
	5	1	,5	100,0
Total	189	99,5	100,0	
Ausente Sistema	1	,5		
Total	190	100,0		

13 Qual peso você dá ao seu trabalho no impacto da sua felicidade?

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	104	54,7	55,0
	2	75	39,5	94,7
	3	10	5,3	100,0
Total	189	99,5	100,0	
Ausente Sistema	1	,5		
Total	190	100,0		

14 Qual peso você dá a família/amigos a sua felicidade?

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	166	87,4	87,8
	2	22	11,6	99,5
	3	1	,5	100,0
Total	189	99,5	100,0	

Ausente	Sistema	1	,5		
Total		190	100,0		

15 Dentre as opções abaixo qual mais influencia sua sensação de felicidade?

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	53	27,9	28,0	28,0
	2	8	4,2	4,2	32,3
	3	12	6,3	6,3	38,6
	4	39	20,5	20,6	59,3
	5	26	13,7	13,8	73,0
	6	3	1,6	1,6	74,6
	7	47	24,7	24,9	99,5
	8	1	,5	,5	100,0
	Total	189	99,5	100,0	
Ausente	Sistema	1	,5		
Total		190	100,0		

16 Você se classificaria como, considerando as opções a seguir:

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	137	72,1	73,3	73,3
	2	39	20,5	20,9	94,1
	3	9	4,7	4,8	98,9
	4	2	1,1	1,1	100,0
	Total	187	98,4	100,0	
Ausente	Sistema	3	1,6		
Total		190	100,0		

17 Qual das frases a seguir melhor descreve seu chefe:

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	107	56,3	56,9	56,9
	2	35	18,4	18,6	75,5
	3	35	18,4	18,6	94,1
	4	3	1,6	1,6	95,7
	5	8	4,2	4,3	100,0
	Total	188	98,9	100,0	
Ausente	Sistema	2	1,1		
Total		190	100,0		

18 Tenho um ambiente de trabalho adequado a realização da minha tarefa.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	8	4,2	4,2	4,2
	2	11	5,8	5,8	10,1
	3	41	21,6	21,7	31,7
	4	77	40,5	40,7	72,5
	5	52	27,4	27,5	100,0
	Total	189	99,5	100,0	

Ausente	Sistema	1	,5		
Total		190	100,0		

19 Meus colegas são comprometidos com a empresa e são bons no que fazem.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	5	2,6	2,6	2,6
	2	21	11,1	11,1	13,8
	3	48	25,3	25,4	39,2
	4	76	40,0	40,2	79,4
	5	39	20,5	20,6	100,0
	Total	189	99,5	100,0	
Ausente	Sistema	1	,5		
Total		190	100,0		

20 Há espírito de equipe na organização, criado pela liderança.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	21	11,1	11,1	11,1
	2	22	11,6	11,6	22,8
	3	54	28,4	28,6	51,3
	4	53	27,9	28,0	79,4
	5	39	20,5	20,6	100,0
	Total	189	99,5	100,0	
Ausente	Sistema	1	,5		
Total		190	100,0		

21 Existe bem-estar no dia-a-dia.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	9	4,7	4,8	4,8
	2	17	8,9	9,0	13,8
	3	44	23,2	23,3	37,0
	4	66	34,7	34,9	72,0
	5	53	27,9	28,0	100,0
	Total	189	99,5	100,0	
Ausente	Sistema	1	,5		
Total		190	100,0		

22 Existe fácil comunicação entre colegas e níveis na organização.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	9	4,7	4,8	4,8
	2	22	11,6	11,6	16,4
	3	55	28,9	29,1	45,5
	4	59	31,1	31,2	76,7
	5	44	23,2	23,3	100,0
	Total	189	99,5	100,0	
Ausente	Sistema	1	,5		
Total		190	100,0		

23 O ambiente de trabalho é positivo.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	9	4,7	4,8	4,8
	2	15	7,9	7,9	12,7
	3	51	26,8	27,0	39,7
	4	60	31,6	31,7	71,4
	5	54	28,4	28,6	100,0
	Total	189	99,5	100,0	
Ausente	Sistema	1	,5		
Total		190	100,0		

