



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

“LUÍS DE CAMÕES”

**FELICIDADE NO TRABALHO VALIDAÇÃO DE ESCALAS DE
MEDIÇÃO, ORGANIZACIONAL E FUNCIONAL, NO BRASIL**

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

Autor: Ricardo José Lourenço de Mello

Orientador: Professor Doutor Georg Michael Jeremias Dutschke

Número do candidato: 30004540

Setembro de 2021

Lisboa

Agradecimentos

Ao dedicar este trabalho aos meus pais, Ruth e Jorge, *in memoriam*, agradeço por me ensinarem a crer, ousar e persistir na busca de meus sonhos. Tal determinação me trouxe ao início dessa caminhada acadêmico-científica, aos 60 anos de vida, após uma já bem sucedida carreira profissional.

Agradeço a minha esposa, Jane Helena, pelo companheirismo e por estar literalmente ao meu lado, na sala de aula e em cada momento dessa jornada de pesquisa.

Aos meus filhos, Gabriella, Ricardo, Rodrigo e Rafael, que, amorosa e silenciosamente, confiam e torcem pelo meu sucesso.

A UAL, a sua Direção e a seu corpo docente, por oferecer a nós, estudantes estrangeiros, a oportunidade e o acolhimento necessários ao desenvolvimento de nossos conhecimentos, semeando em nosso espírito a inquietude investigativa.

Por fim, mas não menos importante, ao meu professor, orientador e amigo, Georg, que desde a primeira aula, com amizade e simpatia, cativou minha atenção para a importância da responsabilidade dos cientistas e gestores na busca da sustentabilidade social e da criação de uma cultura de felicidade nas organizações.

“Quem elegeu a busca, não pode recusar a travessia” João Guimarães Rosa.

Resumo

“Ser feliz” é visto como uma prioridade para a grande maioria das pessoas ao redor do mundo e, conseqüentemente, a felicidade é avaliada como um elemento de importância fundamental em diversas sociedades. A presente dissertação tem por objetivo principal a validação, no Brasil, de uma escala multidimensional de aferição da Felicidade no Trabalho, através dos modelos Felicidade na Organização e Felicidade na Função, amplamente aplicados em Portugal, visando disponibilizar um instrumento de conhecimento, cientificamente comprovado, para imediata utilização pelas organizações brasileiras, permitindo que empresas e gestores possam reavaliar suas estratégias, vindo a atuar de forma planejada na identificação e tratamento dos fatores de realização no trabalho de seus colaboradores. Para tal, validou-se os dois modelos teóricos, através de levantamento de campo com uma amostra da população ocupada no Brasil. Para a Felicidade na Organização, o modelo exploratório e o modelo teórico mostraram-se equivalentes. Já para a Felicidade na Função, conclui-se que o modelo teórico é o mais adequado. Em suma, o estudo empírico evidencia similaridades significativas entre os dois países, vindo a comprovar que os modelos utilizados em Portugal são válidos para a cultura brasileira.

Palavras-chave: Felicidade no trabalho. Felicidade organizacional. Felicidade na função. Escala de medição da felicidade.

Abstract

“Being happy” is seen as a priority for the great majority of people around the world and, consequently, happiness is evaluated as an element of fundamental importance in many societies. The main objective of this dissertation is the validation, in Brazil, of a multidimensional scale for measuring Happiness at Work, through the Organizational Happiness and Job Design Happiness models, widely applied in Portugal, aiming to provide a scientifically proven instrument of knowledge, for immediate use by Brazilian organizations, allowing companies and managers to re-evaluate their strategies, acting in a planned manner in the identification and treatment of the achievement factors in the work of their employees. To this end, the two theoretical models were validated through a field survey with a sample of the employed population in Brazil. For Organizational Happiness, the exploratory model and the theoretical model proved to be equivalent. As for Job Design Happiness, it is concluded that the theoretical model is the most adequate. In short, the empirical study shows significant similarities between the two countries, proving that the models used in Portugal are valid for Brazilian culture.

Keywords: Happiness at work. Organizational happiness. Job design happiness. Happiness scale.

Índice

Introdução	10
Capítulo 1 - Revisão Bibliográfica	16
1.1 História da felicidade	16
1.2 Principais indicadores	20
1.2.1 Índices internacionais de felicidade e bem-estar	20
1.2.1.1 Gross National Happiness Index	20
1.2.1.2 Human Development Index	20
1.2.1.3 Global Well Being Index	21
1.2.1.4 Happy Planet Index	21
1.2.1.5 Índice de Bem-Estar em Portugal	23
1.2.2 Índices de felicidade e bem-estar no Brasil	24
1.2.2.1 Índice Itaú de Bem-Estar Social	24
1.2.2.2 Índice de Bem-Estar Brasil - São Paulo (WBB)	25
1.2.2.3 Índice de Bem-Estar Urbano - IBEU	26
1.2.2.4 Índice de Bem-Estar Econômico: Uma proposta para os estados brasileiros	26
1.2.2.5 Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) - Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil	27
1.2.3 Reflexão sobre os índices e indicadores pesquisados	28
1.3 Felicidade no trabalho	29
1.4 Felicidade na organização	32
1.5 Felicidade na função	35
1.6 Contrapontos	37
1.7 Escalas de medição	39
1.7.1 Escalas de medição da felicidade em geral	39
1.7.1.1 Questionários de item único	39
1.7.1.2 Questionários de itens múltiplos	42
1.7.1.3 Ferramentas que medem a felicidade no decorrer do tempo	42
1.7.2 Confiabilidade das escalas de medição	45
1.7.3 Escalas de medição da felicidade no trabalho	47
1.7.3.1 Principais escalas de medição	47
1.7.3.2 Considerações sobre algumas outras escalas recentes	49
Capítulo 2 - Questões e Modelos de Investigação	52
2.1 Modelo Felicidade na Organização	52

2.2 Modelo Felicidade na Função	55
Capítulo 3 - Metodologia	60
3.1 Natureza, abordagem e procedimentos da investigação	60
3.2 População, amostra e participantes	63
3.3 Instrumentos de coleta de dados, medidas e variáveis	66
3.4 Técnicas de caracterização e análise da amostra	68
Capítulo 4 - Análise de Resultados	74
4.1 Primeira rodada de pesquisa - adequação do questionário para a cultura brasileira	74
4.1.1 <i>Tratamento e análise dos dados obtidos na primeira rodada</i>	74
4.1.2 <i>Dimensão felicidade na organização</i>	78
4.1.3 <i>Dimensão felicidade na função</i>	80
4.2 Segunda rodada de pesquisa - aplicação do questionário revisado	82
4.2.1 <i>Caracterização e representatividade da amostra</i>	82
4.2.2 <i>Confiabilidade da amostra - nível de confiança e erro amostral</i>	85
4.2.3 <i>Análise univariada - médias</i>	87
4.2.3.1 <i>Felicidade na organização</i>	87
4.2.3.2 <i>Felicidade na função</i>	88
4.2.4 <i>Análise bivariada - correlações</i>	88
4.2.4.1 <i>Felicidade na organização</i>	89
4.2.4.2 <i>Felicidade na função</i>	90
4.2.5 <i>Análise fatorial, exploratória e confirmatória</i>	91
4.2.5.1 <i>Felicidade na organização</i>	91
4.2.5.2 <i>Felicidade na função</i>	101
4.3 Resultado consolidado da análise estatística	110
Capítulo 5 - Conclusões, Limitações e Sugestões para Futuras Investigações	113
5.1 Considerações finais, implicações do estudo e reflexões	114
5.2 Contribuições para a gestão - âmbito acadêmico, profissional e para a sociedade	115
5.3 Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações	117
Referências Bibliográficas	119
Apêndice - Questionário de Pesquisa	139

Lista de Figuras

Figura 1 - Artigos acadêmicos publicados por década	12
Figura 2 - O <i>Happy Planet Index</i> 2016	22
Figura 3 - HPI Score 2019 - Portugal e Brasil	22
Figura 4 - Índice de Bem-Estar (IBE) global e por perspectiva, em Portugal	23
Figura 5 - Índice Itaú de Bem-Estar Social no Brasil	25
Figura 6 - Índice do Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) - SP e RJ	28
Figura 7 - Gráfico de correlação entre as 38 componentes do questionário	52
Figura 8 - Resultado da análise fatorial exploratória	53
Figura 9 - Esquemático do modelo fatorial de primeira ordem	53
Figura 10 - Esquemático do modelo fatorial de segunda ordem	54
Figura 11 - Gráfico de correlação entre as 26 componentes do questionário	56
Figura 12 - Resultado esquemático da análise fatorial exploratória	56
Figura 13 - Resultado esquemático da análise fatorial confirmatória	57
Figura 14 - Modelo JDHS: dimensões e componentes	58
Figura 15 - População Ocupada no Brasil	64
Figura 16 - Questionário Preliminar - Distribuição etária dos respondentes	75
Figura 17 - Questionário Preliminar - Gênero dos respondentes	75
Figura 18 - Questionário Preliminar - Escolaridade dos respondentes	76
Figura 19 - Questionário Preliminar - Tempo de desempenho na função atual	76
Figura 20 - Questionário Preliminar - Tempo na empresa/organização	76
Figura 21 - Questionário Final - Distribuição etária dos respondentes	83
Figura 22 - Questionário Final - Gênero dos respondentes	83
Figura 23 - Questionário Final - Escolaridade dos respondentes	83
Figura 24 - Questionário Final - Tempo de desempenho na função atual	84
Figura 25 - Questionário Final - Tempo na empresa/organização	84
Figura 26 - Pergunta 9 - Como considera a sua produtividade profissional em 2020?	84
Figura 27 - Pergunta 11 - Gostaria de mudar de empresa em 2021?	85
Figura 28 - Média das variáveis envolvidas na Felicidade na Organização	87
Figura 29 - Média das variáveis envolvidas na Felicidade na Função	88
Figura 30 - Coeficiente de correlação e P-valor do teste de <i>Spearman</i> , entre variáveis envolvidas em Felicidade na Organização	89
Figura 31 - Coeficiente de correlação e P-valor do teste de <i>Spearman</i> , entre variáveis envolvidas em Felicidade na Função	90

Figura 32 - <i>Scree plot</i> e <i>Parallel plot</i> da felicidade na Organização	92
Figura 33 - Diagramas dos modelos exploratórios da Felicidade na Organização	93
Figura 34 - Diagrama do modelo exploratório da Felicidade na Organização	94
Figura 35 - <i>Scree plot</i> e <i>Parallel plot</i> após a retirada de itens da Felicidade na Organização .	94
Figura 36 - Diagramas dos modelos exploratórios após a retirada de itens da Felicidade na Organização	95
Figura 37 - Diagrama do modelo exploratório após a retirada de itens da Felicidade na Organização	96
Figura 38 - Esquemático de análise fatorial confirmatória de primeira ordem do modelo exploratório - Felicidade na Organização	98
Figura 39 - Esquemático de análise fatorial confirmatória de primeira ordem do modelo teórico - Felicidade na Organização	98
Figura 40 - <i>Scree plot</i> e <i>Parallel plot</i> da Felicidade na Função	101
Figura 41 - Diagramas dos modelos exploratórios da Felicidade na Função	102
Figura 42 - Diagrama do modelo exploratório da Felicidade na Função	103
Figura 43 - <i>Scree plot</i> e <i>Parallel plot</i> após a retirada de itens da Felicidade na Função	104
Figura 44 - Diagramas dos modelos exploratórios após a retirada de itens da Felicidade na Função	104
Figura 45 - Diagrama do modelo exploratório após a retirada de itens da Felicidade na Função	105
Figura 46 - Esquemático de análise fatorial confirmatória de primeira ordem do modelo exploratório - Felicidade na Função	107
Figura 47 - Esquemático de análise fatorial confirmatória de primeira ordem do modelo teórico - Felicidade na Função	107

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Estrutura básica do WBB©	26
Tabela 2 - Potenciais novas variáveis para a dimensão Felicidade na Organização	77
Tabela 3 - Potenciais novas variáveis para a dimensão Felicidade na Função	77
Tabela 4 - Componentes para a dimensão Felicidade na Organização	78
Tabela 5 - Perguntas para o questionário Felicidade na Organização	78
Tabela 6 - Correlação entre fatores, componentes e perguntas - Felicidade na Organização ..	79
Tabela 7 - Componentes para a dimensão Felicidade na Função	80
Tabela 8 - Perguntas para o questionário Felicidade na Função	80
Tabela 9 - Correlação entre fatores, componentes e perguntas - Felicidade na Função	81
Tabela 10 - Confiança da amostra para as margens de erro	86
Tabela 11 - Teste de fatorabilidade de <i>Bartlett</i> para Felicidade na Organização	91
Tabela 12 - Valores do coeficiente de <i>Keyser-Meyer-Olkin</i> para Felicidade na Organização ..	92
Tabela13 - Medidas de confiabilidade para Felicidade na Organização	92
Tabela 14 - Medidas de <i>FIT</i> para Felicidade na Organização	93
Tabela 15 - Medidas de <i>FIT</i> após a retirada de itens para Felicidade na Organização	95
Tabela 16 - Comparação dos modelos para Felicidade na Organização	97
Tabela 17 - <i>Loadings</i> dos modelos exploratório e teórico para Felicidade na Organização	97
Tabela 18 - Validade dos constructos do modelo exploratório - Felicidade na Organização ..	99
Tabela 19 - Validade dos critérios do modelo exploratório para Felicidade na Organização ..	99
Tabela 20 - Validade dos construtos do modelo teórico para Felicidade na Organização	99
Tabela 21 - Validade dos critérios do modelo teórico para Felicidade na Organização	99
Tabela 22 - Teste de fatorabilidade de <i>Bartlett</i> para Felicidade na Função	101
Tabela 23 - Valores do coeficiente de <i>Keyser-Meyer-Olkin</i> para Felicidade na Função	101
Tabela 24 - Medidas de confiabilidade para Felicidade na Função	101
Tabela 25 - Medidas de <i>FIT</i> para Felicidade na Função	102
Tabela 26 - Medidas de <i>FIT</i> após a retirada de itens para Felicidade na Função	104
Tabela 27 - Comparação dos modelos para Felicidade na Função	106
Tabela 28 - <i>Loadings</i> dos modelos exploratório e teórico para Felicidade na Função	106
Tabela 29 - Validade dos constructos do modelo teórico para Felicidade na Função	108
Tabela 30 - Validade dos critérios do modelo teórico para Felicidade na Função	108
Tabela 31 - Validade dos construtos do modelo exploratório para Felicidade na Função	108
Tabela 32 - Validade dos critérios do modelo exploratório para Felicidade na Função	109

Introdução

Neste primeiro capítulo do trabalho será apresentada uma introdução sobre a temática escolhida para a presente dissertação, sua importância e sua justificativa de escolha, os conceitos básicos envolvidos nas pesquisas científicas identificadas sobre o tema e sua contextualização no momento econômico, social e empresarial que atualmente se apresentam, no Brasil e no mundo. Ficará evidenciada a relevância científica da temática, a sua vibrante atualidade e as potenciais contribuições na área em que está inserida. Abordar-se-á, ainda, a problemática identificada, as questões de partida na investigação e seu enquadramento disciplinar, conforme já antecipado por ocasião da qualificação do Projeto. Serão apresentados os objetivos gerais e específicos que se almejam alcançar e, por fim, a estruturação geral utilizada nesta dissertação.

Economistas vem dando ênfase ao entendimento de que os recursos econômicos não são a única medida para aferição do sucesso de uma nação, devendo-se de igual modo observar o bem-estar e o grau de felicidade de sua população.

Este enfoque aplica-se perfeitamente às organizações, sendo as empresas conduzidas a não só buscar a lucratividade e remunerar seus acionistas, mas igualmente apresentarem-se como forças positivas em suas comunidades, focando no bem-estar dos seus colaboradores e suas respectivas famílias.

Observa-se um consenso geral de que as relações de trabalho estão mudando e a consciência da importância em ajudar os empregados a serem felizes no trabalho cresce nas organizações. A segurança no emprego, a lealdade e a estabilidade média mostram-se mais baixas do que no passado e as relações empregador-empregado sinalizam estar ainda mais dependentes, de que ambas as partes sigam satisfeitas com a troca e continuem a atender às expectativas uma da outra. Nesse contexto, a felicidade no trabalho apresenta-se como o diferencial que retém e motiva os funcionários de alta qualidade.

Ao longo de décadas atuando na gestão de empresas, não exito em afirmar que “as empresas são ‘organizações vivas’, que reagem, desenvolvem-se e comportam-se de acordo com as reações, desenvolvimento e comportamento de seus integrantes”. Ao conhecer e aprofundar-me no tema, identifiquei a oportunidade de validar no Brasil uma metodologia de medição da felicidade no trabalho que já estivesse amplamente difundida no exterior. Ocasão única para aprofundar conhecimentos, conjugando teoria e prática no mesmo estudo.

1 - Contextualização e justificação do tema

O tema escolhido para a presente dissertação de mestrado é a **Felicidade no Trabalho**, uma temática relativamente nova que vem a alcançar crescente atenção no mundo empresarial e um número de artigos e pesquisas que, cada vez mais, apontam para a essencial importância dos recursos humanos nas organizações.

Na atualidade, entender a questão da felicidade no ambiente das organizações demonstra-se de especial relevância, já que se torna fundamental, às empresas, manterem uma continuada criação de valor em seus negócios, devido ao aumento de competitividade que advém da globalização. As corporações que almejam proeminência no atual mundo empresarial sentem-se direcionadas a adotar processos de gestão que promovam a integração de componentes comportamentais ligados à felicidade no trabalho, o que, a seu turno, vem a estimular o desenvolvimento das pessoas e o consequente aumento de competitividade da organização.

O planeta está vivenciando uma crise epidêmica sem precedentes, com enormes consequências econômicas, que vem alcançando níveis de elevada significância e impacto, para inúmeras nações. Neste cenário, disruptivo e de fortes incertezas, torna-se extremamente oportuno introduzir, no Brasil, um estudo de elevada consistência científica e de ampla experimentação prática, para a mensuração do nível de felicidade da força de trabalho nas empresas, objetivando-se validar sua aderência ao que já se encontra desenvolvido na Europa, adequando-se à cultura brasileira, onde se mostrar necessário.

Torna-se prioritário que empresários e gestores, assim como a alta administração das organizações, dirijam suas atenções estratégicas para a real importância de contarem com uma equipe consciente, motivada e preparada para a superação dos significativos desafios que se avizinham nos anos vindouros.

A mitigação da carência de boas escalas de medição para a felicidade laboral, confiáveis e comparáveis, apresenta-se como um primeiro desafio a ser enfrentado. Não menos importante, abrir-se-á caminho para um futuro trabalho de acompanhamento da evolução desses indicadores no Brasil.

2 - Delimitação do estudo

O estudo da felicidade no trabalho ou felicidade organizacional, como a temática é também denominada, vem a se estender por diversas disciplinas científicas, transpassando as fronteiras de variadas áreas do conhecimento. Nas décadas recentes, as pesquisas científicas sobre a felicidade e o bem-estar têm crescido de modo significativo, estando a ampliar-se o seu

campo de estudo, seja por parte de diversos governos, seja por intermédio da comunidade acadêmica, em especial nas áreas da Economia, da Sociologia, da Psicologia e da Gestão.

O presente trabalho pretende posicionar-se e acrescentar conteúdo, em especial, no campo da gestão empresarial, expertise deste mestrando, que objetiva empregar sua experiência profissional no desenvolvimento dos conhecimentos científicos ora em estudo.

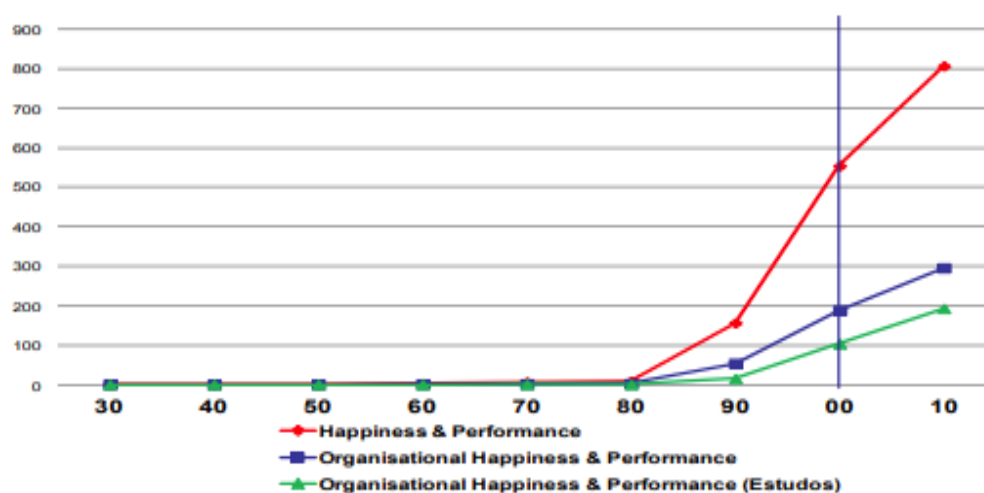
Em Portugal, a Revista Exame publica os resultados da pesquisa “*Happiness Works - A felicidade gera bons resultados*”, promovida há 10 anos e realizada, na edição de 2020, através compilação de 5.680 questionários respondidos por colaboradores dos mais diversos setores da economia portuguesa (<http://www.exame.pt>, recuperado em junho, 2020).