24 Existe relação de camaradagem com os colegas de trabalho.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	6	3,2	3,2	3,2
	2	14	7,4	7,4	10,6
	3	51	26,8	27,0	37,6
	4	67	35,3	35,4	73,0
	5	51	26,8	27,0	100,0
	Total	189	99,5	100,0	
Ausente	Sistema	1	,5		
Total		190	100,0		

25 Todos são reconhecidos por mérito na organização.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	30	15,8	15,9	15,9
	2	34	17,9	18,0	33,9
	3	56	29,5	29,6	63,5
	4	44	23,2	23,3	86,8
	5	25	13,2	13,2	100,0
	Total	189	99,5	100,0	
Ausente	Sistema	1	,5		
Total		190	100,0		

26 Existe respeito pelo indivíduo e pelo profissional na organização.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	14	7,4	7,4	7,4
	2	20	10,5	10,6	18,0
	3	43	22,6	22,8	40,7
	4	55	28,9	29,1	69,8
	5	57	30,0	30,2	100,0
	Total	189	99,5	100,0	
Ausente	Sistema	1	,5		
Total		190	100,0		

28 Sinto que a organização confia em meu trabalho.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	6	3,2	3,2	3,2
	2	8	4,2	4,3	7,4
	3	26	13,7	13,8	21,3
	4	61	32,1	32,4	53,7
	5	87	45,8	46,3	100,0
	Total	188	98,9	100,0	
Ausente	Sistema	2	1,1		
Total		190	100,0		

27 A organização é honesta e justa.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	16	8,4	8,5	8,5
	2	23	12,1	12,2	20,6
	3	33	17,4	17,5	38,1
	4	53	27,9	28,0	66,1
	5	64	33,7	33,9	100,0
	Total	189	99,5	100,0	
Ausente	Sistema	1	,5		
Total		190	100,0		

29 A organização reconhece meu desenvolvimento profissional.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	16	8,4	8,5	8,5
	2	15	7,9	8,0	16,5
	3	31	16,3	16,5	33,0
	4	62	32,6	33,0	66,0
	5	64	33,7	34,0	100,0
	Total	188	98,9	100,0	
Ausente	Sistema	2	1,1		
Total		190	100,0		

31 A organização estimula meu aprendizado contínuo.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	26	13,7	13,8	13,8
	2	13	6,8	6,9	20,6
	3	39	20,5	20,6	41,3
	4	51	26,8	27,0	68,3
	5	60	31,6	31,7	100,0
	Total	189	99,5	100,0	
Ausente	Sistema	1	,5		
Total		190	100,0		

30 A organização me desafia a novas responsabilidades.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
--	--	------------	-------------	--------------------	-------------------------

Válido	1	16	8,4	8,5	8,5
	2	12	6,3	6,3	14,8
	3	32	16,8	16,9	31,7
	4	53	27,9	28,0	59,8
	5	76	40,0	40,2	100,0
	Total	189	99,5	100,0	
Ausente	Sistema	1	,5		
Total		190	100,0		

32 Tenho autonomia e responsabilidade na minha função.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	7	3,7	3,7	3,7
	2	5	2,6	2,6	6,3
	3	31	16,3	16,4	22,8
	4	71	37,4	37,6	60,3
	5	75	39,5	39,7	100,0
	Total	189	99,5	100,0	
Ausente	Sistema	1	,5		
Total		190	100,0		

33 Tenho oportunidades de contribuir para a estratégia da organização.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	14	7,4	7,4	7,4
	2	13	6,8	6,9	14,4
	3	44	23,2	23,4	37,8
	4	56	29,5	29,8	67,6
	5	61	32,1	32,4	100,0
	Total	188	98,9	100,0	
Ausente	Sistema	2	1,1		
Total		190	100,0		

34 A organização estimula que eu seja pro-ativo.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	15	7,9	7,9	7,9
	2	14	7,4	7,4	15,3
	3	28	14,7	14,8	30,2
	4	62	32,6	32,8	63,0
	5	70	36,8	37,0	100,0
	Total	189	99,5	100,0	
Ausente	Sistema	1	,5		
Total		190	100,0		

38 O tempo que tenho para compartilhar opiniões e tomar decisões é suficiente.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	20	10,5	10,6	10,6
	2	18	9,5	9,6	20,2

	3	52	27,4	27,7	47,9
	4	61	32,1	32,4	80,3
	5	37	19,5	19,7	100,0
	Total	188	98,9	100,0	
Ausente	Sistema	2	1,1		
Total		190	100,0		

73 A organização permite a rotação de funções

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	7	3,7	3,7	3,7
	2	14	7,4	7,4	11,1
	3	42	22,1	22,2	33,3
	4	75	39,5	39,7	73,0
	5	51	26,8	27,0	100,0
	Total	189	99,5	100,0	
Ausente	Sistema	1	,5		
Total		190	100,0		

39 As recompensas financeiras (salário + outros benefícios) praticadas pela organização, no geral, são boas.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	20	10,5	10,6	10,6
	2	20	10,5	10,6	21,2
	3	44	23,2	23,3	44,4
	4	73	38,4	38,6	83,1
	5	32	16,8	16,9	100,0
	Total	189	99,5	100,0	
Ausente	Sistema	1	,5		
Total		190	100,0		

35 A organização permite que faça o que gosto.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	25	13,2	13,3	13,3
	2	12	6,3	6,4	19,7
	3	58	30,5	30,9	50,5
	4	53	27,9	28,2	78,7
	5	40	21,1	21,3	100,0
	Total	188	98,9	100,0	
Ausente	Sistema	2	1,1		
Total		190	100,0		

37 Me sinto útil à organização.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	7	3,7	3,7	3,7
	2	8	4,2	4,3	8,0
	3	18	9,5	9,6	17,6

	4	64	33,7	34,2	51,9
	5	90	47,4	48,1	100,0
	Total	187	98,4	100,0	
Ausente	Sistema	3	1,6		
Total		190	100,0		

74 A organização tem trabalho e projetos

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	15	7,9	7,9	7,9
	2	24	12,6	12,7	20,6
	3	63	33,2	33,3	54,0
	4	63	33,2	33,3	87,3
	5	24	12,6	12,7	100,0
	Total	189	99,5	100,0	
Ausente	Sistema	1	,5		
Total		190	100,0		

36 A organização tem processos de trabalho descritos.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	32	16,8	16,9	16,9
	2	19	10,0	10,1	27,0
	3	60	31,6	31,7	58,7
	4	42	22,1	22,2	81,0
	5	36	18,9	19,0	100,0
	Total	189	99,5	100,0	
Ausente	Sistema	1	,5		
Total		190	100,0		

40 A organização me dá estabilidade e segurança.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	24	12,6	12,8	12,8
	2	18	9,5	9,6	22,5
	3	40	21,1	21,4	43,9
	4	59	31,1	31,6	75,4
	5	46	24,2	24,6	100,0
	Total	187	98,4	100,0	
Ausente	Sistema	3	1,6		
Total		190	100,0		

41 A organização promove a inovação de processos e soluções.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	25	13,2	13,3	13,3
	2	25	13,2	13,3	26,6
	3	54	28,4	28,7	55,3
	4	50	26,3	26,6	81,9
	5	34	17,9	18,1	100,0

Total	188	98,9	100,0	
Ausente Sistema	2	1,1		
Total	190	100,0		

42 Conheço e compartilho da visão da organização.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	13	6,8	6,9	6,9
	2	10	5,3	5,3	12,2
	3	47	24,7	24,9	37,0
	4	57	30,0	30,2	67,2
	5	62	32,6	32,8	100,0
	Total	189	99,5	100,0	
Ausente Sistema	1		,5		
Total		190	100,0		

49 Conheço os objetivos da organização.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	10	5,3	5,3	5,3
	2	10	5,3	5,3	10,7
	3	20	10,5	10,7	21,4
	4	66	34,7	35,3	56,7
	5	81	42,6	43,3	100,0
	Total	187	98,4	100,0	
Ausente Sistema	3		1,6		
Total		190	100,0		