Nesta pesquisa, vem sendo utilizado um questionário multidimensional, baseado nas seguintes escalas de medição: (i) **Felicidade na Organização** (*Factors Contributing for Organizational Happiness*), conforme apresentado no estudo de Dutschke, Dias, Guillen e Sánchez-Sevilla (2021), em vias de publicação pelo *European Journal of International Management*; e (ii) **Felicidade na Função** (JDHS - *The Job Design Happiness Scale*), cujo estudo científico (Dutschke, Jacobsohn, Dias & Combadão, 2019) foi recentemente publicado pelo *Journal of Organizational Change Management*.

Num momento de forte disrupção nos mercados, saber como manter os colaboradores felizes é fundamental para o alcance de sustentabilidade das organizações.

Trabalhos de investigação realizados em diferentes países demonstram a existência de correlações positivas entre colaboradores felizes e maior produtividade ou performance. Por esta razão, a relação entre felicidade organizacional e produtividade é um tema cada vez mais estudado por investigadores, um pouco por todo o mundo, conforme observado na Figura1.

Figura 1. Artigos acadêmicos publicados por década



Fonte: ABI Inform / Proquest

A despeito da existência de um já extenso material bibliográfico internacional sobre o assunto, o tema ainda se apresenta incipiente no Brasil e demandante de escalas de medição confiáveis, cientificamente comprovadas e que possam vir ser aplicadas a distintos segmentos de atividade econômica.

3 - Questões de investigação

De partida, relaciona-se algumas questões de investigação que se apresentam com alto potencial para análise, discussão e aprofundamento ao longo do desenvolvimento do estudo, conforme já adiantado na apresentação do Projeto da presente dissertação de mestrado:

- “Os modelos e escalas em análise também se verificam, ou seja, são válidos para o Brasil?
- As componentes (variáveis) e os fatores identificados na pesquisa original, em Portugal, guardam similar correlação no mercado e cultura brasileiros?
- Identificou-se alguma nova variável no Brasil?
- No Brasil, quais seriam os fatores principais, que contribuem para que os profissionais se sintam felizes em seus trabalhos?”

Tendo em vista as questões de investigação acima levantadas, a hipótese a ser confirmada no presente trabalho será de que as componentes e os fatores constantes dos modelos em estudo, estruturados para a cultura portuguesa/latino-européia, serão válidos também para a cultura brasileira, pois não se diferenciam significativamente, guardando considerável correlação entre si.

Acredita-se, por hipótese, que venha a existir uma correlação entre ser feliz na função e ser feliz na organização. Entretanto, coloca-se também a possibilidade de que haja alguma diferença entre o nível de felicidade dos trabalhadores, observados nos dois países, levando-se em conta o contexto pandêmico que ora se apresenta com maior severidade no Brasil, prevendo-se uma possível obtenção de piores resultados gerais na presente investigação no Brasil do que na última pesquisa em Portugal, por consequentes maiores índices de estresse, frustração e menor satisfação, por parte dos colaboradores brasileiros. Resta claro que, somente com a continuidade anual da pesquisa, no Brasil, será viável uma leitura adequada do eventual impacto da pandemia na força laboral brasileira, nesse período de 2020/2021.

4 - Objetivos do trabalho

O objetivo principal da dissertação é validar, no Brasil, uma escala multidimensional de aferição da felicidade no trabalho (na organização e na função), através do modelo “Felicidade na Organização - *Factors Contributing for Organizational Happiness*” e do modelo “Felicidade

na Função - *The Job Design Happiness Scale* - JDHS”, baseando-se nos questionários que já vem sendo aplicados em distintos segmentos de negócio, em Portugal. Disponibilizando, assim, um instrumento de conhecimento, cientificamente comprovado, para imediata utilização pelas organizações brasileiras.

De forma aderente ao objetivo geral, pretende-se obter uma amostra de respostas em quantidade suficiente e em considerável número de regiões, no Brasil, para que se possa aceitar, como cientificamente válida, uma amostragem para o todo o País.

Quanto aos objetivos específicos, espera-se, conforme já alinhavado por ocasião da elaboração do Projeto da presente dissertação de mestrado: “(i) Identificar que outras métricas, além das escalas a validar nesta dissertação, vem sendo utilizadas, no Brasil, em Portugal e no mundo, assim como elencar suas similaridades; (ii) Identificar novas variáveis a partir da primeira fase de pesquisa, validando-as, ou não, ao longo da segunda fase de inquéritos e análise, visando-se obter, ao final, novas componentes cientificamente testadas no ambiente cultural brasileiro e que venham a aprimorar os modelos. Tais melhorias, podem, por sua vez, virem a ser testadas e validadas em Portugal e na Europa, criando um círculo virtuoso de ampliação da aplicabilidade dos modelos em estudo; (iii) Obter um estudo base para a aplicação e ampliação anual da pesquisa, viabilizando sua expansão para novos segmentos de mercado no Brasil, assim como já se encontra estabelecido em Portugal; e (iv) Ser ponto de partida para uma futura comparação longitudinal anual, compreendendo como as variáveis virão a se comportar em face dos atuais principais fatores de impacto no mercado, além de outros que se avizinham em futuro próximo, como, por exemplo, o momento pós-pandemia COVID-19 e seus novos hábitos de trabalho e práticas de relacionamento organizacional”.

5 - Estruturação da dissertação

A presente dissertação desenvolve-se em cinco capítulos. Inicialmente, realiza-se uma introdução à temática da felicidade no trabalho, conceituando e contextualizando a presente investigação.

No âmbito da fundamentação teórica, o primeiro capítulo inicia-se apresentando uma revisão bibliográfica de artigos científicos a respeito da temática e identificando a sua evolução temporal. Após uma breve revisão histórica, chega-se à atualidade, abordando-se indicadores e contributos ao estudo da felicidade no trabalho, oriundos das mais diversas disciplinas de estudo científico, que tem agregado valor ao tema. Após, aprofunda-se o entendimento dos conceitos de felicidade no trabalho, na organização e na função, assim como os contrapontos que são apresentados na literatura. Ao final, dedica-se atenção à pesquisa das escalas de medição da

felicidade, que consiste no tema fulcral da presente dissertação, trazendo-se exemplos de escalas usualmente aplicadas, sua classificação, similaridades, confiabilidade e, mais especificamente, recentes estudos na seara da medição da felicidade no ambiente de trabalho.

No segundo capítulo, são expostos os dois modelos conceituais que servem de base e orientação ao questionário ora em validação no Brasil. Pode-se, então, observar mais detalhadamente como as componentes, variáveis e fatores se correlacionam entre si, contribuindo para a estruturação do fator de última ordem: a Felicidade no Trabalho.

Posteriormente, no capítulo três, concernente à metodologia aplicada, é apresentado um detalhamento sobre a coleta de dados e o tratamento estatístico dos dados obtidos, referindo medidas estatísticas e analisando a finalidade de aplicação de cada uma delas.

Já no quarto capítulo, será conduzido um conjunto de análises estatísticas e apresentados os resultados obtidos do estudo empírico, baseado na metodologia anteriormente exposta, visando a validação das premissas e hipóteses que deram origem à presente investigação.

Por fim, no capítulo das considerações finais, traça-se um resumo das principais conclusões do estudo, assim como os seus principais contributos para a academia, para as organizações e seus colaboradores, enfim, para a sociedade em geral. Apresenta-se, também, as eventuais limitações da pesquisa, além de sugestões para futuras investigações.

Capítulo 1 - Revisão Bibliográfica

A revisão da literatura tem papel fundamental no trabalho acadêmico. Levada a termo ao longo deste capítulo, no âmbito da felicidade no trabalho, permite constatar que a investigação da felicidade tem sido objeto de intenso estudo, em diversas áreas científicas.

Pesquisadores e autores questionam, ao se dedicarem ao estudo da felicidade e do bem-estar, se devem ser principalmente considerados seus aspectos hedônicos ou eudemonísticos (Baptista *et al.*, 2016; Waterman, 2013). Na abordagem **hedônica** define-se bem-estar como a busca pela felicidade ou prazer (Ryan & Deci, 2001). Já na abordagem **eudemônica** define-se bem-estar como viver uma vida completa, buscando-se a realização dos potenciais humanos de valor (Ryan & Deci, 2001). Assim, as concepções eudemônicas enfocam o conteúdo da vida e os processos envolvidos em viver bem. Outros autores apontam que os elementos hedônicos e eudemônicos fazem parte da mesma estrutura geral de bem-estar e estão inter-relacionados (Peiró, Ayala, Tordera, Lorente & Rodríguez, 2014).

1.1 História da felicidade

Ao compor-se um histórico da felicidade, faz-se necessário iniciar-se remontando à antiguidade grega. Demócrito (460 a.C. - 370 a.C.) é considerado por Tatarkiewicz (1976) como o primeiro filósofo no mundo ocidental que questionou a natureza da felicidade. Dentro de uma visão subjetivista, Demócrito defendia que a felicidade não viria a ser resultado apenas de um destino favorável ou, ainda, de circunstâncias externas, mas da maneira de pensar do ser humano. No entanto, esta visão não foi necessariamente compartilhada por Sócrates, nem por seu discípulo Platão, que assinalaram a felicidade como sendo “o gozo seguro daquilo que é bom e bonito” (Platão, III a.C./ 1999, p. 80, conforme citado em Santos, 2015, p. 31).

Ainda na antiga Grécia, deve-se citar Aristipo (435 a.C. - 356 a.C.), outro discípulo de Sócrates, que fundou a escola cirenaica, também conhecida como **hedonista**, segundo a qual “o prazer era o bem supremo”. Aristipo desenvolveu o conceito de que seria irrelevante tudo além do prazer, não devendo haver restrições na sua busca, e restando a virtude como o menos importante (Tatarkiewicz, 1976). Do que Aristipo escreveu não restaram nem fragmentos, decorrendo de comentários de terceiros tudo o que remonta de suas reflexões filosóficas.

Entretanto, foi Aristóteles (IV a.C./ 1992) que ofereceu maior profundidade à análise da felicidade, através de sua obra *Nicomachean ethics*, na qual trata a felicidade como tema central. Aristóteles afirmava que a **eudemonia** seria o objetivo da vida, uma felicidade acessível a qualquer pessoa e ligada a uma vida de acordo com uma conduta virtuosa, além de reflexão

filosófica (Aristóteles, IV a.C./ 2000). Assim, pode-se registrar que, na antiguidade grega e romana, felicidade e virtude seriam como as duas faces de uma só moeda.

Conservou-se esta proposta ao longo da Idade Média, onde a questão da fé foi adquirindo crescente significado. A felicidade, então, passou a situar-se principalmente nas mãos de Deus. Assim, visando alcançar a felicidade, fazia-se necessária uma vida de virtudes e de devoção religiosa, e, mesmo que a felicidade não fosse alcançada durante a vida terrena, esta conduta de vida traria a garantia da felicidade eterna (Tatarkiewicz, 1976).

Na cultura ocidental, a transformação com relação à felicidade é relativamente recente, sendo que, até o século XVIII, era normal que as pessoas apresentassem uma concepção de vida mais grave, transparecendo, assim, uma relativa expressão facial de tristeza (McMahon, 2006).

A partir dos valores do Iluminismo, que iniciou-se há cerca de 300 anos atrás, procedeu-se uma mudança na cultura ocidental, legitimando-se a busca da felicidade. Passou-se a evitar ser ou, ao menos, parecer ser infeliz. Com o Iluminismo, constata-se uma mudança de concepção de felicidade, que desta forma, volta-se à realidade vivencial, trazendo um maior foco para a vida corpórea, na Terra. No entanto, não se tratava de um movimento antirreligioso, uma vez que ponderava-se que a felicidade humana era atraente a Deus.

Segundo McMahon (2006, p. 65), atualmente a humanidade refere-se à felicidade mais no sentido de “estar bem, do que ser bom”, ao abandonarem-se as concepções clássicas e medievais, que consideravam a felicidade enquanto virtude ou perfeição.

Ao longo do século XIX, a felicidade chegou ao cotidiano, ocupando as esferas profissional e familiar. Desenvolveu-se o conceito de que trabalho e felicidade seriam compatíveis, criando novos paradigmas para o local de trabalho. Já no âmbito familiar, passou a prosperar um ambiente de felicidade no lar, de forma a compensar o trabalho árduo. Com o intuito de criarem-se crianças e jovens de sucesso, disseminou-se a ideia que uma das principais responsabilidades dos pais residiria no fomento à felicidade dos seus filhos.

Iniciou-se, então, com o trabalho de Flugel (1925), em 1925, os estudos experimentais no campo da felicidade, o qual consistia em que indivíduos registrassem as suas emoções num diário, ao longo de 30 dias.

Já em 1926, foi composta a canção de aniversário mais popularmente conhecida, *Happy Birthday*, que foi reproduzida em diferentes idiomas, transformando-se a comemoração do aniversário numa prática cultural ao redor do mundo.

A felicidade foi também reconhecida empresarialmente, como sendo uma interessante vantagem competitiva, razão pela qual os publicitários passaram a entender a importância em associar os produtos à felicidade.

Com o avanço da indústria dos cuidados de higiene pessoal e das campanhas publicitárias de dentifrícios, o sorriso também entrou no mundo da propaganda e da fotografia. Além das fotografias familiares, também em registros de natureza oficial as pessoas passaram a sorrir, sendo, então, perfeitamente comum ver-se personalidades e chefes de estado a exibir largos sorrisos nos registros fotográficos.

A felicidade tornou-se, sem dúvida, um expressivo tópico da atualidade, observado através de um elevado número de publicações direcionadas para o lazer e a autoajuda, que ressaltam a importância do tema, a relevância da sua conquista e os métodos para alcançá-la.

Neste sentido, Santos (2015, p. 34) seleciona uma breve relação de títulos: “como *14.000 Things to be Happy About* (Kipfer, 1990), *Happiness is a Choice* (Kaufman, 1991) e *A Thousand Paths to Happiness* (Baird, 2000)”. Pode-se também citar, mais recentemente, já na seara da economia e do desenvolvimento sustentável, *The Price of Civilization* (Sachs, 2011) e *How Much is Enough?: Money and the Good Life* (Skidelsky & Skidelsky, 2012), sem esquecer-se do premiado *best-seller* - *The Happiness Advantage* (Achor, 2010), traduzido em português como “O Jeito Harvard se Ser Feliz”, que apresenta a estreita conexão entre felicidade e sucesso, tornando o seu autor, Shawn Achor, uma personalidade requisitada no mundo empresarial e governamental ao redor do mundo. Seu lema: “Você não precisa ter sucesso para ser feliz, mas precisa ser feliz para ter sucesso!”

O treinamento em *Happiness Advantage* é considerado o maior e mais bem-sucedido programa de treinamento corporativo em psicologia positiva até hoje no mundo. Shawn Achor também é o autor de outro livro entre os mais vendidos do New York Times, *Before Happiness* (Achor, 2013) e mais recentemente lançou *Big potential: how transforming the pursuit of success raises our achievement, happiness, and well-being* (Achor, 2018).

Além de livros, as publicações dedicadas à temática da felicidade englobam também artigos científicos e monografias da autoria de pesquisadores conceituados, como Layard (2011), Lyubomirsky (2007) e Seligman (2002, 2011), entre muitos outros.

As investigações e publicações no campo da felicidade vem despertando tanto interesse e em número tão elevado, que o sociólogo e pesquisador Veenhoven (2000) percebeu a oportunidade de elaborar um periódico científico e uma base de dados, direcionados ao tema, vindo a lançar, em 2000, o *Journal of Happiness Studies*. Concebido como espaço multidisciplinar exclusivo para o estudo científico da felicidade, este periódico conta com a contribuição de diversas áreas científicas, como psicologia, sociologia e economia, entre outras.

A base de dados *World Database of Happiness* propõem-se a ser uma ferramenta que facilite o acesso ordenado à informação científica concernente à temática da felicidade. Tal

plataforma oferece tanto indicadores quantitativos, como evidências determinantes correlacionais (Veenhoven, 2009).

A *World Database of Happiness* compõe-se de dez coleções distintas, abaixo listadas, destacando-se, assim, como ferramenta muito útil a quem se dedica ao estudo da felicidade (Santos, 2015, pp. 35-36).

- Coleção *Bibliography*, com cerca de 4.000 publicações dedicadas ao tema da felicidade;
- Coleção *Directory*, aglomera contatos de mais de 10.000 cientistas que publicaram investigação subordinada ao tema da felicidade;
- Coleção *Measures of Happiness*, fornece uma visão sobre cerca de 800 técnicas de medição de felicidade;
- Coleção *Happiness in Nations*, acumula dados de cerca de 3.000 questionários, referentes à felicidade subjetiva da população geral em nações;
- Coleção *Happiness in Regions*, agrega dados de cerca de 3.000 questionários, referentes à felicidade subjetiva da população geral em regiões da Alemanha, do Reino Unido e dos Estados Unidos da América;
- Coleção *Happiness in Publics*, reúne cerca de 3.000 estudos, oferecendo uma visão global por segmentos, tais como a idade, gênero, etnia, rendimento, entre muitos outros;
- Coleção *Correlational Findings*, contém os resultados empíricos de cerca de 15.000 covariantes de felicidade, oriundos de cerca de 1.400 estudos;
- Coleção *States of Nations*, proporciona informação sobre 155 nações, no que diz respeito às suas características, tais como o crime, a riqueza, ou a saúde, entre outros;
- Coleção *Trends in Nations*, reúne dados sobre a tendência da felicidade em 14 nações;
- Coleção *Finding Reports*, permite gerar os mais diversos relatórios, tais como relatórios sobre nações e rankings da felicidade em nações, entre outros.

Já no universo da política, o conceito de felicidade vem também a estar cada vez mais presente. Em 1972, o rei do Butão, Jigme Singye Wangchuck, criou o *Gross National Happiness* (GNH) e defendia que o desenvolvimento sustentável não poderia prescindir de uma abordagem holística, que englobasse não somente o progresso econômico, como também aspectos não econômicos, que fossem determinantes da felicidade.

Em relatório elaborado em 2009, a Comissão Stiglitz (Stiglitz, Sen & Fitoussi, 2009), registra que a felicidade também deve ser considerada como “riqueza” e que diversos fatores que “fazem a vida valer a pena” não podem ser comercializáveis, nem tão pouco virem a ser contabilizados monetariamente.

Em 2012, a Organização das Nações Unidas (ONU) declarou a data de 20 de março como “Dia Internacional da Felicidade”, homologando resolução que manifesta que “a busca da felicidade é um objetivo fundamental do ser humano”.

De fato, a felicidade tem obtido especial atenção na agenda mundial, já observando-se um crescente movimento entre líderes mundiais no estabelecimento da felicidade como uma de suas prioridades. Esta conscientização, da necessidade de parâmetros complementares, não econômicos, que venham a permitir a medição do progresso de uma nação, passou a surgir por todo o planeta.

1.2 Principais indicadores

A título de registro e comparação, faz-se oportuna a identificação, através da literatura acadêmico-científica especializada, dos indicadores de felicidade e bem-estar mais citados em pesquisas ao redor do mundo, incluindo-se, em especial, os indicadores mais utilizados em Portugal e no Brasil.

1.2.1 Índices internacionais de felicidade e bem-estar

Índices como o *Gross National Happiness* já assumem uma relevância antes reservada aos seus equivalentes econômicos. Observa-se que pessoas mais felizes são consequentemente pessoas mais entusiasmadas e empenhadas, responsáveis por estabelecer elevados patamares de desenvolvimento às suas organizações, comunidades e nações.

1.2.1.1 *Gross National Happiness Index*

Metodologia desenvolvida pelo *Center for Buthan Studies*, visando mensurar o nível de bem-estar geral da população daquele país.

Segundo Santos (2015, p. 36), o *Gross National Happiness Index* vem a ser um indexador de um número apenas, resultante de nove domínios distintos: “(i) o bem-estar psicológico; (ii) a saúde; (iii) a educação; (iv) o uso do tempo; (v) a diversidade cultural e a sua resiliência; (vi) o bom governo; (vii) a vitalidade da comunidade; (viii) a diversidade e a resiliência ecológicas; e (ix) os parâmetros de vida”. Esses domínios, por sua vez, são suportados em 33 indicadores.

1.2.1.2 *Human Development Index*

Neste mesmo sentido, pode-se também citar o *Human Development Index* (HDI), associado ao Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas (UNDP, 2014), de autoria dos economistas Amartya Sen (1970) e Mahub ul Haq (2003).

Segundo ul Haq (2003, pp. 128-129), conforme citado por Santos (2015, p. 37), “este índice apresenta, por base, três componentes-chave do desenvolvimento humano: (i) a longevidade, medida pela esperança média de vida ao nascer; (ii) o conhecimento, medido mediante duas componentes educacionais: literacia adulta e média de anos de escolarização; e como terceira variável, (iii) o rendimento: um padrão de vida digno”.

O HDI é reconhecido a nível internacional e consiste num dos principais índices de desenvolvimento utilizado desde a década de 90, constituindo referência em diversas análises comparativas do desenvolvimento humano. Entretanto, ao considerar-se que as suas análises

representam uma média, “o índice acaba sofrendo críticas quanto a sua unidade de análise, metodologia de agregação e até pela escolha das variáveis” (Schneider & Freitas, 2013, p. 134).

1.2.1.3 *Global Well Being Index*

O *Global Well Being Index*, de forma semelhante ao HDI, visa medir o desenvolvimento de uma nação e auxiliar na tomada de decisões de políticas públicas, sendo considerado por alguns pesquisadores mais completo que o HDI e que o Produto Interno Bruto (PIB), ao permitir que o indivíduo revele a sua perspectiva de bem-estar numa escala de 1 a 5. Este índice recorre a entrevistas, sendo que o número mínimo de indivíduos participantes é de 500 e o máximo é de 4.244 (Oliveira, Guerra, Knabben & Neiva, 2015).

1.2.1.4 *Happy Planet Index*

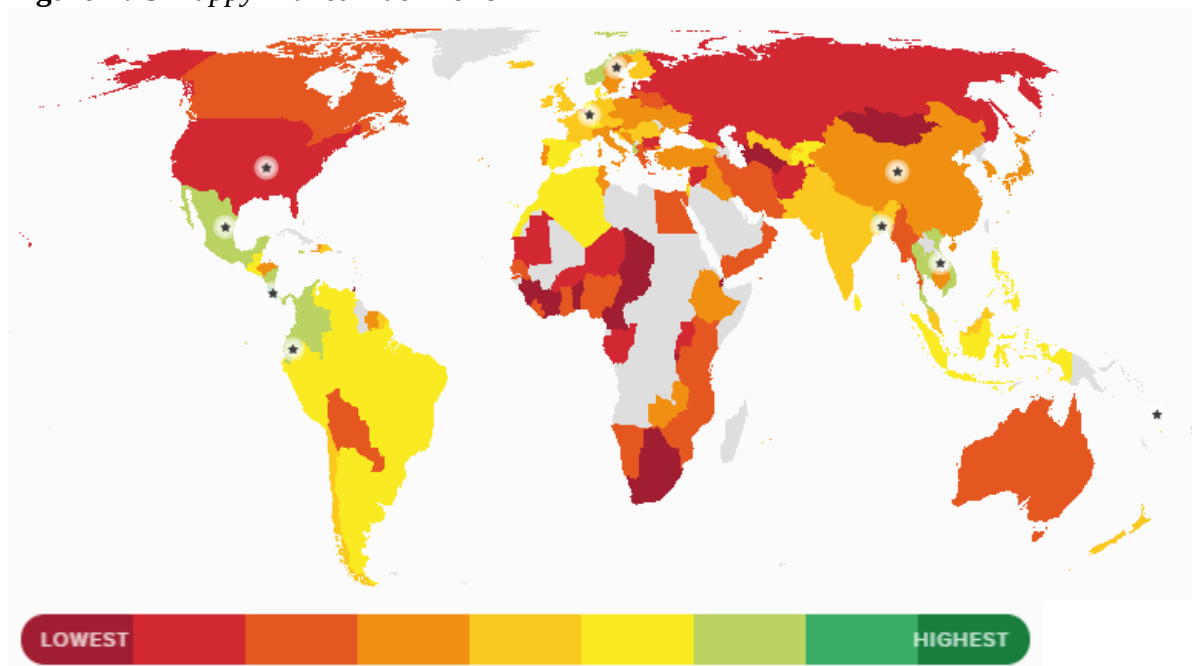
Uma outra importante iniciativa a registrar-se é oriunda da *New Economics Foundation*, apresentando o seu índice *Happy Planet Index* (2016) como uma medida líder em nível global, para aferição do bem-estar sustentável.

Criado em 2008, o *Happy Planet Index* (HPI) examina a felicidade sustentável em nível nacional, classificando atualmente os países de acordo com quatro dimensões: (i) quão felizes são seus cidadãos; (ii) quanto tempo eles vivem; (iii) o nível de desigualdade social; e (iv) quanto dos recursos do planeta é consumido por cada um deles. O HPI multiplica os anos de expectativa de vida pela satisfação com a vida (conforme medido pela *Gallup World Poll* e pelo *World Values Survey*), para obter o “*Happy Life Years*” e, ainda, pelo nível da desigualdade social, que são então divididos pela pressão sobre os ecossistemas, obtida pela pegada ecológica. A pegada ecológica, mede quanta terra e água são necessárias para abastecer cada pessoa (Oliveira *et al.*, 2015).

O HPI permite efetuar-se pesquisas sob distintas abordagens e traz, periodicamente, uma visão comparativa entre os países pesquisados.

O relatório HPI se encontra em sua quarta edição. A primeira edição remonta à 2006, com 178 países. Após, sucedeu-se a publicação de 2009, constando de 143 países pesquisados. Na terceira edição, em 2012, contou-se com 151 países. Sendo que, atualmente, o sítio eletrônico disponibiliza dados para 140 países, conforme ilustração a seguir (Figura 2), retirada da edição de 2016.

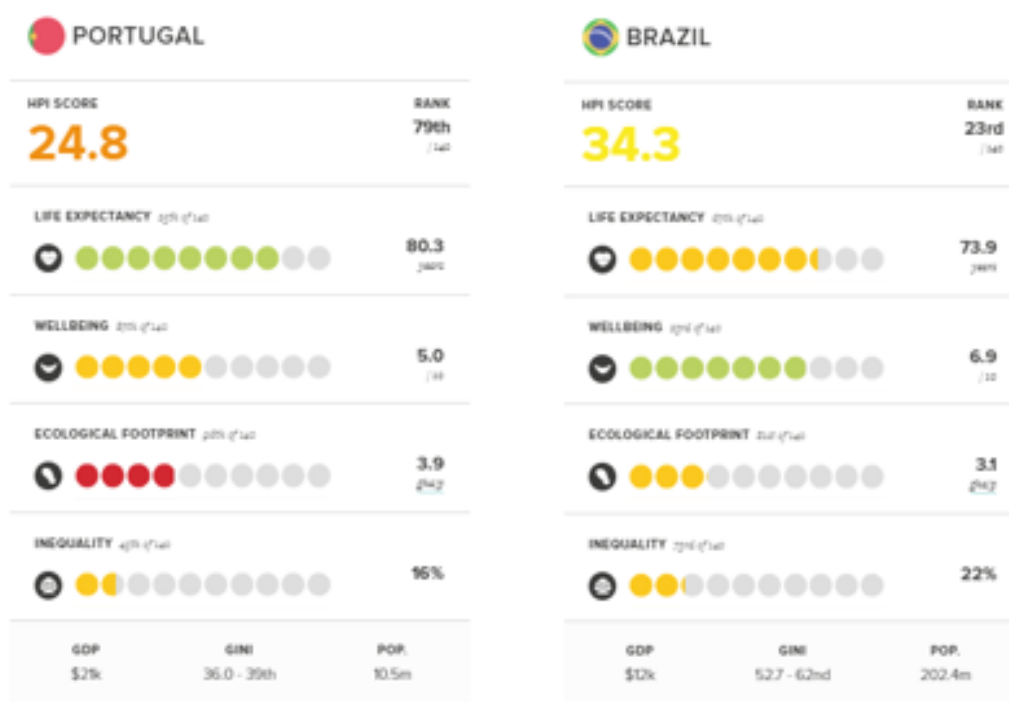
Figura 2. O *Happy Planet Index* 2016



Fonte: Site happyplanetindex.org/countries

Para o caso de Brasil e Portugal, países que no presente trabalho se prestam como objetos-base de estudo, obteve-se os resultados mais atualizados, que datam de 2016 (Figura 3) e apresentam um “bem-estar experienciado médio” (*wellbeing*) de 5,0 para Portugal e de 6,9 para o Brasil. Já o “índice geral” (*HPI Score*) apresenta um resultado de 24,8 pontos para Portugal e de 34,3 pontos para o Brasil.

Figura 3. HPI Score 2019 - Portugal e Brasil



Fonte: Site happyplanetindex.org/countries

O *Happy Planet Index* propõem-se a ser uma “bússola”, para guiar nações e mostrar que é possível viver-se boas vidas, sem custos ao Planeta Terra. Muitas críticas ao índice se devem à análises errôneas, interpretando-o como uma medida de felicidade pessoal, quando na verdade é uma medida da felicidade do planeta. Em outras palavras, consiste numa medida da eficiência ecológica no apoio ao bem-estar global.

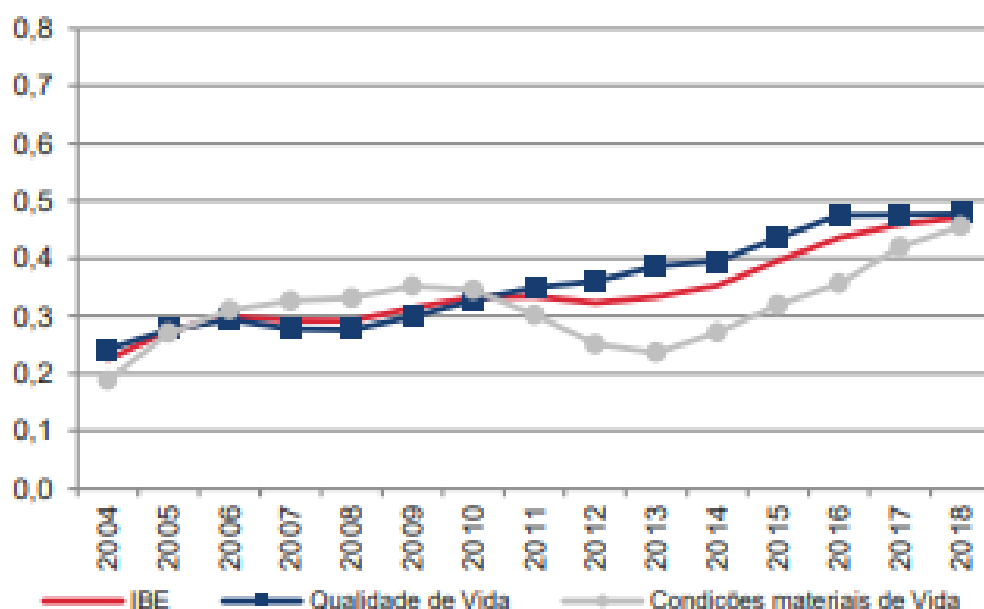
1.2.1.5 Índice de Bem-Estar em Portugal

Foi lançado em Portugal, no ano de 2013, pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), o Índice de Bem-Estar (IBE), que oferece duas dimensões: (a) condições materiais de vida das famílias e (b) qualidade de vida; cujas respectivas curvas de evolução, no período temporal 2004-2018, podem ser observadas conforme registrado na Figura 4.

As “condições materiais de vida” englobam: (i) o bem-estar económico; (ii) o emprego; e (iii) a vulnerabilidade económica. Já a “qualidade de vida” é composta pela avaliação de sete domínios. São eles: (i) a segurança pessoal; (ii) a educação; (iii) o conhecimento e competências; (iv) a saúde e o ambiente; (v) a participação cívica e governação; (vi) as relações sociais; e (vii) o balanço vida-trabalho.

Segundo o INE, o índice que mede o bem-estar português mais que duplicou, entre 2004 e 2019, passando de 23,5 pontos em 2004 para 50 pontos em 2019, numa escala de 0 a 100.

Figura 4. Índice de Bem-Estar (IBE) global e por perspectiva, em Portugal



Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística (2019). Recuperado de: <https://www.ine.pt/xportal>.

1.2.2 Índices de felicidade e bem-estar no Brasil

No Brasil, são ainda escassos os índices oficiais que venham a medir o bem-estar dos trabalhadores ao longo dos anos, mas obteve-se sucesso em identificar alguns indicadores de relativa relevância, concebidos e aplicados em território brasileiro nos últimos 10 anos.

1.2.2.1 Índice Itaú de Bem-Estar Social

A equipe de pesquisa econômica do Itaú Unibanco, um dos maiores conglomerados bancários brasileiros, criou em 2012 o Índice Itaú de Bem-Estar Social, levando em consideração, além das condições econômicas, aspectos humanos e de distribuição de renda. Propondo-se, segundo seus criadores, a ser mais amplo do que o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH).

O Índice Itaú de Bem-Estar Social é composto por três pilares, ou subindicadores: (i) condições econômicas; (ii) condições humanas; e (iii) desigualdade social. Cada um deles compõe-se, por sua vez, de um conjunto de variáveis que os caracterizam. O subindicador de condições econômicas está dividido em dois blocos: consumo e emprego. Já as condições humanas são divididas em quatro blocos: saúde, educação, meio ambiente e segurança. Por sua vez, foi criado um único subindicador para a desigualdade social, aumentando a sua importância ponderada, no grau final do índice.

Ao contrário dos outros subindicadores, a desigualdade social não é necessariamente uma característica que melhore o bem-estar individual diretamente. O ganho, nesse sentido, pode vir indiretamente, por meio da vida em uma sociedade mais justa e equânime. Nos tempos atuais, em que se eleva a preocupação com o crescimento sustentável e com a melhoria de vida, a perspectiva da desigualdade social parece particularmente importante. Para medir a desigualdade, foram utilizados dois indicadores: o Índice de Gini e o Índice de Theil.

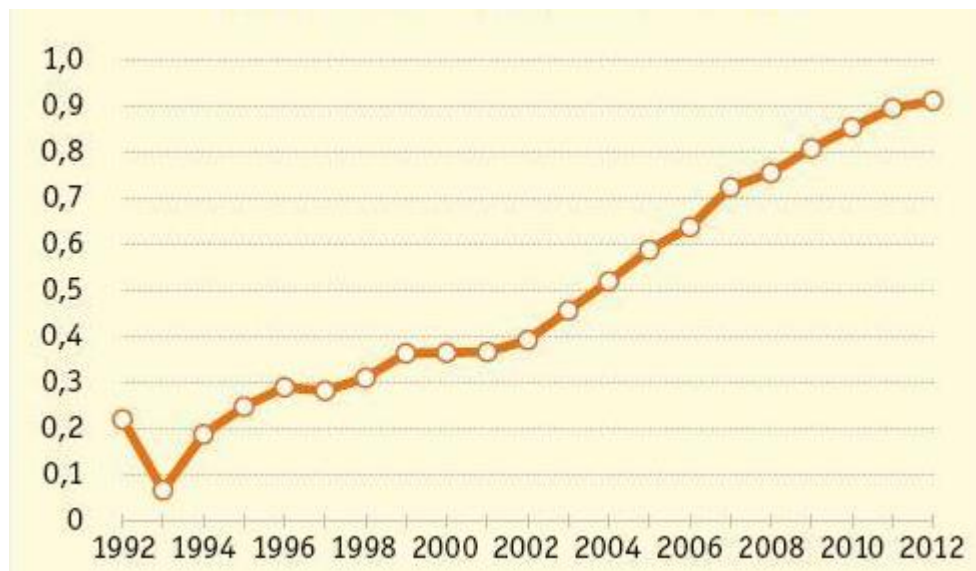
A equipe colheu, inicialmente, dados desde 1992 à 2012 e as séries foram normalizadas para ficarem comparáveis, com um resultado final conforme a Figura 5.

De forma geral, o Índice Itaú de Bem-Estar Social assinala uma melhora importante na qualidade de vida no Brasil, nos 20 anos pesquisados. O avanço das condições de bem-estar no Brasil, neste período, seria fruto da estabilização da economia, de instituições mais sólidas e do avanço nos aspectos sociais e humanos. Também teria contribuído um cenário internacional favorável. Segundo a equipe de economistas da área de pesquisa econômica do Banco Itaú, idealizadores do índice, o desafio seria, então, enfrentar os gargalos de infraestrutura, melhorar a qualidade da educação e buscar eficiência no setor público e privado. Porém, sem deixar de

lado dimensões cada vez mais fundamentais do bem-estar geral, como a qualidade dos serviços públicos, a preservação do meio ambiente, além do uso eficiente dos recursos naturais.

A última publicação do índice, na página do Itaú Unibanco, faz menção ao ano de 2015.

Figura 5. Índice Itaú de Bem-Estar Social no Brasil



Fonte: Site Itaú Unibanco. Recuperado de <https://www.itaubba-pt/analises-economicas/publicacoes>.

1.2.2.2 Índice de Bem-Estar Brasil - São Paulo (WBB)

Há cerca de oito anos, pesquisadores do Instituto de Finanças da Fundação Getúlio Vargas, Escola de Economia - FGV/EAESP uniram-se ao *MyFunCity* e ao Movimento Mais Feliz, todos interessados no estudo do nível de bem-estar do cidadão paulistano. Cientes dos diversos índices já aplicados ao redor do mundo, definiram que não se limitariam a replicar indicadores já utilizados, porque cada povo e cultura apresentam características próprias a serem consideradas. A equipe resolveu, então, gerar uma metodologia de obtivesse um índice de bem-estar apropriado para o Brasil, a fim de buscar-se a criação de políticas públicas e privadas, alavancadoras de melhoria no nível de bem-estar da população.

O relatório, elaborado em 2013, apresenta o grau de relevância e o nível de satisfação das pessoas com relação aos distintos aspectos de vida, reunindo, em 10 indicadores, respostas para 68 questões. Seriam os indicadores: (i) meio ambiente; (ii) transporte e mobilidade; (iii) família; (iv) redes de relacionamento; (v) vida profissional e financeira; (vi) educação; (vii) poder público; (viii) saúde; (ix) segurança; e (x) consumo, conforme detalhado na Tabela 1.

Também foi alvo da pesquisa a identificação da relevância que tais indicadores possuem, para uma vida feliz. O conjunto de dados nesta primeira edição refletia a composição da população de São Paulo, em termos socioeconômicos.

Tabela 1

Estrutura básica do WBB©

Indicadores de aspectos de vida	Temática central segundo a literatura científica
1. Meio ambiente	Concentra-se na satisfação com aspectos relacionados à possibilidade de desenvolvimento de atividades físicas ao ar livre, limpeza urbana e demais fatores que afetam a vida <i>outdoor</i> , como o clima, nível de ruído e poluição nas cidades.
2. Transporte e Mobilidade	Esse indicador reflete a satisfação do cidadão com as condições de transporte na cidade. Na medida em que o cotidiano das pessoas é afetado pelo transporte, entende-se que essa variável é relevante para o entendimento do bem-estar.
3. Família	Avalia o nível de satisfação das pessoas com as condições segundo as quais se torna possível e viável a convivência com a sua família. O convívio com outras pessoas, incluindo-se a família, é apontado como uma maneira de promover o bem-estar.
4. Redes de Relacionamento	Essa variável refere-se aos laços sociais mantidos pelo cidadão, reflete a satisfação com o nível de atividade social apresentado pelo indivíduo. O nível de atividade social é apontado como um indutor de bem-estar.
5. Vida profissional e financeira	Reporta-se aos temas associados à vida profissional do indivíduo, bem como seu nível de bem-estar financeiro. A literatura científica a respeito do bem-estar aponta o trabalho e o dinheiro como importantes aspectos para o bem-estar.
6. Educação	Avalia a satisfação do indivíduo com as condições de obtenção de capital intelectual, do auto-desenvolvimento oferecido pela cidade.
7. Poder Público	Nessa variável espera-se capturar o nível de satisfação do cidadão com os temas associados à forma segundo a qual a administração pública (executivo, legislativo e jurídico) tem sido conduzida.
8. Saúde	Está orientado à identificação da satisfação dos indivíduos com o oferecimento de serviços de saúde, nas esferas pública e privada.
9. Segurança	Reflete a percepção de segurança na cidade, segundo a avaliação do respondente. O sentimento de segurança é importante para o bem-estar.
10. Consumo	Destina-se a avaliar o nível de influência do consumo de bens e serviços sobre o nível de bem-estar subjetivo apresentado pelo respondente.

Fonte: Site FGV. Recuperado de: <https://portal.fgv.br>.

1.2.2.3 Índice de Bem-Estar Urbano - IBEU

O Índice de Bem-Estar Urbano - IBEU, desenvolvido por Ribeiro e Ribeiro (2013), avalia a dimensão urbana do bem-estar dos cidadãos, através do consumo mercantil, e pelos serviços sociais prestados pelo Estado (Malaguti, 2014). Este índice contempla cinco dimensões: (i) mobilidade urbana; (ii) condições ambientais urbanas; (iii) condições habitacionais urbanas; (iv) atendimento de serviços coletivos urbanos; (v) infraestrutura urbana.

O índice foi calculado para os quinze maiores aglomerados urbanos, identificados como as grandes metrópoles brasileiras (Ribeiro & Ribeiro, 2013).

1.2.2.4 Índice de Bem-Estar Econômico: Uma proposta para os estados brasileiros

O artigo supracitado (Vidigal, Kassouf & Vidigal, 2017) foi publicado pelos pesquisadores Cláudia Bueno Rocha Vidigal, Ana Lucia Kassouf e Vinícius Gonçalves Vidigal,

da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, que tiveram por objetivo a construção de um indicador, o Índice de Bem-Estar Econômico (IBEE) para os estados brasileiros. Buscaram, os autores, verificar os níveis de bem-estar econômico e seus subcomponentes, além de compará-los entre as unidades da federação brasileira. O índice foi composto por quatro dimensões distintas: (i) fluxos de consumo; (ii) riqueza real - legado intergeracional; (iii) equidade; e (iv) segurança econômica.

Ao final do trabalho, os autores consideraram que o IBEE apresentava-se como um índice capaz de mensurar de maneira adequada os diversos fatores relacionados a um padrão de vida digno, atendendo à necessidade de construção de uma métrica concisa de bem-estar econômico e tendo em vista a demanda de indicadores confiáveis, para suportar a implementação e o acompanhamento das devidas políticas públicas.

1.2.2.5 Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) - Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD Brasil) e a Fundação João Pinheiro apresentaram, em setembro de 2020, a nova plataforma do Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil (2020), que contempla o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM).

A principal novidade é a inclusão de mais de 360 indicadores socioeconômicos sobre saúde, educação, renda, trabalho, habitação, vulnerabilidade, meio ambiente e desigualdade, entre tantos outros, referentes a 5.565 municípios e 24 regiões metropolitanas, nas 27 unidades federativas brasileiras.

A plataforma permite a estruturação de indicadores que dialogam de forma multidimensional, em nível municipal, com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), estabelecidos em 2015 pelos Estados-membros da Organização das Nações Unidas (ONU), para serem implementados por todos os países do mundo, até 2030.