45 Minha chefia preocupa-se com o bem-estar de seus subordinados no trabalho.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	22	11,6	11,8	11,8
	2	20	10,5	10,7	22,5
	3	39	20,5	20,9	43,3
	4	60	31,6	32,1	75,4
	5	46	24,2	24,6	100,0
	Total	187	98,4	100,0	
Ausente Sistema	3		1,6		
Total		190	100,0		

44 Sinto-me envolvido com os valores da organização.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	14	7,4	7,5	7,5
	2	14	7,4	7,5	15,0
	3	40	21,1	21,4	36,4
	4	56	29,5	29,9	66,3
	5	63	33,2	33,7	100,0
	Total	187	98,4	100,0	
Ausente Sistema	3		1,6		

Total	190	100,0		
-------	-----	-------	--	--

46 Minha liderança é verdadeira e inspiradora.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	24	12,6	12,9	12,9
	2	18	9,5	9,7	22,6
	3	32	16,8	17,2	39,8
	4	53	27,9	28,5	68,3
	5	59	31,1	31,7	100,0
	Total	186	97,9	100,0	
Ausente	Sistema	4	2,1		
Total		190	100,0		

75 Tenho o apoio que necessito da direção

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	9	4,7	4,8	4,8
	2	18	9,5	9,5	14,3
	3	38	20,0	20,1	34,4
	4	70	36,8	37,0	71,4
	5	54	28,4	28,6	100,0
	Total	189	99,5	100,0	
Ausente	Sistema	1	,5		
Total		190	100,0		

47 Me sinto motivado a trabalhar com excelência e desempenho.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	14	7,4	7,5	7,5
	2	15	7,9	8,0	15,5
	3	34	17,9	18,2	33,7
	4	64	33,7	34,2	67,9
	5	60	31,6	32,1	100,0
	Total	187	98,4	100,0	
Ausente	Sistema	3	1,6		
Total		190	100,0		

48 Procuro atingir os meus objetivos, pois eles ajudam para que a organização atinja os dela.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	5	2,6	2,7	2,7
	2	7	3,7	3,7	6,4
	3	26	13,7	13,9	20,3
	4	54	28,4	28,9	49,2
	5	95	50,0	50,8	100,0
	Total	187	98,4	100,0	
Ausente	Sistema	3	1,6		
Total		190	100,0		

43 A direção deixa claro aos colaboradores os objetivos da organização.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	17	8,9	9,0	9,0
	2	20	10,5	10,6	19,7
	3	49	25,8	26,1	45,7
	4	52	27,4	27,7	73,4
	5	50	26,3	26,6	100,0
	Total	188	98,9	100,0	
Ausente	Sistema	2	1,1		
Total		190	100,0		

51 Tenho equilíbrio entre trabalho e vida pessoal

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	16	8,4	8,5	8,5
	2	16	8,4	8,5	17,0
	3	39	20,5	20,7	37,8
	4	64	33,7	34,0	71,8
	5	53	27,9	28,2	100,0
	Total	188	98,9	100,0	
Ausente	Sistema	2	1,1		
Total		190	100,0		

50 A organização preocupa-se comigo enquanto indivíduo (papéis na família e sociedade).

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	25	13,2	13,3	13,3
	2	14	7,4	7,4	20,7
	3	51	26,8	27,1	47,9
	4	49	25,8	26,1	73,9
	5	49	25,8	26,1	100,0
	Total	188	98,9	100,0	
Ausente	Sistema	2	1,1		
Total		190	100,0		

52 A organização tem ações de responsabilidade social.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	26	13,7	13,9	13,9
	2	21	11,1	11,2	25,1
	3	60	31,6	32,1	57,2
	4	42	22,1	22,5	79,7
	5	38	20,0	20,3	100,0
	Total	187	98,4	100,0	
Ausente	Sistema	3	1,6		
Total		190	100,0		