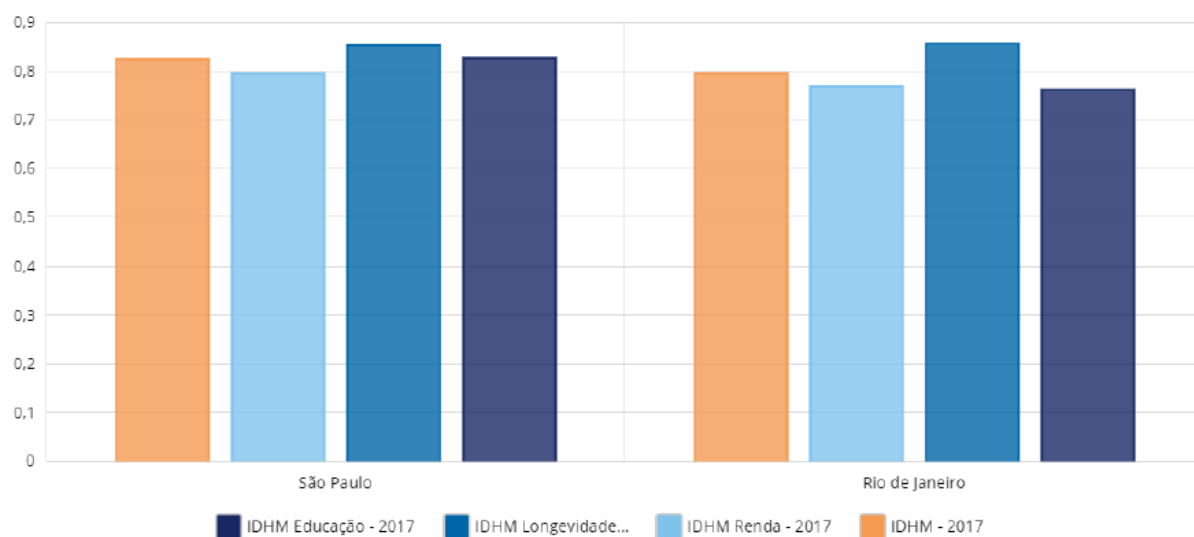
Os seguintes indicadores foram pesquisados: (i) desenvolvimento humano; (ii) educação; (iii) habitação; (iv) meio ambiente; (v) participação política; (vi) população; (vii) renda; (viii) saúde; (ix) trabalho; e (x) vulnerabilidade.

O IDHM é um número que varia entre 0,000 e 1,000, sendo que quanto mais próximo de 1,000, maior será o desenvolvimento humano de um estado, município, região metropolitana ou UDH.

Com o propósito de fornecer subsídios e informações atualizadas para análises e proposições de políticas públicas, o Atlas organizou o Radar IDHM: estudo baseado na

Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (PNAD), do IBGE, que permite atualizar as informações disponibilizadas pelo Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil. O Radar também disponibiliza os resultados dos três subíndices - IDHM Educação, IDHM Longevidade e IDHM Renda, conforme observa-se na Figura 6, extraído do site, em simulação para os dois estados mais populosos do Brasil.

Figura 6. Índice do Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) São Paulo e Rio de Janeiro



Fonte: Atlas do Desenvolvimento Humano. Recuperado de <http://www.atlasbrasil.org.br/consulta/grafico>.

1.2.3 Reflexão sobre os índices e indicadores pesquisados

Ao percorrer-se os indicadores acima identificados, pode-se notar que em vários deles, já encontramos a dimensão **trabalho** (citações à emprego, vida profissional, rendimento, etc.) como um elemento essencial na construção de uma visão conceitual de bem-estar e felicidade.

Entretanto, também podemos inferir, no presente momento do estudo, ao analisarmos as iniciativas de estruturação destes indicadores e notarmos o período temporal em que foram concretamente utilizados pelos pesquisadores, que alguns dos índices brasileiros, apesar de terem sido implementados com pompa e ampla divulgação, além de rígidos conceitos científicos em apoio aos trabalhos, não lograram êxito em se manterem ativos por muito tempo, nem apresentaram uma periodicidade de medição consistente, ao longo dos anos. Alguns, mesmo, tiveram aplicação muito específica, somente para determinada região do País.

Cabe perguntar-se, por que tal dificuldade de aplicação? Pretende-se, no transcorrer desta dissertação, levantar-se insumos suficientes para uma indicação de solução ou, ao menos, de mitigação para esta indesejável realidade.

1.3 Felicidade no Trabalho

Ao avançar-se na análise da relação entre trabalho e felicidade, Rego e Cunha (2012) ressaltam que inúmeras pesquisas buscam compreender o que faz algumas pessoas serem mais felizes que outras. Tais estudos apresentam orientações teóricas diversas, como: (i) aspectos biológicos, através da neurociência; (ii) aspectos sociais, através da cultura local ou (iii) aspectos individuais, que exploram traços ou estados de personalidade. No campo organizacional, a felicidade também tem sido intenso objeto de pesquisa. Os autores defendem que, apesar de que um emprego ou atividade não venha a ser responsável pela felicidade dos indivíduos, uma pessoa não pode ser genuinamente feliz se ela estiver infeliz no trabalho.

De acordo com Rosenbluth e Peters (1992), as empresas devem buscar ser alegres, pois, de fato, a ideia de felicidade não coaduna com ambientes circunspectos e tristes que se proliferam no mundo laboral. Alegria traz descontração, criando bem-estar e proporcionando, por fim, a felicidade. Os autores afirmam que a felicidade no trabalho é de fundamental importância, atuando como um fator-chave para que se alcance um serviço de maior qualidade.

Pode-se identificar dois distintos modelos para a felicidade no trabalho. O primeiro sendo definido por Peiró e Prieto (1996) como uma abordagem **unidimensional**, isto é, sendo a felicidade considerada como uma postura geral em relação ao trabalho, sem resultar da soma de distintos aspectos inerentes ao trabalho, mas mantendo dependência deles.

O segundo modelo caracteriza-se por uma abordagem **multidimensional**, ou seja, pondera que a felicidade resulta de um agrupamento de variáveis ligadas ao trabalho, sendo viável mensurar o nível de satisfação dos indivíduos com relação a cada uma dessas variáveis.

Diversos pesquisadores reportam-se a esta abordagem multidimensional (Cook, Hepworth, Wall & Warr, 1981; Peiró, 1986), sobressaindo-se, segundo Maio (2016, p. 13) as seguintes componentes de satisfação: “(i) com a chefia; (ii) com a organização; (iii) com os colegas de trabalho; (iv) com as condições de trabalho; (v) com a progressão na carreira; (vi) com as perspectivas de promoção; (vii) com as recompensas salariais; (viii) com os subordinados; (ix) com a estabilidade do emprego; (x) com a quantidade de trabalho; (xi) com o desempenho pessoal; e (xii) a satisfação intrínseca geral”.

Para Lyubomirsky, King e Diener (2005), o sucesso de uma pessoa feliz reside em duas questões fundamentais. Primeiramente, os indivíduos felizes, ao apresentarem frequentemente estados emocionais positivos, mostram uma forte tendência a trabalharem mais ativamente na busca de novos objetivos e metas que, por sua vez, permitem que mantenham e aumentem ainda mais esses estados positivos.

Um colaborador feliz apresenta melhor performance, maior eficácia e, assim, acaba por ser melhor avaliado pelos seus gestores, o que é desejável pela organização, assim como pelo próprio trabalhador. Segundo Rego, Souto e Cunha (2009, p. 148), conforme citado em Maio (2016, p. 19), “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”.

Estudos dedicados à atuação da felicidade no trabalho (Iaffaldano & Muchinsky, 1985; Warr, 1999) evidenciam que, através da felicidade, a produtividade aumenta, enquanto diminuem a rotatividade e o absentismo.

Ademais, o autor Rego (2006) apresenta evidências de que a felicidade laboral também tem capacidade no estabelecimento de um benefício competitivo, existindo fortes indícios de que a felicidade ocupa papel determinante, tanto a nível individual como organizacional, o que leva a concluir-se que a felicidade deva ser considerada como um fator crítico de sucesso, para os indivíduos e as organizações.

Dentro do mesmo contexto, Seligman (2011) defende que o bem-estar subjetivo ou a felicidade podem ser alcançados e materializados por meio de uma vida laboral produtiva. Para o autor, é através do trabalho que o ser humano pode conviver com os demais, engajar-se, buscar propósito e realização pessoal. Neste sentido, o trabalho e a felicidade estão intimamente relacionados, criando uma ligação de interdependência entre eles.

A felicidade no trabalho, considerada como um constructo multidimensional (Siqueira, 2008), requer ser mensurada sobre específicos aspectos do trabalho, envolvendo uma complexa interrelação de papéis, responsabilidades, tarefas, recompensas e incentivos. O adequado entendimento da felicidade laboral demanda que a análise de tal elemento leve em consideração os distintos fatores de que é constituído (Martinez, Paraguay, & Latorre, 2004).

Ao longo do tempo, diferentes aspectos laborais foram codificados em dimensões específicas, como: (i) salário; (ii) relações com companheiros e lideranças; (iii) promoções; (iv) condições de trabalho; e (v) segurança oferecida pelo emprego (Cavallieri, 2013; Giannikis & Mihail, 2011). Ressalte-se, ainda, outras citações em estudos similares: (i) satisfação com o salário; (ii) com os colegas de trabalho; (iii) com a chefia; (iv) com as promoções; e (v) com o trabalho em si (Saporna, Geeta, & Claveria, 2012; Siqueira, 2008).

A pesquisadora Cynthia Fisher (2010) propõe uma definição para o conceito de felicidade no trabalho, considerada por muitos pesquisadores como muito bem adequada, segundo a qual, a felicidade laboral está indissolúvelmente relacionada com alguns aspectos do comportamento organizacional, que se associam a experiências positivas e atitudes no local de

trabalho. A autora (Fisher, 2010, p. 384) defende que “a felicidade laboral abrange (i) a satisfação no trabalho; (ii) o envolvimento no trabalho; e (iii) o nível de compromisso organizacional”, estando diretamente relacionada tanto à performance como à motivação do indivíduo.

De acordo com Pryce-Jones (2010, p. 4), como citado em Maio (2016, p. 18), “felicidade no trabalho é uma atitude que permite a cada pessoa maximizar o desempenho e atingir o seu potencial, não descurando os momentos positivos e menos positivos, a trabalhar individualmente ou em grupo”.

A evolução do estudo da felicidade em geral tem conduzido o interesse científico pelas coisas positivas que emergem das organizações, ao ponto de diferentes autores defenderem que o desempenho laboral deve ser um indicador central na definição de qualidade de vida (Bakker, Rodriguez-Muñoz & Derks, 2012; Moccia, 2016; Xanthopoulou, Bakker & Ilies, 2012). O trabalho científico organizacional vem se pautando no compromisso entre o bem-estar dos trabalhadores, a saúde e as preocupações dos empresários com o lucro e a produtividade.

Torna-se comprovado que o trabalho colabora, sem dúvida, para a felicidade e para o bem-estar (Warr, 2007), sendo que a falta do mesmo (desemprego) vem a causar uma redução significativa no bem-estar (Clark, Diener, Georgellis & Lucas, 2008).

Em resumo, em face da considerável variedade de conceitos para a felicidade no trabalho, e apesar de ainda inexistir, entre os diversos autores, um total consenso em relação a este fenômeno, os pesquisadores consideram de especial importância um maior entendimento dos comportamentos dos empregados, que são cruciais para o sucesso das organizações, de forma que um indivíduo satisfeito e feliz mantém-se estável na organização, sendo a sua performance superior em comparação a um indivíduo insatisfeito.

Pondera Dutschke (2013, p. 23) que “. . . empregados mais felizes são mais produtivos e contribuem para um melhor desempenho da organização. Portanto é razoável admitir que as organizações com empregados felizes são capazes de obter melhores resultados e são mais sustentáveis”. Assim, torna-se de real importância promover colaboradores felizes, na função e na organização. Esta visão, mais abrangente do que simplesmente assegurar a satisfação dos empregados, deve tornar-se uma premissa permanente na gestão das pessoas.

Trilhando no mesmo sentido, o presente estudo baseia-se nesta consideração, na qual a **felicidade no trabalho**, do ponto de vista multidimensional, deve abranger não tão somente a **felicidade na organização**, como também a **felicidade na função** desempenhada dentro da organização, conforme abordado em maior detalhe nos tópicos a seguir.

1.4 Felicidade na Organização

Baker, Greenberg e Heminway (2006) preconizam que a base da felicidade nas organizações são as emoções e comportamentos organizacionais. Os autores observam que a felicidade não deve ser considerada apenas como uma emoção, mas como um comportamento de ordem organizacional, consequência de uma cultura estratégica. Assinalam que gestores e colaboradores devem estar envolvidos de uma forma afetiva e emocional com a organização, percebendo o trabalho como uma atividade feliz.

Amorim e Campos (2002) assinalam que o estudo da felicidade no trabalho teve origem da observação de comportamentos indesejáveis, que levavam ao prejuízo da produtividade no cotidiano organizacional, citando como exemplo: (i) o absentismo; (ii) a falta de compromisso com as atividades a desenvolver; (iii) a apatia; e (iv) a “presença de corpo e ausência de espírito”, entre outros. Os autores proferem que, somente nas últimas décadas do séc. XX e início do século atual, o elemento humano passou a ser identificado um “patrimônio” fundamental para as organizações. Verificam, então, que as organizações que almejam destaque e proeminência estão vindo a adotar um modelo de gestão voltado para o reconhecimento da importância da capacidade laboral. Promovendo a integração de características comportamentais que possam conduzir à felicidade, favorecem o desenvolvimento do capital humano e, consequentemente, a competitividade da organização. Alegam que o sucesso da organização vem a estar nas pessoas que a integram; e que ao atuarem com felicidade, vem a agregar para um melhor posicionamento estratégico da organização no mercado (Amorim & Campos, 2002).

Em semelhante sentido, segundo Baker *et al.* (2006), seriam os comportamentos resultantes de uma **cultura estratégica**, e não as emoções, a base para a felicidade organizacional. Os autores descrevem uma **organização feliz** como sendo aquela na qual todo e qualquer indivíduo, contribui com o seu conjunto de qualidades e atua em equipe, com os mesmos objetivos, percebendo-se satisfeito diante dos desafios de inovação em produtos e serviços de mais elevada qualidade, que possam proporcionar uma colaboração positiva na vida das pessoas e da sociedade. Todos encontram-se intrinsecamente comprometidos com a organização e percebem o período dedicado ao trabalho como sendo uma ocupação feliz.

Baker *et al.* (2006) sugerem que, numa organização feliz, os colaboradores são mais inovadores, possuem maior motivação para promover melhorias e não se limitam apenas à solução dos problemas; os líderes promovem um ambiente colaborativo, cooperativo e responsável, onde, ao estimular-se o trabalho em equipe, vem a existir um comprometimento geral com a visão e a missão da organização.

Matheny (2008) declara que a felicidade no trabalho é de suma importância para o sucesso organizacional e que todo esforço despendido no sentido de reduzir a diferença de entendimento de sua importância, percebido entre os colaboradores e as suas organizações, trará intensos benefícios a todos, ao diminuir a rotatividade, aumentar a produtividade e incrementar a performance organizacional. Segundo o autor, no dinheiro não reside a essência para a felicidade no trabalho, podendo a remuneração vir a aumentar a performance, sem se apresentar igualmente eficaz ao tratar-se de melhorar a satisfação. Seus estudos revelam que as verdadeiras razões para o incremento da felicidade no trabalho são: (i) o crescimento e o desenvolvimento pessoal; (ii) o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional; (iii) as comunicações eficazes; e (iv) as relações pessoais.

De acordo com Warr (2009), a felicidade e a infelicidade são aspectos condutores e estruturantes da vida profissional e organizacional, apresentando uma posição de destaque na concretização de objetivos. Declara, o autor, que a felicidade uma vez entendida em suas várias dimensões, é influenciada por distintos fatores, ao considerar-se, por exemplo, que a satisfação no trabalho desenvolve-se mais em condições relacionadas com as atividades laborais, enquanto que o bem-estar em geral é influenciado por um conjunto de fatores diversos, relacionados com a saúde, a família e a comunidade.

Fisher (2010) afirma que para estudar-se a felicidade, seja do ponto de vista individual como também na perspectiva social, deva-se considerar o estudo da vida no trabalho. Para a autora, empresas voltadas à felicidade de seus empregados, propiciam um clima organizacional que favorece a percepção de bem-estar, compelindo seus colaboradores a exercerem suas tarefas num nível mais alto de comprometimento, qualidade e criatividade. Não por outro motivo, os temas felicidade e trabalho têm sido objeto de grande interesse dos pesquisadores na área da Administração.

Na intenção de estabelecer as causas e os resultados da felicidade para os indivíduos e sua relação com o trabalho, Fisher (2010) registra que este sentimento de bem-estar traz consequências positivas, tanto para o trabalhador quanto para a organização em que ele trabalha, melhorando o engajamento, a qualidade e o desempenho dos colaboradores. De acordo com a autora, a felicidade no trabalho vai além da satisfação do empregado com sua função. Assinala que a felicidade dos trabalhadores manifesta-se em três aspectos: (i) a satisfação no emprego; (ii) o engajamento; e (iii) o comprometimento organizacional. A partir desta premissa, Fisher (2010) assinala que algumas organizações promovem ambientes felizes, conquistando resultados e desempenho elevados. A autora denomina estas organizações como **“Empresas Felizes”**.

Cunha, Rego e Lopes (2013) e Taranowski (2011) também ressaltam que a relação entre trabalho e felicidade constitui elemento-chave para o sucesso e desempenho organizacionais. Os autores, ao se embasarem nos conceitos de Fischer (2010), afirmam que as “Organizações Felizes” ou “Empresas Felizes” são aquelas que congregam gestão de alta qualidade e desempenho com uma orientação humanizada em suas ações. Estes autores registram que: “. . . ‘boas’ práticas de gestão sem orientação humanizada acabam por gerar espaços organizacionais cínicos, pouco cooperativos, e pouco resilientes para enfrentar oportunidades, desafios e crises - o que, mais cedo ou mais tarde, se repercute negativamente no desempenho e na competitividade.” Cunha *et al.* (2013, p. 322).

Rego e Cunha (2012) e Cunha *et al.* (2013) alegam que as “Empresas Felizes” apresentam seis dimensões, em seu clima organizacional, que colaboram para a percepção de felicidade de seus trabalhadores, estimulando, desta forma, uma maior satisfação no trabalho, um maior engajamento, um menor índice de afastamento por doença dos funcionários (empresa saudável), uma menor rotatividade e, por fim, uma maior estabilidade financeira das organizações. As seis dimensões que colaboram para um clima organizacional propício à sensação de bem-estar dos empregados são: (i) Cuidado/Espírito de Camaradagem; (ii) Verdade e Apoio compassivo; (iii) Perdão; (iv) Inspiração; (v) Significado; e (vi) Gratidão e Confiança.

Outro fator relevante, apontado pelos autores para o atingimento e manutenção do sentimento de felicidade dos colaboradores é a adequada conciliação trabalho-família, uma vez que, ao existir conflito nesta área o colaborador fica propenso ao estresse, ao desinteresse e à baixa produtividade. Por outro lado, quando existe a citada possibilidade de conciliação, os empregados sentem-se apoiados pela organização, tornando-se mais fortemente engajados em seus papéis profissionais, valorizando a empresa e seu trabalho, fortalecendo sua autoestima e senso de competência. Estes sentimentos positivos trazem a sensação de bem-estar subjetivo e felicidade (Rego *et al.*, 2009).

Assim, “considerando os trabalhos de investigação disponíveis, parece ser possível afirmar que existe uma relação positiva entre colaboradores felizes e maior desempenho individual e organizacional, o que leva a uma maior produtividade.” (Coutinho, 2014, p. 17). O autor acredita que o bem-estar subjetivo é fator crítico para o sucesso de qualquer empresa e apresenta pesquisas que confirmam que as organizações que consideram a felicidade e bem-estar de seus colaboradores exibem uma melhora no desempenho, resultados econômicos mais estáveis, menores índices de rotatividade e maior engajamento entre seus funcionários.

Apesar dos inúmeros e crescentes estudos que demonstram preocupação com o bem-estar e a felicidade dos colaboradores, como tem-se visto ao longo deste capítulo, Cunha *et al.*

(2013, p. 323) assinalam que os estudos humanistas e positivamente focados na força das pessoas e organizações ainda convivem com uma abordagem organizacional tradicionalmente negativa, que trata as pessoas a nível de meros recursos a serem administrados.

Com o objetivo de valorização das pessoas e sua potencialização no contexto organizacional, os estudos com a temática da felicidade no trabalho vem a indicar um caminho seguro para as empresas que almejem desenvolver práticas de gestão e criação de ambientes organizacionais mais humanizados. Como apontam os autores, este cenário focado no potencial humano, tem-se demonstrado eficaz em promover o aumento de desempenho dos colaboradores, assim como um alto diferencial competitivo, que faz-se acompanhar dos bons resultados econômico-financeiros almejados pelas organizações.

1.5 Felicidade na Função

A felicidade no trabalho é resultante direta de como o empregado percebe que a função exercida por ele é reconhecida pela organização. Desta forma, é possível constatar-se que uma organização, para ser feliz, necessita de empregados felizes, que ao sentirem-se satisfeitos com o trabalho desenvolvido em suas funções dão origem a uma melhor produção, criando um ciclo virtuoso.

Borges, Alves-Filho e Tamayo (como citado em Siqueira, 2008) afirmam que cada um de nós constrói seu próprio significado sobre o trabalho, tornando-o uma referência que confunde a sua história pessoal e de vida com a sua história laboral. As pessoas normalmente, ao falarem de si próprias, nomeiam suas funções laborais e suas ocupações organizacionais para descreverem-se. Os autores Borges, Alves-Filho e Tamayo (2008, p.217) apontam esta relação entre trabalhador e trabalho ao escreverem: “Tal construção pelo indivíduo ocorre através do processo de socialização, no qual o indivíduo, ativa e criativamente, apropria-se e recombina os elementos da realidade social e material, bem como das concepções (ideológicas) do trabalho, oriundas das formas de seu tempo histórico”.

Segundo Silverblatt (2010), mesmo em tempos adversos, como os que passamos atualmente, é possível ter colaboradores felizes no desempenho das suas funções, o que consequentemente leva a organização a um aumento de sua produtividade, confirmando que empregados insatisfeitos com os seus trabalhos custam vários milhões na economia dos Estados Unidos da América (EUA).

Lambert (2005) é outro autor que afirma que é fundamental ser feliz na função que se desempenha, referindo-se a fatores que levam a felicidade na função, tais como: (i) a confiança

no local de trabalho; (ii) a variedade de tarefas que tem-se que desempenhar na função; (iii) as competências que a função exige; e (iv) ter tempo suficiente para a realização da função.

Hosie e Sevastos (2009), citando Martin (2005), registram que os indivíduos nem sempre veêm-se motivados por incentivos financeiros em seu trabalho, sugerindo que, por vezes, esses estímulos financeiros podem até diminuir o estado de felicidade, ao invés de aumentá-lo.

No entanto, Chandrika (1998) já observava que os indivíduos tendem a escolher uma certa profissão pela remuneração oferecida e, depois, percebem que não é a mais adequada para si. Recomenda, o autor, que, antes de escolher uma carreira o indivíduo deva aprender sobre a função a ser desempenhada, para mais tarde não vir a sentir-se enganado ou decepcionado.

Chandrika (1998) acredita que, se uma pessoa não está feliz no seu trabalho deva ter oportunidade de avaliar as possíveis razões, o que não significará necessariamente mudar de profissão, mas propor-se a corrigir o que percebe que está errado. Em sua maioria, os indivíduos pressupõem que a felicidade é decorrente do sucesso. Entretanto, esta felicidade mostra-se momentânea. Segundo o autor, funciona exatamente ao contrário, são aqueles indivíduos que estabelecem uma mentalidade positiva os que apresentam uma melhor performance em face ao desafio. Achor (2012) denomina-lhe **vantagem da felicidade** e, de acordo com este autor, pesquisadores da área da psicologia positiva recomendam que as pessoas desenvolvam a capacidade de incremento em seus níveis de pensamentos positivos, no intuito de permitir que o cérebro experimente um “modo positivo”, que lhe faculta operar de maneira mais aprimorada.

Seria oportuno encerrar essa passagem pela literatura da felicidade no trabalho, na organização e na função, citando algumas conclusões da pesquisadora Cynthia Fisher e, também, do investigador Georg Dutschke.

Considera Fisher (2010) que a felicidade no trabalho é um conceito “guarda-chuva”, ao abrigar um grande número de constructos, indo desde humores e emoções transitórias até atitudes razoavelmente estáveis e disposições individuais altamente constantes, que vem a acrescentar atitudes no nível da unidade organizacional.

Primeiramente, a felicidade vem a ser influenciada pelos atributos estáveis e individuais de cada pessoa, como a personalidade, bem como pela adequação entre o que a função e a organização oferecem e as necessidades, preferências e expectativas de cada indivíduo.

A felicidade também recebe influência, no local de trabalho, oriunda de eventos de curta duração assim como de condições intrínsecas e permanentes na tarefa, na função e na organização. Compreender esses fatores contributivos para a felicidade, à luz de recentes

pesquisas sobre movimentos direcionados à melhoria da felicidade, descortina potenciais indutores a serem aplicados na alavancagem da felicidade no ambiente laboral.

Melhorar a felicidade no trabalho passa a ser uma meta prioritária, uma vez que as evidências indicam que a "hipótese do trabalhador feliz e produtivo" vem a ser mais verdadeira do que poderia-se imaginar. Essas evidências mostram que os constructos relacionados à felicidade, como satisfação no trabalho, engajamento e comprometimento afetivo, trazem consequências muito importantes, tanto para os indivíduos como para as organizações.

A autora pondera que a felicidade, a nível do indivíduo e da equipe, está relacionada ao desempenho geral, segurança, retenção, atendimento e satisfação do cliente. Sendo os relacionamentos fortalecidos quando a felicidade e os resultados são conceituados e medidos de forma ampla.

Dutschke *et al.* (2021) consideram que a pesquisa conduzida dentro da psicologia social das organizações raramente pode ser considerada uma pesquisa fundamental. Sendo mais relevante identificar como tornar os profissionais mais felizes e produtivos do que pesquisar a natureza profunda da felicidade. Os autores focam seus estudos em definir o que os profissionais percebem que necessitam para serem felizes nas suas funções e organizações, respondendo desta forma a direcionamentos de pesquisa já levantados na literatura recente sobre psicologia positiva aplicada ao trabalho (Diener *et al.*, 2017; Ford *et al.*, 2015; Howell *et al.*, 2016; Jena & Pradhan, 2017; Judge, Weiss, Kammeyer-Mueller & Hulin, 2017; Mohanty, 2014; Weidman, Steckler & Tracy, 2017).

1.6 Contrapontos

Segundo Saks e Gruman (2014), o pesquisador organizacional que se dedica ao estudo da felicidade no trabalho depara-se com questionamentos para os quais ainda não se apresentam respostas conclusivas.

Os autores defendem que não se sabe, ao certo, quais seriam as causas, nem se conhece os reais efeitos da felicidade nos resultados das empresas. Assim como, também, não se consegue determinar o papel das organizações no alcance de tal estado de felicidade, por parte de seus colaboradores. Afirmam Saks e Gruman (2014, p. 178) que “o frenesi de pesquisas sobre a felicidade no trabalho deixou uma série de perguntas importantes sem respostas claras e sem consenso”.

Por sua vez, Spicer e Cederström (2015) defendem que ainda não se encontra adequadamente estabelecido o que seria a felicidade no trabalho, nem como poderia vir a ser mensurada. Observa-se que não seria devido a um número reduzido de pesquisas sobre o

assunto que faltariam respostas conclusivas para estas questões. Ao contrário, já existe uma vasta literatura sobre o tema, sendo esta, contudo, difusa e desfocada (Danna & Griffin, 1999), além de difícil generalização (Sant'anna, Paschoal, & Gosendo, 2012), sem conduzir a uma unidade de conceitos nem a um alinhamento de resultados. Essa falta de convergência impediria os pesquisadores em produzir conhecimento suficientemente consistente, que pudesse colaborar na evolução de um entendimento geral, auxiliando os gestores com relação ao tema.

Outros pesquisadores defendem que as organizações não seriam, necessariamente, um espaço onde se deve almejar a felicidade (Spicer & Cederström, 2015; Wooldridge, 2016), acrescentando, desta forma, vozes dissonantes e divergências acerca do tema.

Segundo Cunha et al. (2013, pp. 322-323): “. . . o excesso de emoções positivas, sem a companhia de algumas emoções negativas, pode gerar irrealismo e incapacidade para prevenir problemas. Um elevado otimismo sem a companhia de algum pessimismo pode gerar irrealismo e quebras no desempenho e na criatividade (Rego, Sousa, Marques, & Cunha, 2012). . . . O excesso de positividade pode tornar os indivíduos irrealistas, excessivamente otimistas, e incapazes de prestar atenção devida aos riscos e aos problemas. . . . A “ultra-felicidade” (Oishi, Diener, & Lucas, 2007) pode conduzir, a prazo, a quebras no desempenho e na própria felicidade. . . . Ou seja: algum pessimismo é necessário, sob pena de as pessoas desvalorizarem riscos e baixarem níveis de esforço”.

Adicionalmente, outra importante questão a ser observada diz respeito à influência de um ambiente mais amplo, indo além dos fatores organizacionais geralmente tratados. De acordo com Lok e Crawford (2004), as culturas regional e nacional influenciam tanto a felicidade no trabalho como o comportamento dos indivíduos. Essa influência se origina na diferença de estilos de liderança e de culturas organizacionais, em locais geograficamente distintos. As obras do psicólogo holandês Geert Hofstede (1991) constituem-se outra importante referência no estudo dos motivos nas diferenças dos fatores da felicidade no trabalho, de acordo com as culturas nacionais.

Desta forma, mesmo considerando-se um contexto de escassas respostas concretas a respeito do papel da felicidade no trabalho e de seus respectivos efeitos para as empresas, torna-se de fundamental importância o desenvolvimento do conhecimento científico, visando orientar as organizações, para a tomada de decisões na gestão de seus recursos humanos. Justifica-se, assim, a produção de novas pesquisas, replicando e estruturando instrumentos que venham a permitir identificar e medir fatores organizacionais da felicidade, que podem, naturalmente, variar de região para região (Uchida & Oishi, 2016).

1.7 Escalas de Medição

Nesta etapa do trabalho, aprofunda-se o estudo a respeito da principal questão em pauta, assim como da oportunidade de pesquisa por detrás dos modelos ora em análise na presente investigação, ou seja, de “**como medir a felicidade**”.

Considerando que, naturalmente, seja o próprio indivíduo o melhor avaliador da sua qualidade de vida, normalmente afere-se o bem-estar, a felicidade ou a satisfação com a vida de um indivíduo através de questionários respondidos pelo próprio. Segundo Frey e Stutzer (1999), na avaliação do seu bem-estar subjetivo, ou felicidade, a pessoa leva em conta circunstâncias atuais, experiências pretéritas, expectativas futuras e, ainda, comparações com outros indivíduos.

Verifica-se que, na sua maioria, as medidas de bem-estar subjetivo avaliam apenas um de seus duplos componentes (afetivo e cognitivo) ou, ainda, são avaliações globais de um único item, mas sem conduzir a um teste de propriedades psicométricas. Desta forma, os respondentes são solicitados, normalmente, a avaliar seus níveis de afeto positivo e negativo, durante um determinado período de tempo, ou a avaliar sua qualidade de vida geral. Porém, a literatura carece de instrumentos para a medição da felicidade subjetiva geral, ou seja, uma avaliação subjetiva global que indique se o indivíduo é feliz ou infeliz.

1.7.1 Escalas de medição da felicidade em geral

Segundo já adequadamente apresentado por Santos (2015), em sua tese de doutorado, podemos, a título de um bom entendimento, classificar os questionários em: “(i) questionários compostos por uma única questão, (ii) questionários compostos por diversas questões e, ainda, (iii) ferramentas para medição da felicidade no decorrer do tempo” (Santos, 2015, p. 120).

1.7.1.1 Questionários de item único

A seguir, relaciona-se alguns exemplos dessa categoria de pesquisa.

► **US General Social Survey** (Davis, Smith & Marsden, 2001), formulário aplicado nos Estados Unidos da América (EUA), entre 1972 e 1994, abrangendo em torno de 30 mil indivíduos, que coloca a seguinte questão: “De forma geral, como percebe que as coisas atualmente estão: considera-se muito feliz, razoavelmente feliz, ou não muito feliz?”.

► **National Survey of Families and Households**, questionário que abrangeu ao redor de 10 mil pessoas, nos EUA, numa primeira rodada, de 1987 a 1988, e outra igual quantidade numa segunda rodada, de 1992 a 1994, e que perguntava: “No geral, como considera que as

coisas atualmente estão?”. A resposta é assinalada numa escala que vai de 1 (muito infeliz) a 7 (muito feliz).

► ***Social Capital Community Benchmark Survey***, questionário aplicado em mais de 29 estados dos EUA, abrangendo cerca de 30 mil respostas, pergunta: “Tendo em mente todas as coisas, considera ser: (1) nada feliz; (2) não muito feliz; (3) feliz; ou (4) muito feliz”.

► ***Midlife in the US*** é outro questionário aplicado nos EUA, que pede ao respondente: “No geral, avalie a sua vida atualmente, numa escala de zero a dez, sendo 0 (pior vida possível) e 10 (melhor vida possível)”.

► ***Canadian General Social Survey*** solicitava aos entrevistados que respondessem à pergunta: “Atualmente, descreve-se como . . .”, numa escala que ia de (1) muito feliz a (4) muito infeliz. Foi aplicado a partir de 1985, sendo que até 1998 obteve dados de cerca de 10.000 indivíduos. Já em 1999 foram cerca de 25 mil respondentes.

► ***Latinobarometer*** cobriu 17 países latinos, e apresentava, de 1997 a 2000, ao redor de mil respostas para cada país, com a questão: “Qual é seu grau de satisfação com a sua vida?”, registrando a resposta numa escala de 4 níveis.

► ***Household, Income and Labour Dynamics in Australia Survey*** questionava: “Considerando todas as coisas, qual é seu grau de satisfação com a sua vida?”, registrando sua percepção numa escala de zero a dez. Em 2001, na sua primeira edição, o questionário obteve quase 14 mil respostas, em mais de 7 mil agregados familiares. Numa segunda aplicação, cerca de 12 mil dos entrevistados em 2001 voltaram a responder.

► ***Eurobarometer Surveys*** abrange os países da União Europeia. Aplicado presencialmente e já permitindo chegar a 300 mil indivíduos em 12 países europeus, pergunta: “No geral, com a vida que leva, está?”, indo de (i) muito satisfeito a (iv) não satisfeito de todo.

► ***European Social Values Survey***, aplicado em duas dezenas de países na Europa, coloca a questão: “Atualmente, qual é seu grau de satisfação com a sua vida?”, indicando a resposta numa escala que vai de 1 (insatisfeito) a 10 (satisfeito). Sendo de 1999 os últimos dados registrados.

► ***World Values Survey*** (Inglehart *et al.*, 2000) derivou-se do anterior e apresenta, igualmente, a pergunta: “Quão satisfeito está com a sua vida, atualmente?”. Foi utilizado, em 1998 e 1999, na obtenção de dados de mil indivíduos no Reino Unido.

► ***British Household Panel Survey*** apresenta a questão “No geral, qual é seu grau de satisfação com a sua vida?”, solicitando ao respondente para registrar a resposta numa escala que vai de 1 (não satisfeito de todo) a 7 (completamente satisfeito). Iniciado em 1991, no primeiro período de aplicação alcançou aproximadamente 10 mil indivíduos do Reino Unido,

correspondendo a cerca de 5 mil agregados familiares. Posteriormente foram acrescentados dados da Irlanda do Norte, da Escócia e do País de Gales.

► **National Child Development Survey**, ainda no âmbito do Reino Unido, englobou cerca de 17 mil indivíduos nascidos no Reino Unido em 1958. No ano 2000, mantinham-se dados ao redor de 11 mil daqueles indivíduos iniciais. Este questionário colocava três perguntas: “(i) Até agora, qual é seu grau de satisfação com a sua vida? (ii) Qual é seu grau de satisfação com a sua vida, há 5 anos atrás? e (iii) Qual espera ser seu grau de satisfação com a sua vida, daqui a 5 anos?”, indicando as respostas numa escala que vai de zero a dez.

► **Hungarian Household Panel Survey** solicita: “Indique até que ponto está satisfeito com: a forma como a sua vida tem corrido e o seu padrão de vida”, registrando a resposta numa escala de zero a dez. Anualmente, entre 1991 e 1997, coletou-se dados de mais de 2,5 mil agregados familiares.

► **Russian Longitudinal Monitoring Survey**, aplicado em 20 regiões da Rússia, entre 1995 e 1998. Numa primeira fase, coletou dados de mais de 17 mil pessoas, correspondendo a mais de 6 mil famílias. Questionou-se: “Atualmente, até que ponto está satisfeito com a vida em geral?”, com as alternativas indo de: (i) totalmente satisfeito a (v) não satisfeito de todo.

► **Swedish Level of Living Survey**, realizado entre 1968 e 1991, perguntava: “Com relação a suas condições de vida, sente que a sua situação é . . .”, sendo possível responder de (i) muito boa a (v) muito ruim.

► **Swiss Household Panel Survey**, aplicado entre 1999 e 2004, alcançando cerca de 4 mil agregados familiares e 7 mil indivíduos por ano, questiona: “Em geral, qual é o seu grau de satisfação com a sua vida?”, numa escala de 0 (nada satisfeito) a 10 (completamente satisfeito).

► **German Socio-Economic Panel Survey**, questionário com dados de mais de 24 mil indivíduos, realizado presencialmente com todos os membros de um agregado familiar, onde é apresentada a questão: “Atualmente, qual é o seu grau de satisfação com a sua vida?”, numa escala que vai de 0 (completamente insatisfeito) a 10 (completamente satisfeito).

► **International Social Survey Programme**, tratando-se de uma colaboração internacional que abrange 41 países, apresenta a pergunta: “Atualmente, considerando sua vida, percebe-se como?”, escolhendo-se entre: “(i) muito feliz; (ii) bastante feliz; ou (iii) não muito feliz”.

Segundo Santos (2015, p. 125), “A vantagem destes questionamentos de apenas um item é, naturalmente, a sua brevidade. Todavia, alguns psicólogos preferem usar abordagens de itens múltiplos, considerando estas mais fidedignas”.

1.7.1.2 Questionários de itens múltiplos

► **Satisfaction with Life Scale - SWLS** (Diener, 1994; Diener, Emmons, Larsen & Griffin, 1985; Pavot & Diener, 1993a) é um dos questionários de itens múltiplos mais utilizados, constituído por cinco perguntas, registrando-se as respostas numa escala que vai de (1) discordo fortemente a (7) concordo fortemente.

► **Subjective Happiness Scale - SHS** (Lyubomirsky & Lepper, 1999) é outro questionário de itens múltiplos dos mais aplicados, seja de forma isolada ou conjugada a outros formulários, e que vem sendo validado e adaptado, em diversas culturas ao redor do mundo. Solicita-se que, para cada uma de suas quatro afirmações e/ou perguntas, o respondente assinale o ponto na escala que considera mais apropriado para descrevê-lo, pontuando de 1 a 7.

► **General Health Questionnaire** (Goldberg & Williams, 1996) afere o “estado de ânimo” ou “estado de espírito”, em face das respostas apresentadas para doze questões. As respostas são registradas numa escala de *Likert*, indo de 1 a 4, e sendo consolidadas de maneira a apresentar um resultado único.

► **Positive and Negative Affect Scale** (Watson, Clark & Tellegen, 1988) mede, igualmente os estados de ânimo ou espírito negativos e positivos, com base em dez questões, cada.

► **Psychological Well-Being Scale - PWBS** (Ryff, 1989; Ryff & Keyes, 1995; Van Dierendonck, 2004) apresenta 18 itens que aferem 6 dimensões de bem-estar psicológico. Os participantes assinalam suas respostas numa escala de *Likert*, de 1 (discordo fortemente) a 6 (concordo fortemente), sendo que cada três itens referem-se a uma das seis dimensões psicológicas da autorrealização identificadas por Ryff (1989): “(i) auto-aceitação (ver e aceitar os próprios pontos fortes e fracos); (ii) propósito na vida (ter objetivos que dão sentido e direção à vida); (iii) crescimento pessoal (sensação de que talentos e potencialidades pessoais estão sendo realizados); (iv) relações positivas com outras pessoas (ter conexões próximas e valiosas com outras pessoas significativas); (v) domínio ambiental (administrar as demandas do dia a dia); e (vi) autonomia (seguindo convicções pessoais, mesmo que sejam contra a sabedoria convencional)”.

1.7.1.3 Ferramentas que medem a felicidade no decorrer do tempo

Praticamente todos os questionários até aqui referidos tem em comum o fato de avaliarem a felicidade em um determinado momento, sejam instrumentos de mensuração da felicidade em um único ou em múltiplos itens. No entanto, existem modelos e instrumentos concebidos para analisar a felicidade no decorrer do tempo. O autor Csikszentmihalyi (1990)

assinala que “o bem-estar deva também ser acompanhado em ‘tempo real’, indo assim ao encontro do que é defendido pelos psicólogos hedonistas” (Santos, 2015, p. 126).

► ***Experience Sampling Method*** (Hektner, Schmidt & Csikszentmihalyi, 2006; Kahneman, 1999; Kahneman & Krueger, 2006; Larson & Csikszentmihalyi, 1983). Segundo estes psicólogos, consiste no procedimento mais eficaz para obter-se dados do bem-estar subjetivo. Este método, desenvolvido para ser livre de enviesamentos retrospectivos, coloca aleatoriamente questões aos participantes, algumas vezes ao longo do dia, através de um computador portátil. Os partícipes devem responder de imediato às questões, que abordam informações a respeito das atividades que estão desenvolvendo, com que pessoas estão interagindo e qual o seu nível de felicidade, naquele exato momento. Normalmente, esta pesquisa decorre num período de uma a quatro semanas. Por ser considerado um método relativamente dispendioso, não se recomenda para amostras de maiores dimensões.

► ***Day Reconstruction Model (DRM)*** consiste em outro método de medição do bem-estar subjetivo, elaborado com o objetivo de evitar-se enviesamentos retrospectivos. Pede-se aos participantes que construam um diário, porém do dia anterior, consistindo de uma sequência de eventos que reavivam, assim, as suas memórias. Em seguida, descrevem cada um desses eventos, respondendo a questões sobre as situações relatadas e os sentimentos que experimentaram. A ideia baseia-se que ao recordar as circunstâncias do dia anterior deveriam ser reavivadas memórias recentes e específicas, mitigando desta forma eventuais erros e enviesamentos da memória retrospectiva (Kahneman, Krueger, Schkade, Schwarz & Stone, 2004). Propõem-se ser um método menos dispendioso do que o ***Experience Sampling Method***.