53 A organização tem ações de responsabilidade familiar (preocupa-se a apoia a família do colaborador).

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	28	14,7	14,9	14,9
	2	31	16,3	16,5	31,4
	3	59	31,1	31,4	62,8
	4	39	20,5	20,7	83,5
	5	31	16,3	16,5	100,0
	Total	188	98,9	100,0	
Ausente	Sistema	2	1,1		
Total		190	100,0		

54 Sinto-me feliz por realizar o trabalho que realizo.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	11	5,8	5,9	5,9
	2	12	6,3	6,4	12,2
	3	32	16,8	17,0	29,3
	4	54	28,4	28,7	58,0
	5	79	41,6	42,0	100,0
	Total	188	98,9	100,0	
Ausente	Sistema	2	1,1		
Total		190	100,0		

55 Sinto-me feliz por ser parte da equipe do meu líder.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	11	5,8	5,9	5,9
	2	21	11,1	11,3	17,2
	3	31	16,3	16,7	33,9
	4	45	23,7	24,2	58,1
	5	78	41,1	41,9	100,0
	Total	186	97,9	100,0	
Ausente	Sistema	4	2,1		
Total		190	100,0		

56 Sinto-me feliz por ser parte da empresa que trabalho.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	9	4,7	4,8	4,8
	2	8	4,2	4,3	9,1
	3	31	16,3	16,6	25,7
	4	47	24,7	25,1	50,8
	5	92	48,4	49,2	100,0
	Total	187	98,4	100,0	
Ausente	Sistema	3	1,6		
Total		190	100,0		

57 Minha vida está próxima a meu ideal de vida, considerando trabalho, família e ganhos.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
--	--	------------	-------------	--------------------	-------------------------

Válido	1	20	10,5	10,6	10,6
	2	25	13,2	13,3	23,9
	3	74	38,9	39,4	63,3
	4	45	23,7	23,9	87,2
	5	24	12,6	12,8	100,0
	Total	188	98,9	100,0	
Ausente	Sistema	2	1,1		
Total		190	100,0		

58 De modo geral diria que tenho o que considero mais importante em minha vida.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	7	3,7	3,7	3,7
	2	14	7,4	7,5	11,2
	3	36	18,9	19,3	30,5
	4	65	34,2	34,8	65,2
	5	65	34,2	34,8	100,0
	Total	187	98,4	100,0	
Ausente	Sistema	3	1,6		
Total		190	100,0		

59 De modo geral, estou satisfeito com minha vida.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	12	6,3	6,5	6,5
	2	8	4,2	4,3	10,8
	3	42	22,1	22,6	33,3
	4	75	39,5	40,3	73,7
	5	49	25,8	26,3	100,0
	Total	186	97,9	100,0	
Ausente	Sistema	4	2,1		
Total		190	100,0		

60 De modo geral, estou feliz com a vida que tenho.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	8	4,2	4,3	4,3
	2	8	4,2	4,3	8,6
	3	47	24,7	25,1	33,7
	4	69	36,3	36,9	70,6
	5	55	28,9	29,4	100,0
	Total	187	98,4	100,0	
Ausente	Sistema	3	1,6		
Total		190	100,0		

61 Como considera ser a sua produtividade profissional em comparação com o ano anterior (1.muito menor. 5 muito maior)

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	8	4,2	4,3	4,3

	2	10	5,3	5,3	9,6
	3	33	17,4	17,6	27,3
	4	81	42,6	43,3	70,6
	5	55	28,9	29,4	100,0
	Total	187	98,4	100,0	
Ausente	Sistema	3	1,6		
Total		190	100,0		

62 Qual sua vontade de mudar de organização. (sendo 1 mínima e 5 enorme)

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	54	28,4	28,9	28,9
	2	33	17,4	17,6	46,5
	3	30	15,8	16,0	62,6
	4	25	13,2	13,4	75,9
	5	45	23,7	24,1	100,0
	Total	187	98,4	100,0	
Ausente	Sistema	3	1,6		
Total		190	100,0		

63 O que te faria mudar de organização?

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	24	12,6	13,0	13,0
	2	14	7,4	7,6	20,7
	3	9	4,7	4,9	25,5
	4	68	35,8	37,0	62,5
	5	61	32,1	33,2	95,7
	6	8	4,2	4,3	100,0
	Total	184	96,8	100,0	
Ausente	Sistema	6	3,2		
Total		190	100,0		

64 Quanto tempo está nesta organização? (resposta em anos)

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	1	,5	,6	,6
	0	1	,5	,6	1,2
	0	3	1,6	1,7	2,9
	1	1	,5	,6	3,5
	1	10	5,3	5,8	9,2
	1	1	,5	,6	9,8
	1	2	1,1	1,2	11,0
	2	3	1,6	1,7	12,7
	2	1	,5	,6	13,3
	2	13	6,8	7,5	20,8
	3	4	2,1	2,3	23,1
	3	1	,5	,6	23,7
	3	2	1,1	1,2	24,9
	3	10	5,3	5,8	30,6

4	1	,5	,6	31,2
4	1	,5	,6	31,8
4	14	7,4	8,1	39,9
4	1	,5	,6	40,5
5	15	7,9	8,7	49,1
6	7	3,7	4,0	53,2
7	7	3,7	4,0	57,2
8	4	2,1	2,3	59,5
9	6	3,2	3,5	63,0
10	12	6,3	6,9	69,9
11	4	2,1	2,3	72,3
12	7	3,7	4,0	76,3
13	4	2,1	2,3	78,6
14	3	1,6	1,7	80,3
15	3	1,6	1,7	82,1
16	1	,5	,6	82,7
17	3	1,6	1,7	84,4
18	3	1,6	1,7	86,1
20	7	3,7	4,0	90,2
21	2	1,1	1,2	91,3
22	1	,5	,6	91,9
24	2	1,1	1,2	93,1
25	2	1,1	1,2	94,2
26	1	,5	,6	94,8
27	4	2,1	2,3	97,1
28	2	1,1	1,2	98,3
29	1	,5	,6	98,8
32	2	1,1	1,2	100,0
Total	173	91,1	100,0	
Ausente Sistema	17	8,9		
Total	190	100,0		

65 A organização onde trabalha é:

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	26	13,7	14,1	14,1
	2	6	3,2	3,2	17,3
	3	3	1,6	1,6	18,9
	4	94	49,5	50,8	69,7
	5	22	11,6	11,9	81,6
	6	34	17,9	18,4	100,0
	Total	185	97,4	100,0	
Ausente Sistema	5	2,6			
Total		190	100,0		

67 Qual é a cidade onde você trabalha?

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	82	43,2	43,6	43,6
	1	106	55,8	56,4	100,0

Total	188	98,9	100,0	
Ausente Sistema	2	1,1		
Total	190	100,0		

68 Qual é o estado onde você trabalha? (UF)

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	33	17,4	17,5	17,5
	1	156	82,1	82,5	100,0
	Total	189	99,5	100,0	
Ausente	Sistema	1	,5		
Total		190	100,0		

69 Quantas pessoas trabalham na organização?

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	20	10,5	10,8	10,8
	2	20	10,5	10,8	21,6
	3	17	8,9	9,2	30,8
	4	24	12,6	13,0	43,8
	5	104	54,7	56,2	100,0
	Total	185	97,4	100,0	
Ausente	Sistema	5	2,6		
Total		190	100,0		

70 Qual seu sexo?

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	84	44,2	45,4	45,4
	1	101	53,2	54,6	100,0
	Total	185	97,4	100,0	
Ausente	Sistema	5	2,6		
Total		190	100,0		

71 Qual sua formação acadêmica?

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	1	,5	,5	,5
	2	3	1,6	1,6	2,2
	3	1	,5	,5	2,7
	4	5	2,6	2,7	5,5
	5	27	14,2	14,8	20,2
	6	65	34,2	35,5	55,7
	7	62	32,6	33,9	89,6
	8	19	10,0	10,4	100,0
	Total	183	96,3	100,0	
Ausente	Sistema	7	3,7		
Total		190	100,0		