► ***“Oxford Family”*** de instrumentos psicométricos, projetados para avaliar as diferenças individuais na felicidade, foi desenvolvida pelos psicólogos Michael Argyle e Peter Hills, na Universidade de Oxford. O instrumento inicial da família é o ***Oxford Happiness Inventory*** (2014) - OHI, que *a posteriori* deu origem ao ***Oxford Happiness Questionnaire*** - OHQ e ao ***Oxford Happiness Measure*** (2014) - OHM.

O OHQ já foi utilizado em diversos estudos, incluindo um estudo de atenção plena e bem-estar (St-Louis, Verner-Fillion, Bergeron, & Vallerand, 2018), sendo considerado válido e confiável por pesquisadores que descobriram “uma bateria de variáveis de personalidade conhecidas por estarem associadas ao bem-estar [que] eram mais fortes para OHQ do que para OHI” (Hills & Argyle, 2002, p. 1073). O ***Oxford Happiness Questionnaire*** tem 29 afirmações de autorrelato para respostas em uma escala *Likert* de 6 pontos, indo de 1 (discordo fortemente) até 6 (concordo fortemente). Os valores obtidos são somados, divididos por 29 e a pontuação final está diretamente relacionada ao estado de felicidade do respondente, indo de 1 (pouco

feliz) até 6 (extremamente feliz). Uma versão reduzida de 8 itens também encontra-se disponível (Hills & Argyle, 2002).

► **Pemberton Happiness Index** (2016) - PHI é uma escala integrativa de bem-estar que inclui onze itens, relacionados a diferentes domínios do bem-estar lembrado (geral, hedônico, eudemônico e social) e, ainda, dez itens relacionados ao bem-estar vivenciado (eventos emocionais positivos e negativos, que tenham ocorrido no dia anterior); o somatório desses 21 itens oferece um índice combinado de bem-estar. O PHI foi validado em vários países e idiomas (Alemanha, Índia, Japão, México, Rússia, Espanha, Suécia, Turquia e EUA) e, inclusive, em português, sendo adaptado culturalmente ao Brasil e tendo suas propriedades psicométricas avaliadas em uma amostra da população brasileira por meio de pesquisas *online*.

Segundo Paiva *et al.* (2016) “. . . os resultados deste estudo de validação inicial forneceram um suporte muito bom para as propriedades psicométricas do PHI (ou seja, consistência interna, uma estrutura de fator único e validade convergente e incremental)”.

► **Covilhã Happiness Questionnaire** - CHQ, desenvolvido por Pereira, Monteiro, Esgalhado, Afonso e Loureiro (2014), é outro índice utilizado na aferição da felicidade.

Pela proposta dos autores, o questionário visa medir experiências de uma forma abrangente, permitindo a captação de informações mais detalhadas do que as obtidas por outros instrumentos, como o *Pemberton Happiness Index* (2016) ou o *Oxford Happiness Inventory* (2014).

Baseia-se em um conceito multifatorial da felicidade, que ao incorporar dimensões pessoais, sociais e contextuais, vem a permitir a obtenção de certos indicadores específicos e de um indicador geral, oferecendo, adicionalmente, a vantagem de adaptar-se a várias faixas etárias. A escala possui ao todo 41 itens, distribuídos em cinco dimensões: (i) emoções positivas (14 itens), “presença de emoções positivas como confiança, otimismo, satisfação com a vida, capacidade de lidar com adversidades, percepção de adequação entre expectativas de vida e realidade vivenciada”; (ii) interações sociais gratificantes (9 itens), “percepção de integração social, confiança nas pessoas ao redor, satisfação com relacionamentos, identificação com valores da sociedade em que se insere”; (iii) autocuidado (7 itens), “adoção de medidas para cuidado físico e emocional”; (iv) participação em atividades significativas (6 itens), “envolvimento com atividades que permitem o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais, participação ativa no ambiente social, cultural e político”; e (v) engajamento com a estrutura socioeconômica (5 itens), “percepção de segurança no emprego, avaliação de que o ambiente em que vive é saudável e seguro, percepção de que os sistemas político e judicial favorecem o bem-estar”. Para as respostas é utilizada uma escala de *Likert* que vai de 1

(discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente). Na avaliação dos resultados, pontuações mais altas correspondem a maiores níveis de felicidade, ao considerar-se cada uma das dimensões.

1.7.2 Confiabilidade das escalas de medição

Como já relatado anteriormente, Flugel (1925) é considerado o precursor dos métodos de medição da felicidade por meio de avaliações do próprio indivíduo.

Registre-se, cronologicamente, que Cantril (1965), Wilson (1967) e Bradburn (1969) também são frequentemente mencionados como iniciadores das medidas subjetivas, sendo os primeiros investigadores que se utilizaram deste método em ampla escala.

No entanto, para que os dados subjetivos que se referem ao bem-estar autorreportado sejam válidos e possam ser utilizados em análises estatístico-quantitativas, faz-se mister que o bem-estar autorreportado aferido corresponda realmente ao bem-estar daquele indivíduo.

Segundo Kahneman e Krueger (2006, p. 4) “O bem-estar poderá ser mensurado através de um questionário subjetivo, mesmo que aproximadamente”. Assim, a confiabilidade de um método para medir a felicidade apoia-se basicamente em dois pressupostos: (i) a existência de uma relação direta entre a felicidade reportada pelo respondente e a noção de felicidade em estudo; e (ii) que seja comparável o que é reportado pelos respondentes. Em outras palavras, que um indivíduo ao estimar a sua satisfação com um grau 8, numa escala de 0 a 10, seja realmente mais feliz do que outro indivíduo que se utilizando da mesma escala identifique a sua felicidade com um grau 6 (Ferrer-i-Carbonell, 2013).

Diversos estudos têm se dedicado a esta questão e vem validando a confiabilidade da felicidade autorreportada (Ferrer-i-Carbonell & Frijters, 2004; Haybron, 2007; Linley, 2009).

Sublinhe-se o fato de distintos métodos de medição da felicidade reportarem resultados convergentes entre si (Andrews & Withey, 1976; Fordyce, 1988) e, também, segundo Ferrer-i-Carbonell (2013), da felicidade média apresentar resultados muito similares para os diversos questionários aplicados.

Na mesma linha de investigação, a felicidade autorreportada de um determinado indivíduo seria consistente com a percepção que pessoas próximas deste indivíduo têm a respeito da felicidade do mesmo, tais como cônjuges (Costa & McCrae, 1988) e, ainda, amigos, familiares e companheiros de trabalho (Diener, 1984; Pavot & Diener, 1993b; Sandvik, Diener & Seidlitz, 1993).

O artigo de Dobewall, Realo, Allik, Esko e Metspalu (2013) defende que quando a felicidade ou satisfação com a vida de um indivíduo é avaliada por uma outra pessoa, esta

avaliação é adulterada pela percepção que esta pessoa tem da personalidade do indivíduo que está sendo avaliado. Os autores afirmam, também, que o bem-estar subjetivo autorreportado tende a refletir, de alguma forma, a percepção das outras pessoas a respeito da personalidade do autoavaliado.

Outro importante elemento frequentemente citado, que vem validar a confiabilidade das respostas de bem-estar reportado, reside no fato da análise fatorial, tanto de autorrelatos como de não-autorrelatos, evidenciarem um constructo único por detrás das medidas, indicando para a consistência das mesmas (Sandvik, Diener & Seidlitz, 1993).

Mais um importante fator no sentido da mencionada confiabilidade é a evidência da felicidade autorreportada apresentar uma correlação direta com diversos mecanismos fisiológicos. Exemplifica-se que ocorrem modificações da frequência cardíaca e da atividade elétrica no cérebro, ao ser observada uma variação considerável nos estados de ânimo negativos autorreportados (Davidson, Marshall, Tomarken & Henriques, 2000). Verifica-se, também, conexões entre a felicidade autorreportada e a atividade eletroquímica no córtex cerebral (Urry et al, 2004). Agregue-se, ainda a favor da confiabilidade, o fato de existir uma convergência entre o bem-estar subjetivo autorreportado e a saúde (Blanchflower & Oswald, 2008; Steptoe & Wardle, 2005), através de estudos que afirmam que tratamentos de saúde vem a ser mais eficazes em indivíduos com graus de bem-estar subjetivos mais elevados (Cohen, Alper, Doyle, Treanor & Turner, 2006; Hayney *et al.*, 2003).

Face ao exposto, pode-se considerar como premissa válida a existência de uma correspondência entre a felicidade autorreportada pelos indivíduos e o conceito de felicidade objeto de estudo. Adicionalmente, foram conduzidos diversos estudos empíricos, apontando para um conceito quase universal, no sentido de que aquilo que é reportado seja comparável, validando a premissa de que as pessoas venham a ter um mesmo referencial compartilhado do que seja a felicidade. Pode-se, assim, assinalar que existem fortes motivos para considerar que os meios de se medir a felicidade e o bem-estar subjetivo apresentam validade (Diener, 2000).

De acordo com o formulado por Ferrer-i-Carbonell (2013, p. 38), “Existe suficiente evidência para se confiar que os indivíduos sejam capazes de oferecer uma resposta significativa sempre que são questionados para a avaliação de seu grau de satisfação com a própria vida, utilizando-se de escala finita.”

Ressalve-se, por fim, que van Praag (1991) veio revelar que os indivíduos de uma mesma comunidade linguística apresentam um semelhante referencial e entendimento linguístico, constatando que conceitos como “bom” e “mal” representados numa certa escala numérica, apresentam resultados muito similares entre os indivíduos desta mesma comunidade

linguística. Desta forma, validar questionários dentro de uma outra cultura específica, mesmo que de mesmo idioma, apresenta singular importância para a futura aplicabilidade destes modelos para essa outra região, geográfica e culturalmente distinta.

1.7.3 Escalas de medição da felicidade no trabalho

As orientações conceituais, até aqui observadas, permitem depreender a existência de duas abordagens que podem caracterizar a satisfação laboral: uma (i) unidimensional e outra (ii) multidimensional. A orientação **unidimensional** é definida por uma abordagem global (Spector, 1997), sendo a felicidade vista nesse caso como uma conduta em face ao trabalho em geral e não resultando da soma dos múltiplos fatores que caracterizam a atividade laboral, mas dependendo deles. Já a abordagem **multidimensional** leva em conta que a felicidade procede de um conjunto de variáveis associadas ao trabalho, vindo a ser viável mensurar o grau de satisfação dos indivíduos em relação a cada uma dessas variáveis. Essas atitudes em relação ao trabalho predispõem um empregado a comportar-se de determinado modo (Davis & Newstrom, 2003), e cada aspecto do trabalho pode ser medido separadamente.

1.7.3.1 Principais escalas de medição

Segundo Blanch, Sahagún e Cervantes (2010), para a avaliação do bem-estar no trabalho, utilizou-se tradicionalmente instrumentos com foco em variáveis de saúde e doença, como a psicopatologia. Como exemplo, pode-se mencionar o **Beck Depression Inventory** (Beck, Ward, Mendelson, Mock & Erbaugh, 1961).

De acordo com Bakker e Oerlemans (2011), conceitua-se felicidade no trabalho como a condição na qual o empregado (i) encontra-se satisfeito com seu trabalho e (ii) vivencia regularmente emoções positivas, como alegria e felicidade, e raras emoções negativas, como tristeza e raiva. Mais recentemente, novos trabalhos já vieram a focar na produtividade, tendo o conceito de engajamento no trabalho obtido grande relevância na psicologia da saúde ocupacional (Schaufeli & Salanova 2007). Este conceito considera três dimensões: (i) força; (ii) dedicação; e (ii) absorção; que podem ser observadas na **Utrecht Work Engagement Scale** (Schaufeli, Martínez, Marqués-Pinto, Salanova & Bakker, 2002).

Dentro do movimento da psicologia positiva, a avaliação do bem-estar geral no trabalho foi implementada através de instrumentos não diretamente relacionados ao trabalho, como o **Quality of Life Enjoyment and Life Satisfaction Questionnaire** (Endicott, Nee, Harrison & Blumenthal, 1993) e, ainda, o **World Health Organization Quality of Life Assessment Instrument**, WHOQOL-100 (De Vries & Van Heck, 1997), entre tantos outros já anteriormente

mencionados neste capítulo.

Destacaram-se os trabalhos de Warr (1987, 1990) e de Van Katwyk, Fox, Spector e Kelloway (2000) referentes ao estudo do bem-estar emocional no ambiente laboral. Ambos os estudos classificam as emoções correlacionadas com o trabalho pelas dimensões de prazer e excitação, tendo cada modelo proposto uma escala específica.

Já Van Laar, Edwards e Easton (2007) propõem um instrumento mais completo para avaliar os vários fatores psicológicos do bem-estar: a ***Work-Related Quality of Life Scale***, que considera seis componentes: (i) satisfação no emprego e na carreira; (ii) condições de trabalho; (iii) bem-estar geral; (iv) equilíbrio trabalho/família; (v) estresse no trabalho; e (vi) controle do trabalho.

A ***Escala de Satisfação no Trabalho*** (Siqueira, 2008) apresenta 15 itens, divididos em cinco dimensões, sendo três itens em cada dimensão, a saber: (i) natureza do trabalho; (ii) colegas; (iii) chefia; (iv) promoções; e (v) salário. Para as respostas é utilizada uma escala de *Likert*, variando de 1 (totalmente insatisfeito) a 7 (totalmente satisfeito). Considera-se que, quanto maior o valor da pontuação média no resultado, maior o grau de contentamento ou satisfação do colaborador com aquela determinada dimensão do trabalho. Uma pontuação entre 1 e 3,9 denota insatisfação, já entre 4 e 4,9 indica um potencial estado de indiferença, enquanto que valores entre 5 e 7 sinalizam satisfação.

Já o instrumento ***Happiness at Work***, foi desenvolvido pelo *New Economics Foundation* (NEF), uma organização do Reino Unido, ligada ao Centro para o Bem-Estar, que se propõe a promover a justiça social, econômica e ambiental. A escala é resultado de mais de uma década de investigação sobre como medir a felicidade e o bem-estar, integrando tanto questões originais como questões adaptadas de outros inventários, como: o ***European Social Survey***, o ***European Working Conditions Survey*** e o ***UK Labour Force Survey***.

Em 2013, o investigador Georg Dutschke (Dutschke, 2013) veio a propor uma escala para medir a felicidade organizacional mediante metodologias qualitativas e métodos quantitativos. Encontra-se, atualmente, em fase de impressão para publicação, um estudo empreendido por Georg Dutschke, Álvaro Dias, Carlos Guillen-Gestoso e Sergio Sánchez-Sevilha (Dutschke *et al.*, 2021) - ***Factors Contributing for Organizational Happiness***, no qual os autores se propuseram a identificar as componentes e fatores que promovem a felicidade organizacional. Segundo os autores, o estudo visa “preencher uma lacuna de pesquisa”, identificando as componentes e os fatores que promovem a felicidade organizacional. Além disso, visa propor uma medida para avaliar a felicidade organizacional, permitindo que profissionais e acadêmicos venham a compreender os seus antecedentes. Em outras palavras,

observa-se a motivação pragmática de criar um instrumento, uma medida, com o objetivo de avaliar a felicidade no trabalho para regiões do Sul da Europa, que, segundo Hofstede (1991), possuem culturas com semelhanças relevantes.

De modo análogo, também foi empreendido um estudo publicado por Georg Dutschke, Lia Jacobsohn, Álvaro Dias e Jaime Combadão (Dutschke *et al.*, 2019) - ***Job Design Happiness Scale (JDHS)***, visando propor um modelo que viesse a identificar e medir as componentes e os fatores que os indivíduos consideram necessários para serem felizes em suas funções laborais. Com base na investigação, os autores apresentam um modelo para a medida de felicidade na função desempenhada, de forma a preencher mais uma importante lacuna na identificação de instrumentos desta ordem.

Em face ao exposto, constata-se que inúmeras escalas de avaliação de bem-estar, baseadas em diferentes abordagens que se associam à avaliação de felicidade no trabalho, podem ser encontradas na literatura. Tendo-se em mente as escalas apresentadas por Dutschke *et al.* (2021) e Dutschke, Jacobson, Dias e Combadão (2019), escolhidas como modelos teóricos de referência para a presente investigação, por se apresentarem atualizadas, cientificamente comprovadas e com uma ampla aplicação prática (pesquisa *Happiness Works*), pode-se, desde já, identificar alguns pontos em comum entre todas elas, a saber: (i) escalas multidimensionais, apresentando um considerável número de perguntas; (ii) autoavaliação/autorelato pelos próprios respondentes; e (iii) utilização da escala de *Likert*.

1.7.3.2 Considerações sobre algumas outras escalas recentes

Nos últimos 5 anos, alguns outros autores se dedicaram ao desenvolvimento e validação de escalas para a medição da felicidade laboral, das quais selecionou-se, mais especificamente, as que se seguem, elaboradas entre os anos de 2017 e 2019.

No estudo de Duche-Pérez e Rivera (2019) a ***Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC***, de Palma (1999), e a ***Lima Happiness Scale***, de Alarcón (2006), foram aplicadas a uma amostra de 83 trabalhadoras, entre os 25 e 65 anos de idade que atuam como enfermeiras na cidade de Arequipa, no Peru, com o intuito de analisar a relação entre a satisfação laboral e a felicidade do pessoal de enfermagem do hospital pesquisado, tendo a investigação identificado a existência de correlações diretas e inversas entre as variáveis. Para medir a satisfação laboral utilizou-se o questionário ***Escala de Opiniones SL-SPC*** (Palma, 2005), que apresenta quatro fatores: (i) significado da tarefa; (ii) condições de trabalho; (iii) reconhecimento pessoal/social; e (iv) benefícios econômicos.

Outro estudo para a obtenção de indicadores na medição do grau de felicidade dos trabalhadores, que se utilizou da **Lima Happiness Scale** de Alarcón (2006) conjugada com a **Subjective Happiness Scale**, de Lyubomirsky e Lepper (1999), foi conduzida em 2017, por Moreno e Ibarra Morales (2017), numa amostra de 295 empregados de 17 empresas de serviços, em Barquisimeto, na Venezuela. Na investigação foi utilizada a escala concebida e validada por Alarcón (2006), composta por 27 itens, numa escala *Likert* com 5 alternativas de respostas, sendo sua pontuação realizada através da soma dos escores obtidos, divididos pelo número total de itens (Lyubomirsky & Lepper, 1999). Os resultados obtidos por meio de diversos testes estatísticos apontam para a adequação da escala de felicidade, sua validade e confiabilidade, uma vez que os seus quatro fatores: (i) sentido positivo de vida; (ii) satisfação com a vida; (iii) realização pessoal; e (iv) alegria de viver, explicariam 90,1% da felicidade de um trabalhador.

A partir do modelo conceitual de Fisher (2010), a **Happiness at Work** (HAW), Salas-Vallina, Alegre e Fernández (2017a) estruturaram uma escala de 31 itens para mensurar a felicidade no trabalho. Desenvolvida para identificar as diferentes dimensões da felicidade no contexto laboral, foi, no entanto, considerada uma escala longa pelos seus autores, que defendem que escalas mais curtas podem oferecer significativas melhorias na eficiência e eficácia. Neste sentido, utilizando-se das recomendações de melhores práticas para redução de escala sugeridas por Stanton, Sinar, Balzer e Smith (2002) e Kacmar, Crawford, Carlson, Ferguson e Whitten (2014), e com base em duas amostras heterogêneas de diferentes setores laborais na Espanha e na Itália, os autores Salas-Vallina e Alegre (2018) produziram uma versão abreviada da escala, a **Short Happiness at Work** (SHAW), mantendo-se suas propriedades psicométricas originais.

O modelo HAW é considerado particularmente interessante não apenas por integrar e esclarecer suas três dimensões: (i) engajamento (um sentimento especial de energia e motivação relacionado à capacidade de se emocionar e sentir paixão no trabalho); (ii) satisfação no trabalho (conceito mais reativo que capta sentimentos sobre as condições de trabalho, como salário, oportunidades de carreira ou relacionamento com os pares); e (iii) comprometimento organizacional afetivo (sentimentos de afeto e pertencimento à organização), mas também por apresentar um constructo de ordem superior, uma medida de atitude geral (Salas-Vallina, Alegre & Fernández., 2017a, 2017b), que oferece compatibilidade quando se deseja vincular atitudes e comportamentos.

Segundo seus autores, a SHAW suporta essa pesquisa anterior sobre atitudes positivas e conserva a conceituação de Fisher (2010), uma vez que a SHAW compreende três dimensões que captam amplamente o modelo HAW, ao considerar: (i) a implicação afetiva e os

sentimentos no trabalho; (ii) julgamentos avaliativos do trabalho, como: salário, supervisão e oportunidade de carreira; e (iii) sentimento de pertencimento à organização.

Os autores alegam que a escala reduzida SHAW pode ser usada para medir HAW, mantendo-se as propriedades estatísticas da escala original, argumentando, ainda, que esta nova escala de medição apresenta um alto potencial estatístico para capturar amplamente atitudes positivas no trabalho, o que abre novas possibilidades de pesquisa.