72 Que idade tem?

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	19	1	,5	,5	,5
	21	2	1,1	1,1	1,6
	22	4	2,1	2,2	3,8
	23	5	2,6	2,7	6,5
	24	4	2,1	2,2	8,7
	25	7	3,7	3,8	12,5
	26	8	4,2	4,3	16,8
	27	7	3,7	3,8	20,7
	28	4	2,1	2,2	22,8
	29	7	3,7	3,8	26,6
	30	4	2,1	2,2	28,8
	31	3	1,6	1,6	30,4
	32	4	2,1	2,2	32,6
	33	5	2,6	2,7	35,3
	34	7	3,7	3,8	39,1
	35	7	3,7	3,8	42,9
	36	8	4,2	4,3	47,3
	37	2	1,1	1,1	48,4
	38	6	3,2	3,3	51,6
	39	6	3,2	3,3	54,9
	40	3	1,6	1,6	56,5
	41	2	1,1	1,1	57,6
	42	9	4,7	4,9	62,5
	43	7	3,7	3,8	66,3
	44	4	2,1	2,2	68,5
	45	6	3,2	3,3	71,7
	46	10	5,3	5,4	77,2
	47	4	2,1	2,2	79,3
	48	7	3,7	3,8	83,2
	49	3	1,6	1,6	84,8
	50	5	2,6	2,7	87,5
	51	5	2,6	2,7	90,2
	52	4	2,1	2,2	92,4
	53	3	1,6	1,6	94,0
	54	2	1,1	1,1	95,1
	55	1	,5	,5	95,7
	58	2	1,1	1,1	96,7
	59	1	,5	,5	97,3
	60	2	1,1	1,1	98,4
	63	1	,5	,5	98,9
	66	1	,5	,5	99,5
	71	1	,5	,5	100,0
	Total	184	96,8	100,0	
Ausente	Sistema	6	3,2		
Total		190	100,0		

76 pontual e não se atrasou

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
--	------------	-------------	--------------------	-------------------------

Válido	0	64	33,7	33,9	33,9
	1	125	65,8	66,1	100,0
	Total	189	99,5	100,0	
Ausente	Sistema	1	,5		
Total		190	100,0		

77 assíduo e não faltou

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	19	10,0	10,1	10,1
	1	170	89,5	89,9	100,0
	Total	189	99,5	100,0	
Ausente	Sistema	1	,5		
Total		190	100,0		

78 feliz na organização

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	69	36,3	36,5	36,5
	1	120	63,2	63,5	100,0
	Total	189	99,5	100,0	
Ausente	Sistema	1	,5		
Total		190	100,0		

79 Feliz SEM FF

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido		1	,5	,5	,5
	0	174	91,6	91,6	92,1
	F	15	7,9	7,9	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

80 feliz com FF

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido		1	,5	,5	,5
	0	130	68,4	68,4	68,9
	F	59	31,1	31,1	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

81 felicidade em grau 0 a 5 casa decimal

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1,0	1	,5	,5	,5
	1,4	1	,5	,5	1,1
	1,5	1	,5	,5	1,6
	1,6	3	1,6	1,6	3,2
	1,7	1	,5	,5	3,7

1,8	1	,5	,5	4,2
1,9	1	,5	,5	4,8
2,0	3	1,6	1,6	6,3
2,1	2	1,1	1,1	7,4
2,2	2	1,1	1,1	8,5
2,3	2	1,1	1,1	9,5
2,4	4	2,1	2,1	11,6
2,5	2	1,1	1,1	12,7
2,6	7	3,7	3,7	16,4
2,7	7	3,7	3,7	20,1
2,8	1	,5	,5	20,6
2,9	2	1,1	1,1	21,7
3,0	5	2,6	2,6	24,3
3,1	3	1,6	1,6	25,9
3,2	6	3,2	3,2	29,1
3,3	5	2,6	2,6	31,7
3,4	9	4,7	4,8	36,5
3,5	8	4,2	4,2	40,7
3,6	4	2,1	2,1	42,9
3,7	6	3,2	3,2	46,0
3,8	10	5,3	5,3	51,3
3,9	9	4,7	4,8	56,1
4,0	7	3,7	3,7	59,8
4,1	6	3,2	3,2	63,0
4,2	16	8,4	8,5	71,4
4,3	9	4,7	4,8	76,2
4,4	12	6,3	6,3	82,5
4,5	8	4,2	4,2	86,8
4,6	7	3,7	3,7	90,5
4,7	9	4,7	4,8	95,2
4,8	4	2,1	2,1	97,4
4,9	2	1,1	1,1	98,4
5,0	3	1,6	1,6	100,0
Total	189	99,5	100,0	
Ausente Sistema	1	,5		
Total	190	100,0		

82 Pontualidade graduação invertida

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	4	2,1	2,1	2,1
	2	13	6,8	6,9	9,0
	3	46	24,2	24,5	33,5
	4	95	50,0	50,5	84,0
	5	30	15,8	16,0	100,0
	Total	188	98,9	100,0	
Ausente Sistema	2	1,1			
Total		190	100,0		

83 Assiduidade graduação invertida

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	1	,5	,5	,5
	1	1	,5	,5	1,1
	2	1	,5	,5	1,6
	3	10	5,3	5,3	6,9
	4	71	37,4	37,6	44,4
	5	105	55,3	55,6	100,0
	Total	189	99,5	100,0	
Ausente	Sistema	1	,5		
Total		190	100,0		

84 Otimismo graduação invertida

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	2	1,1	1,1	1,1
	1	9	4,7	4,8	5,9
	3	39	20,5	20,9	26,7
	5	137	72,1	73,3	100,0
	Total	187	98,4	100,0	
Ausente	Sistema	3	1,6		
Total		190	100,0		

8 Abreviaturas

CSE – *Core Self-Evaluation*

FIT – Interferência da Família no Trabalho

FF – *family friendly*

FO – Feliz na Organização

FSSBs – *Family Supportive Supervisor Behaviors*

LMX – Leader–Member Exchange

OP – *Organization-Person*

PO – Pessoa-Organização

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

TIF – Trabalho na Família

WFB – *Work-Family Balance*

WFE – *Work-to-Family Enrichment*

WLB – *Work-Life Balance*

9 Notas

Mecanismo de Spillover – Segundo Lambert (1990) é o transporte de emoções, atitudes, competências e comportamentos do nível profissional para a esfera familiar e vice versa (pode ser positivo ou negativo).

Teoria Contingencial da Liderança – Fidler afirma que o resultado e comportamento dos liderados depende da interação que ocorre entre o estilo de liderança e a favorabilidade situacional (Shrivastava & Mitroff, 1984). Um líder deve ter a sua disposição um conjunto de habilidades e atitudes para alcançar o comprometimento de sua equipe nos resultados.

Teoria da Conservação de Recursos – Teoria da Conservação de Recursos (Hobfoll, 1988, 1989, 2001), determina: “o apoio social, enquanto meio de socialização e de apoio funcional, corresponde a um “conjunto de interações ou relações que proporcionam apoio perante determinadas situações, assim como sentimentos de vinculação a uma pessoa ou grupo, tidos como cuidadores ou provedores de amor”.

Teoria do Enriquecimento Trabalho-Família – Greenhaus e Powell (2006) postula que o possível resultado da relação entre trabalho e família envolve a perspectiva da facilitação, em oposição ao conflito de papéis.

Teoria das Fronteiras (de Trabalho) – De acordo com Clark (2000), “as fronteiras são linhas de demarcação entre domínios, definindo o ponto em que o comportamento relevante de um domínio começa ou termina (p. 756). Desta mesma forma domínios, papéis de vida e as fronteiras, possuem características nas dimensões físicas, temporais e psicológicas.

Teoria dos papéis – afirma que para mudar o comportamento dos indivíduos, o necessário é mudar os papéis que possuem diariamente. ... A Teoria do Papel é considerada por muitos autores como o ponto de ligação entre a relação indivíduo e sociedade junto à filosofia, antropologia, sociologia e psicologia. (ler sobre Zerka Moreno).