Por sua vez, o **Modelo Felicidade 360°** foi elaborado com base no modelo desenvolvido por Stiglitz, Sen e Fitoussi (2009) para aplicação em contexto macroeconómico. O principal objetivo do estudo apresentado por Ribeiro (2018, p. 63), em sua dissertação de mestrado, é “permitir uma análise individual e organizacional sobre os indivíduos numa perspectiva 360° relativamente à sua felicidade subjetiva”, ou seja, propõe não se limitar somente à análise do indivíduo no contexto organizacional, mas ampliar o âmbito da análise ao próprio indivíduo, seu contexto pessoal e familiar, além de sua relação e satisfação com o ambiente macroeconómico, entre outras dimensões. O modelo está estruturado em 10 domínios que, por sua vez, dividem-se em 21 indicadores, sendo cada indicador composto por diversas questões fechadas (105 ao todo) e apresentando uma escala para resposta de 1 a 6; além de mais 15 questões abertas para aprofundamento em investigação qualitativa. Para a validação do modelo, 201 participantes responderam ao questionário, disponibilizado ao longo do mês de abril de 2018 na plataforma *Google Drive*.

Ao analisar-se esse pequeno universo de escalas, acima expostas, todas recentemente validadas e de autoria entre pesquisadores de línguas e culturas de origem latina, pode-se depreender algumas considerações gerais: (i) as amostras foram limitadas a um pequeno número de participantes e ficaram restritas a poucos países pesquisados (Espanha, Itália, Peru e Portugal); (ii) todas apontam para uma abordagem multidimensional; (iii) para a estruturação das respostas, a escala de *Likert* é, indiscutivelmente, a escolha preferida; e (iv) o número de perguntas não costuma ser excessivo (ao redor de 30 itens), tendo seus autores buscando, invariavelmente, uma maior otimização.

Dentre os fatores abordados nos modelos cientificamente propostos, sobressaem-se alguns constructos, que já vem sendo contemplados em outros instrumentos anteriormente estudados, que poderia-se resumir, de forma geral, da seguinte maneira: (i) satisfação com a vida (positivismo, alegria de viver e realização pessoal); (ii) satisfação na organização (engajamento, comprometimento e sentimento de pertencimento); e (iii) satisfação no trabalho (significado da tarefa, condições de trabalho, supervisão, reconhecimento, benefícios económicos e carreira).

Capítulo 2 – Questões e Modelos de Investigação

Observa-se, nos últimos anos, um significativo aumento das pesquisas sobre felicidade organizacional, principalmente em face ao seu impacto na produtividade das organizações.

Desta forma, identificar e compreender os fatores que concretamente contribuem para a felicidade organizacional torna-se especialmente relevante, tanto para o meio científico-acadêmico como para o mundo empresarial em geral.

2.1 Modelo Felicidade na Organização

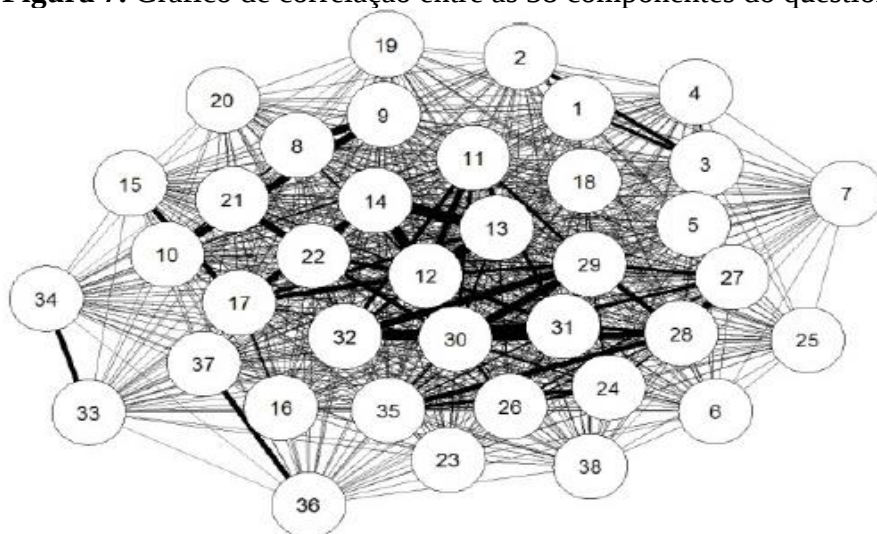
Na elaboração do modelo Felicidade na Organização (Dutschke *et al.*, 2021), seguindo uma abordagem de validação cruzada, foram empregados dois métodos complementares. Para o estabelecimento de uma medida de felicidade organizacional, faz-se necessária a descrição de um modelo mental tácito. Com esse intuito, a estratégia adotada baseou-se, primeiramente, num estudo aberto e exploratório visando a verbalização dos respondentes, sobre a avaliação subjetiva individual a respeito dos aspectos que contribuem para a sua felicidade organizacional.

O primeiro método, qualitativo, visou identificar, numa amostra de profissionais ativos, as variáveis referidas por esses profissionais como importantes para se ser feliz na organização. Com base na análise de conteúdo, após a análise de cada componente, identificou-se 38 variáveis distintas, que deram origem ao desenvolvimento de um primeiro questionário.

O segundo método visou validar os itens identificados, utilizando-se o questionário previamente desenvolvido, que foi enviado a uma segunda amostra de profissionais ativos.

Pode-se observar um alto grau de correlação entre os 38 itens identificados (Figura 7).

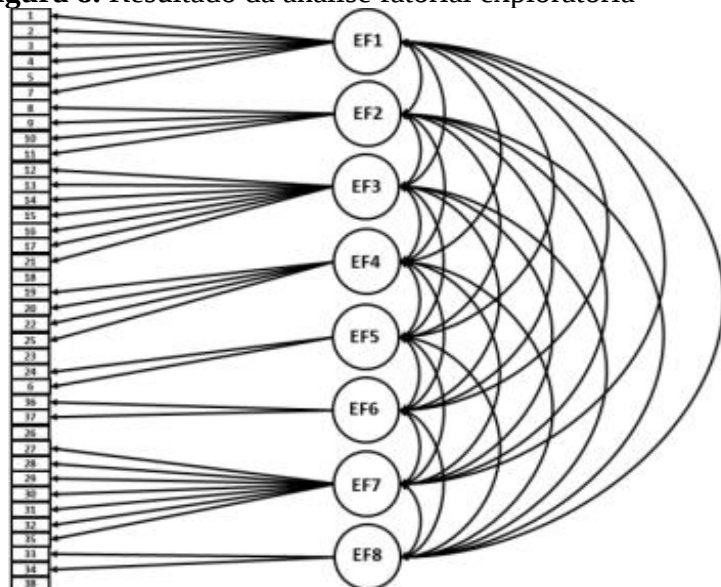
Figura 7. Gráfico de correlação entre as 38 componentes do questionário



Fonte: Recuperado de "Factors contributing for organizational happiness" de G. Dutschke, A. Dias, C. Guillen e S. Sánchez-Sevilla, 2021, *European Journal of International Management*, in press, p. 9.

No processo de análise estatística, realizou-se uma análise fatorial exploratória (AFE) e, após, uma análise fatorial confirmatória (AFC). Num primeiro momento, a análise fatorial exploratória (AFE) indicou a possibilidade de 8 fatores (Figura 8).

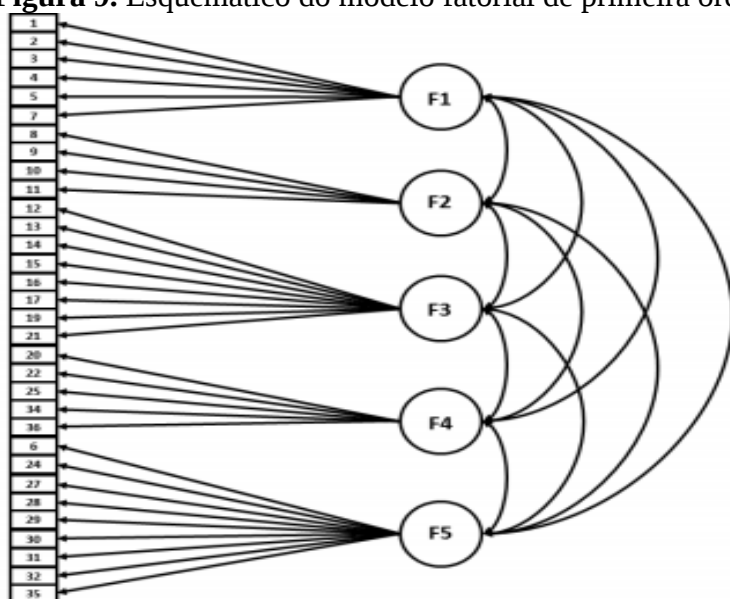
Figura 8. Resultado da análise fatorial exploratória



Fonte: Recuperado de "*Factors contributing for organizational happiness*" de G. Dutschke, A. Dias, C. Guillen e S. Sánchez-Sevilla, 2021, *European Journal of International Management*, in press, p. 10.

Partindo desses 8 fatores, foram eliminados os caminhos com cargas baixas e os fatores com baixo número de componentes. Os itens sem fator de conexão foram também reorganizados aos demais fatores, chegando-se, assim, a um modelo hipotético que foi, então, testado em uma análise fatorial confirmatória (AFC) de primeira ordem, que resultou da análise AFE, com algumas modificações por análise conceitual (Figura 9).

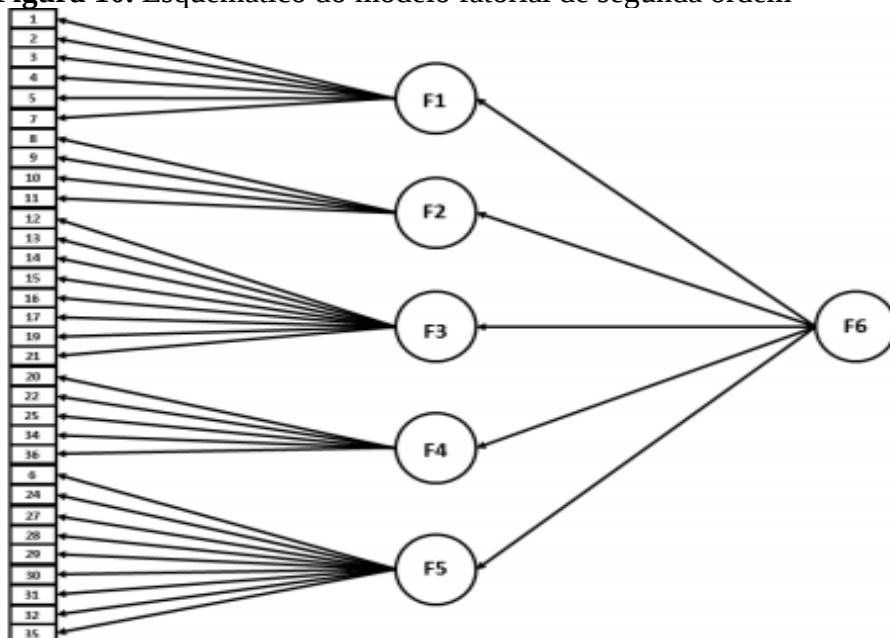
Figura 9. Esquemático do modelo fatorial de primeira ordem



Fonte: Recuperado de "*Factors contributing for organizational happiness*" de G. Dutschke, A. Dias, C. Guillen e S. Sánchez-Sevilla, 2021, *European Journal of International Management*, in press, p. 11.

Em seguida, após avaliação dessas estatísticas e medição dos coeficientes de correlação entre os fatores, testou-se um AFC de segunda ordem, em que os cinco fatores são explicados por um único fator de segunda ordem (Figura 10).

Figura 10. Esquemático do modelo fatorial de segunda ordem



Fonte: Recuperado de "*Factors contributing for organizational happiness*" de G. Dutschke, A. Dias, C. Guillen e S. Sánchez-Sevilla, 2021, *European Journal of International Management*, in press, p. 12.

Assim, ao final dos dois estudos e através da utilização consecutiva de análises fatoriais, exploratória e confirmatória, ficou destacado que todos os cinco fatores de primeira ordem estão correlacionados, indicando a possível existência de um fator de ordem superior. Considera-se este sexto fator como “Felicidade Organizacional”.

Desta forma, as 32 componentes finais da Felicidade Organizacional apresentam-se agrupadas em cinco fatores, conforme descrito em Dutschke *et al.* (2021, pp. 14-15):

F1 Relações no Local de Trabalho

- C1 - Tenho um ambiente de trabalho muito bom
- C2 - Meus colegas estão engajados com a organização
- C3 - Há um bom espírito de trabalho em equipe
- C4 - Há humores
- C5 - A comunicação é fácil
- C7 - Eu considero meus colegas como amigos

F2 Reconhecimento e Respeito

- C8 - Sou reconhecido pelo meu mérito
- C9 - Sou respeitado como pessoa pelo trabalho desenvolvido
- C10 - A organização demonstra confiança no meu trabalho
- C11 - A organização é justa e honesta

F3 Aprendizagem Contínua e Desenvolvimento Pessoal

- C12 - A organização permite que me desenvolva como pessoa e profissional
- C13 - A organização permite uma aprendizagem contínua
- C14 - A organização permite ter novos desafios
- C15 - Tenho autonomia e responsabilidade
- C16 - Posso contribuir para a estratégia da organização
- C17 - A organização permite-me ser empreendedor

C21 - A organização permite que eu faça o que gosto de fazer (profissionalmente)

F4 Sustentabilidade e Equilíbrio Trabalho / Família

C19 - A organização permite o rodízio de funções

C20 - Meu salário é bom e justo

C22 - Sinto que a organização precisa de mim (me sinto útil)

C25 - A organização me permite ter um emprego estável

C34 - Trabalho para atingir meus objetivos para que a organização pode alcançar os globais

C36 - Tenho um bom equilíbrio entre a vida profissional e pessoal

F5 Liderança

C6 - Tenho as ferramentas de que preciso para desenvolver meu trabalho

C24 - A organização tem processos bem estabelecidos

C27 - Todos os funcionários conhecem e compartilham a visão da organização

C28 - A gestão comunica claramente os objetivos da organização

C29 - Líderes promovem o bem-estar dos funcionários

C30 - Eu sou envolvida com os valores da organização

C31 - A liderança da alta direção é verdadeira e inspiradora

C32 - Tenho todo o apoio da gestão

C35 - A organização tem objetivos claros

Ressalte-se que os estudos qualitativos também mostraram que a pesquisa sobre felicidade organizacional é derivada diretamente do bem-estar e de teorias da psicologia positiva, estimando-se que tanto as representações de primeira ordem quanto as de ordem superior da felicidade organizacional sejam úteis para as devidas análises e ações gerenciais.

Por fim, com base no estudo empreendido, seus autores recomendaram que seria altamente relevante avaliar como cada **cultura nacional** poderia vir a influenciar a felicidade organizacional, assim como seus respectivos fatores e componentes.

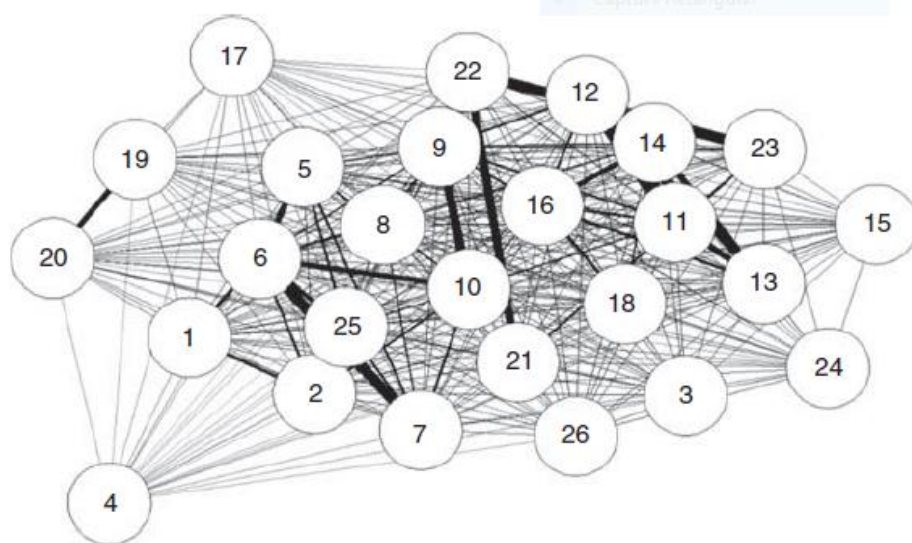
2.2 Modelo Felicidade na Função

O modelo **JDHS - Job Design Happiness Scale** (Dutschke *et al.*, 2019) foi validado, em Portugal, igualmente com a utilização de dois métodos: um estudo quantitativo, com o auxílio do uso de um questionário exploratório; seguido de uma análise confirmatória, com o uso de modelos de equações estruturadas.

Por meio da primeira amostragem de respostas, foram identificadas 26 componentes que apresentaram de moderada a forte correlação entre elas, conforme exposto no gráfico de correlação em rede (Figura 11).

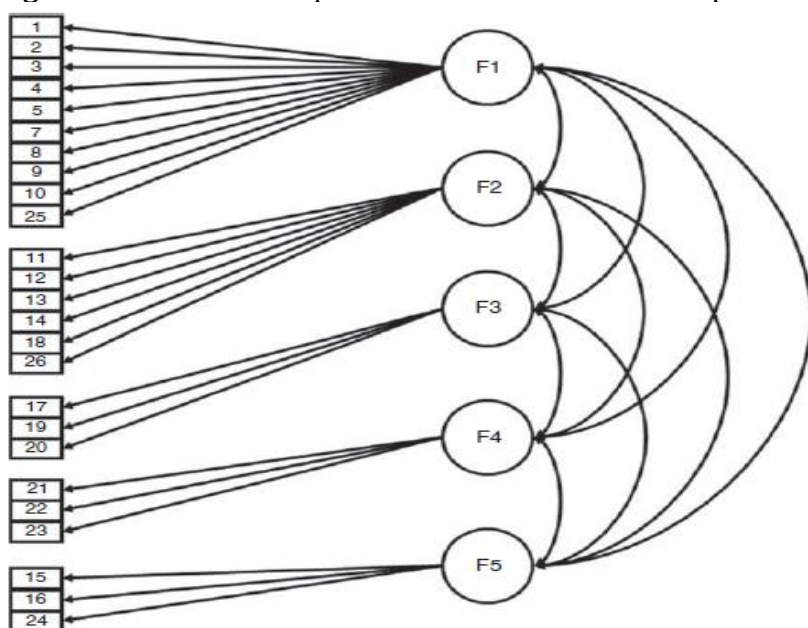
Uma análise fatorial exploratória (AFE) e uma análise fatorial confirmatória (AFC) foram conduzidas. As componentes utilizadas nessas análises foram as 26 identificadas anteriormente, na análise de conteúdo desenvolvida no estudo preliminar. A AFE com rotação varimax permitiu avaliar como as componentes poderiam se agrupar, obtendo-se um modelo de 5 fatores com maior carga, conforme Figura 12.

Figura 11. Gráfico de correlação entre as 26 componentes do questionário



Fonte: Recuperado de "The job design happiness scale (JDHS)" de G. Dutschke, L. Jacobsohn , A. Dias e J. Combadão , 2019, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 32, No. 7, p. 713.

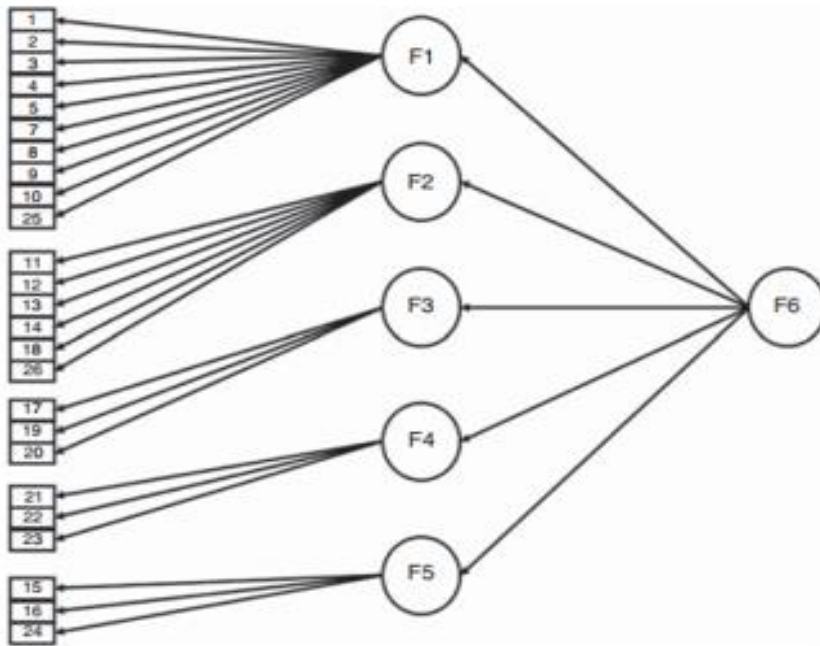
Figura 12. Resultado esquemático da análise fatorial exploratória



Fonte: Recuperado de "The job design happiness scale (JDHS)" de G. Dutschke, L. Jacobsohn , A. Dias e J. Combadão , 2019, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 32, No. 7, p. 714.

Um modelo AFC de primeira ordem foi executado por estimativa de probabilidade máxima, para teste do ajuste. Por fim, elaborou-se um AFC de segunda ordem, no qual os cinco fatores que foram conectados aos indicadores de itens (componentes) são explicados por um único fator de segunda ordem (Figura 13).

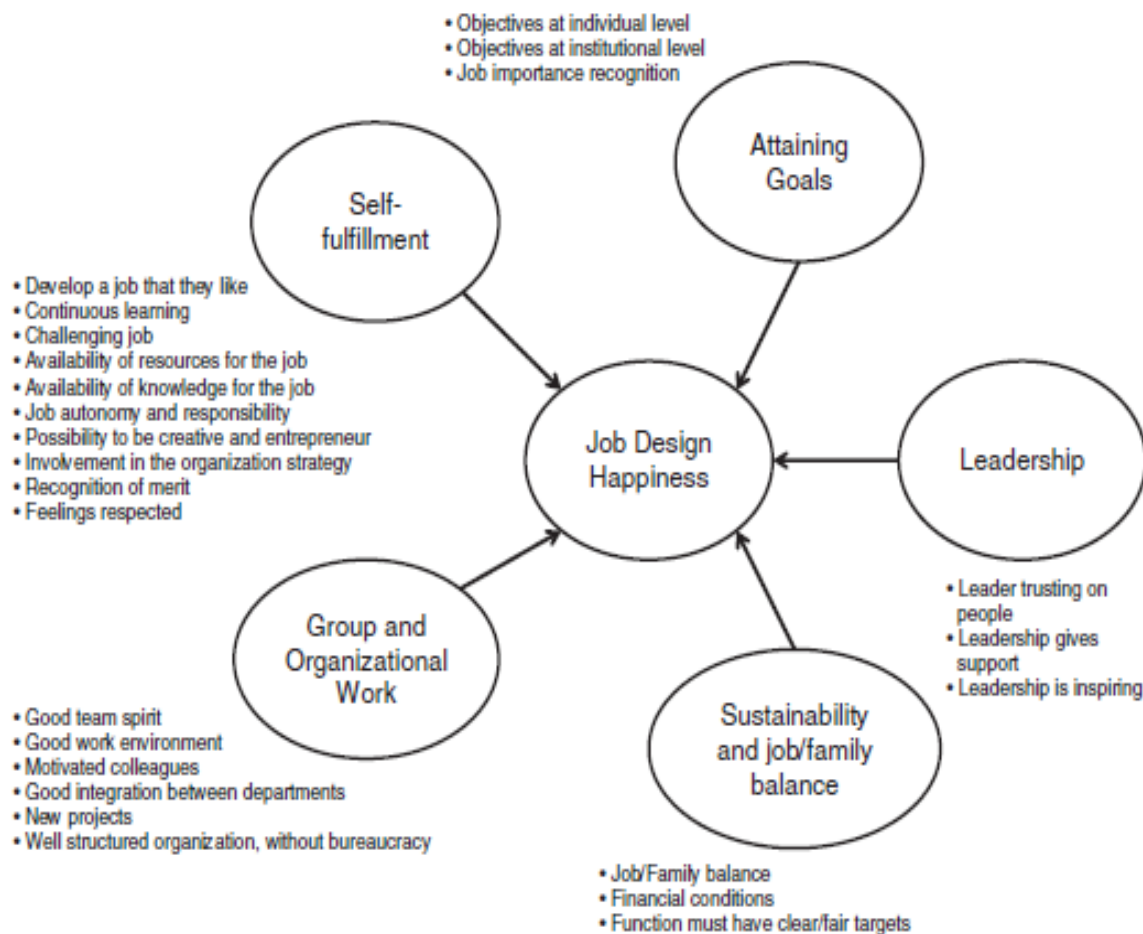
Figura 13. Resultado esquemático da análise fatorial confirmatória



Fonte: Recuperado de "The job design happiness scale (JDHS)" de G. Dutschke, L. Jacobsohn , A. Dias e J. Combadão , 2019, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 32, No. 7, p. 715.

Uma primeira análise cruzada dos fatores permitiu identificar diversas dimensões contribuindo para a JDH, “entendida como uma função das características profissionais e pessoais” (Warr, 2013, p. 99). Os autores (Dutschke *et al.*, 2019, p. 715) alegam que “As dimensões individuais estão mais relacionadas a uma perspectiva de longo prazo, coexistindo com outras dimensões de curto prazo, dando ao modelo um conceito superordenado à felicidade, como sugerido por Ong e Lin (2016)”. No entanto, os fatores relacionados aos indivíduos são os mais numerosos e aparentam ter dominância quando comparados com os fatores sociais e mais instrumentais. A Figura 14 descreve os resultados obtidos e as cinco dimensões da escala JDH.

Figura 14. Modelo JDHS: dimensões e componentes



Fonte: Recuperado de "The job design happiness scale (JDHS)" de G. Dutschke, L. Jacobsohn, A. Dias e J. Combadão, 2019, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 32, No. 7, p. 716.

Em resumo, as 26 componentes da Felicidade na Função se apresentam agrupadas em cinco fatores principais, para a Felicidade na Função, conforme descrito em Dutschke *et al.* (2019, pp. 716-719):

F1 Autorrealização

- C1 - Desenvolver um trabalho que goste
- C2 - Autonomia e responsabilidade no trabalho
- C3 - Disponibilidade de recursos para o trabalho
- C4 - Disponibilidade de conhecimento para o trabalho
- C5 - Trabalho desafiador
- C7 - Aprendizado contínuo
- C8 - Contribuir para a estratégia da organização
- C9 - Reconhecimento do mérito
- C10 - Sentimento de respeito
- C25 - Possibilidade de ser criativo e empreendedor

F2 Trabalhos em Grupo e Organizacional

- C11 - Bom espírito de equipe
- C12 - Bom ambiente de trabalho
- C13 - Colegas motivados
- C14 - Boa integração entre departamentos
- C18 - Novos projetos
- C26 - Organização bem estruturada, sem burocracia

F3 Atingimento de Metas

- C17 - Objetivos no nível individual

- C19 - Objetivos a nível institucional
- C20 - Reconhecimento da importância do trabalho

F4 Liderança

- C 21 - Líder confiando em pessoas
- C22 - Liderança dá Apoio, suporte
- C23 - Liderança é inspiradora

F5 Sustentabilidade e Equilíbrio Trabalho/Família

- C15 - Condições financeiras associadas à função
- C16 - A função deve ter metas claras e justas
- C24 - Equilíbrio trabalho/família

A pesquisa empreendida por Dutschke *et al.* (2019) vem comprovar que a escala JDH pode ser utilizada como um *framework* integrado de constructos, os quais eram, habitualmente, tratados de forma independente. É sugerido pelos autores que mais pesquisas serão necessárias, para determinar como as componentes do modelo felicidade na função interagem entre si, **testando a escala em diferentes segmentos de mercado e culturas nacionais.**

Segundo Gil (2008, p. 46), “as hipóteses decorrentes dos resultados de outra pesquisa conduzem a conclusões mais amplas. À medida que uma hipótese se baseia em estudos anteriores, e se o estudo em que se insere a confirma, o resultado auxilia na demonstração de que a relação se repete regularmente. Por exemplo, se uma pesquisa realizada nos Estados Unidos confirma que empregados de nível elevado são menos motivados por salários que por desafios, e pesquisa posterior a confirma no Brasil, estes resultados passam a gozar de significativo grau de confiabilidade”.

Ao validar ambos os modelos no Brasil, Felicidade na Organização e Felicidade na Função, espera-se colaborar decididamente para a introdução, no País, de uma ferramenta de ordem prática na sua aplicação e que apresente uma consistente comprovação científica, já internacionalmente testada. Além de, paralelamente, vir a contribuir para o aprimoramento desta ferramenta de medida.

Capítulo 3 - Metodologia

Nesta etapa do trabalho, após a exposição da fundamentação teórica na qual se baseiam os conceitos aplicados e os respectivos modelos em estudo - Felicidade na Organização (Dutschke *et al.*, 2021) e Felicidade na Função (Dutschke *et al.*, 2019), se realizará, agora, um maior detalhamento sobre a metodologia utilizada para levar a cabo os objetivos da presente dissertação.

Fortin (2003) define “metodologia” como sendo o conjunto específico de processos e instrumentos que objetivam o desenvolvimento de um procedimento de investigação, restando fortes evidências da influência da metodologia adotada, tanto na qualidade como na confiabilidade dos resultados obtidos na pesquisa.

Segundo Lakatos e Marconi (2007, p. 157), em referência a Ander-Egg (1978, p. 28), a pesquisa é um “procedimento reflexivo, sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento”. Tal procedimento oferece ao investigador uma orientação para o conhecimento da realidade.

Por sua vez, Prodanov e Freitas (2013, p. 50) asseguram que “a pesquisa científica é uma atividade humana, cujo objetivo é conhecer e explicar os fenômenos, fornecendo respostas às questões significativas para a compreensão da natureza”. Nesta tarefa, o pesquisador se utiliza do conhecimento anteriormente acumulado e articula distintos métodos e técnicas para obter um resultado pertinente aos seus questionamentos. Segundo os autores, a pesquisa, enquanto atividade científica em sua completude, discorre desde a formulação do problema até a apresentação dos resultados, sugerindo a seguinte sequência de fases: (i) preparação da pesquisa; (ii) coleta de dados; (iii) processamento dos dados; (iv) análise e interpretação dos dados; e (v) elaboração do relatório de pesquisa.

Visando uma adequada compreensão da metodologia aplicada no estudo, propõem-se neste capítulo a seguinte sequência de tópicos: (i) descrever o modelo estrutural da investigação, sua natureza e quais os procedimentos utilizados na sua condução; (ii) definir a população, a amostra e os seus participantes; (iii) expor os instrumentos e medidas de coleta de dados; e, por fim, (iv) relacionar os procedimentos de análise dos dados, com as respectivas ferramentas estatísticas empregadas.

3.1 Natureza, abordagem e procedimentos da investigação

Segundo os autores Gil (2010) e Prodanov e Freitas (2013), conforme já abordado por ocasião da apresentação do Projeto, “podemos classificar a presente dissertação, quanto a sua natureza, como sendo uma pesquisa aplicada, com abordagem primordialmente quantitativa do

problema. Apresenta objetivos descritivos, sem deixar de ter fins exploratórios, procedimentos de pesquisa bibliográfica e técnicas padronizadas de levantamento (*survey*) por questionário (qualitativo e quantitativo), utilizando-se método estatístico de tratamento dos dados de origem primária, relativamente ao estudo de campo”.

Iniciou-se o presente trabalho com a aplicação dos procedimentos técnicos para coleta de dados através de uma **pesquisa bibliográfica** exploratória, visando a revisão sistemática de literatura, com sua operacionalização por meio das bases de dados: *b-on*, *SciELO*, *CAPES/MEC* e *Google Scholar*. Os trabalhos e artigos foram selecionados através das palavras-chave: “felicidade no trabalho”, “felicidade organizacional”, felicidade na função” e “escala de medição da felicidade”, assim como os seus equivalentes em inglês: “*happiness at work*”, “*organizational happiness*”, “*job design happiness*” e “*happiness scale*”.

Uma vez que os documentos identificados na busca inicial alcançaram uma ampla gama de resultados, fez-se necessária uma leitura prévia e uma análise seletiva com iterações sucessivas, concentrando atenção em um número cada vez menor de artigos, mas que pudessem compor um panorama abrangente sobre o tema, que apresentassem distintos focos e, sempre que possível, permitissem apresentar contrapontos e confrontação de ideias.

A pesquisa concentrou-se preferencialmente em material publicado nos últimos 10 anos, servindo de embasamento para os capítulos iniciais deste trabalho.

Segundo Prodanov e Freitas (2013, p.81) “Quando a revisão de literatura não é feita, o investigador corre o risco de realizar uma prática cujos resultados não podem ser interpretados à luz da ciência, prejudicando as conclusões ou consequências para a área da pesquisa”.

A partir do material preliminarmente levantado, aplicando-se sucessivos níveis de leitura crítica, analítica e interpretativa, identificou-se também um considerável número de indicadores, índices e modelos de escalas, para a medição do bem-estar subjetivo e, mais especificamente, para a medição da felicidade no trabalho. Todos esses elementos já se encontram cientificamente comprovados pela comunidade acadêmica, sendo, em sua grande parte, matéria de aplicação prática em trabalhos direcionados ao mercado.

Observou-se, assim, importantes escalas de medida que já se mostraram cientificamente validadas, evidenciando-se possíveis pontos de comparação (similaridades e divergências) com os modelos teóricos (conceituais e estruturais) das duas escalas previamente escolhidas para validação no Brasil, modelos estes apresentados no Capítulo 2.

Em seguida, ampliando-se o escopo inicialmente definido, por ocasião da apresentação do Projeto, passou-se a abordar as duas dimensões que compõe a pesquisa ***Happiness Works*** - Felicidade na Organização e Felicidade na Função, visando a obter-se a validação do

questionário por completo, de forma que possa ser prontamente utilizado pela sociedade e pelas empresas brasileiras, na atividade de medição da escala de felicidade no trabalho de seus colaboradores. Tal abordagem de ordem prática, complementar à investigação científico-acadêmica, é considerada de especial interesse nesta empreitada de estudo.

Uma metodologia, a ser empregada em determinada pesquisa, pode ser definida como **qualitativa** ou **quantitativa**, em razão da natureza do problema a investigar e do tipo de dados coletados, necessitando ser coerente com o tipo de pesquisa e o paradigma onde se insere.

Segundo Bogdan e Biklen (1994), a pesquisa qualitativa utiliza metodologias que possam criar dados descritivos que permitam observar o modo de pensar dos participantes, enquanto que a investigação quantitativa utiliza dados de natureza numérica, que permitem validar relações entre variáveis.

Embora a abordagem metodológica quantitativa e qualitativa tenham uma natureza diferenciada, alguns autores (Tashakkori & Teddlie, 1998) sugerem a combinação das duas perspectivas, objetivando a compreensão, explicação e aprofundamento da realidade em estudo. Os referidos autores sugerem uma abordagem mista, propondo a complementaridade entre os métodos quantitativos e qualitativos, a depender da sua aplicabilidade nos diferentes momentos de uma investigação.

De acordo com Bell (2004, pp. 19-20), como citado em Maio (2016, p. 29): “Os investigadores quantitativos recolhem os fatos e estudam a relação entre eles, enquanto que os investigadores qualitativos estão mais interessados em compreender as percepções individuais do mundo. Procuram compreensão, em vez de análise estatística. . . . Contudo, há momentos em que os investigadores qualitativos recorrem a técnicas quantitativas, e vice-versa”.

Já o autor Freixo (2010) acrescenta que o método de investigação quantitativo apresenta por finalidade a contribuição no desenvolvimento e validação dos conhecimentos, oferecendo a possibilidade de generalizar os resultados, além de prever e de controlar os acontecimentos.

Prodanov e Freitas (2013) asseveram que a pesquisa quantitativa requer o emprego de técnicas estatísticas, formulando hipóteses e classificando a relação entre variáveis para validar a precisão dos resultados. Por sua vez, a abordagem qualitativa é descritiva, tendo os pesquisadores a tendência de analisar seus dados indutivamente e necessitando um trabalho de campo mais intenso. Os autores asseguram que “é importante acrescentar que essas duas abordagens estão interligadas e complementam-se” (Prodanov & Freitas, 2013, p. 71).

As pesquisas anteriores, empreendidas por Dutschke *et al.* (2021) e Dutschke *et al.* (2019), que serviram de partida para o presente trabalho, usaram abordagens de fundamentação

teórica, envolvendo estudos qualitativos e quantitativos, com o objetivo de identificar componentes e fatores que contribuem para a felicidade, seja na organização ou na função.

Os estudos de abordagem qualitativa demonstraram que ambas as pesquisas referentes aos modelos ora investigados derivaram diretamente do conceito de bem-estar e de teorias da psicologia positiva. As investigações de abordagem quantitativa, que, por sua vez, basearam-se em pesquisas anteriores já consolidadas, partindo de construções previamente estudadas de forma independente, vieram a demonstrar que **tanto a felicidade organizacional como a felicidade funcional podem atuar como estruturas integradas, na investigação de como os respectivos fatores funcionam em conjunto.**

Retomando a perspectiva dos procedimentos técnicos, além do delineamento de pesquisa que se vale da coleta de dados através do levantamento bibliográfico, o presente estudo também lançou mão de delineamento no qual os dados são fornecidos diretamente pelas pessoas objeto de estudo, desta feita através do levantamento pela aplicação de questionário (*survey*).

O presente trabalho se propõe a elaborar um estudo transversal, posicionado no ano de 2021, ainda impactado pela pandemia do novo corona vírus, COVID-19, e por sequelas de uma crise econômica de escala global.

3.2 População, amostra e participantes

De forma geral, as pesquisas de ordem social alcançam um universo de elementos tão extenso que se torna inviável considerá-lo em sua totalidade, na tentativa de obter-se informações sobre todos os seus elementos ou indivíduos que se deseja estudar, seja em face da numerosidade e acessibilidade dos dados, seja pela relação custo-benefício, ou mesmo, pela limitação de tempo.

Por essa razão, na pesquisa científica faz-se frequente o desenvolvimento da investigação por meio da análise de apenas uma pequena parte dos elementos que compõe o universo, ou seja, uma **amostra**. Quando se seleciona uma parte menor de uma **população**, espera-se que esta seja fidedigna representante dessa população que se pretende estudar.

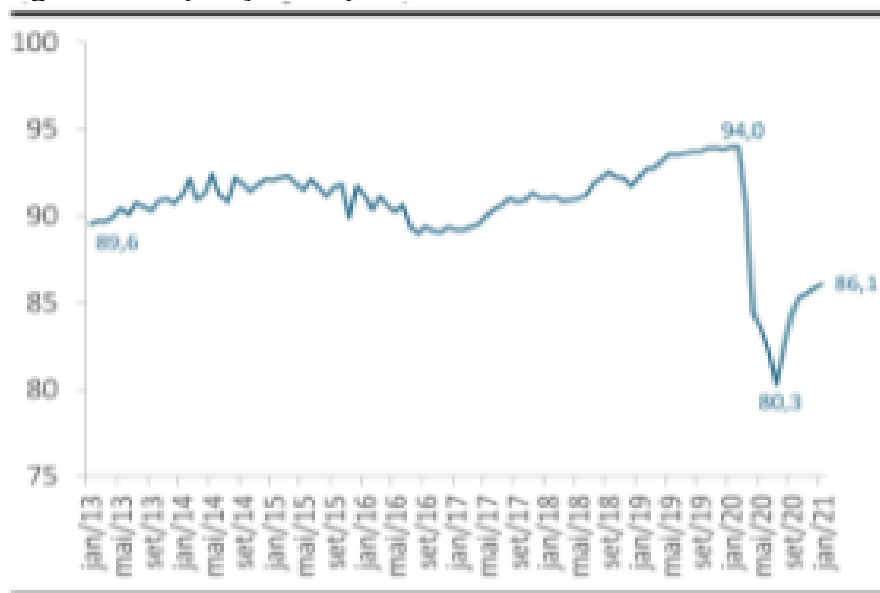
Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 98), “População (ou universo da pesquisa) é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo. A definição da população-alvo tem uma influência direta sobre a generalização dos resultados”. Desta forma, deve-se preocupar com a extensão e a qualidade da amostra, considerada como “um subgrupo de indivíduos da população-alvo”, a partir do qual o estudo será desenvolvido.

A amostra “consiste numa parcela adequadamente selecionada do universo alvo (população); seria um subconjunto desse universo” (Lakatos & Marconi, 2007, p. 225).

Selecionada de acordo com uma regra ou um plano, a amostra representa o subconjunto do universo (população) que se deseja estudar, por intermédio do qual estimamos as qualidades desse universo (população).

Desta forma, a **unidade de análise**, ou seja, a **população** do presente estudo consistirá na População Ocupada (PO) no Brasil, estimada em 86,1 milhões de indivíduos, em janeiro de 2021, pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (2021) - IPEA, conforme observado na Figura 15.

Figura 15. População Ocupada no Brasil



Fonte: PNAD Contínua/IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. PO dessazonalizada, em milhões de pessoas. Retirado de <https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/tag/populacao-ocupada/>.

Por sua vez, a **unidade de observação**, ou seja, a **amostra** será obtida através dos procedimentos a seguir relacionados, dentre a população definida para o estudo. A escolha adequada do método de amostragem assim como da dimensão amostral são fatores fundamentais na obtenção de resultados significativos do ponto de vista estatístico.

Carmo e Ferreira (2015) registram a existência de duas classes de amostras: as probabilísticas e as não probabilísticas. A amostragem probabilística importa que a seleção dos elementos que farão parte de uma certa amostra seja executada aleatoriamente.

Prodanov e Freitas (2013, p. 71) destacam que, por definição, só as amostras probabilísticas originam uma generalização estatística, uma vez que também se apoiam em cálculo estatístico. Dentre as técnicas de **amostragem probabilística (casual)**, será adotada uma **amostra aleatória simples**, onde cada elemento de certa população tem igual

oportunidade de sua inclusão na amostra. A amostragem aleatória simples consiste no método básico da amostragem científica, podendo-se mesmo afirmar que são variações deste procedimento todos os outros adotados para compor amostras.

Segundo Souza (2014) a **margem de erro** é uma medida estatística que exprime a quantidade de erro amostral aleatório nos resultados de uma pesquisa. Quanto maior for a margem de erro, menor será a confiança dos resultados de uma pesquisa estarem próximos dos valores reais para toda a população. A margem de erro é usualmente aplicada em pesquisas de opinião, de *marketing* e de rastreamento, utilizando-se geralmente associada a um nível de confiança de 95% (Doane & Seword, 2014).

A validade da amostra adotada é oferecida pelo **nível de confiança**, indicador da probabilidade de certo parâmetro da população, estabelecido com base amostral, estar correto. Em outras palavras, caso seja adotada uma outra amostra para representar a mesma população, o nível de confiança determina a probabilidade de obter-se um resultado idêntico ao da primeira amostra.

Segundo Murteira (1993), nas pesquisas investigativas na área das Ciências Sociais considera-se como aceitável **um nível de confiança mínimo de 95% e um erro de amostra máximo de 10%**.

No desenvolvimento do presente estudo, considerando-se: (i) a população-alvo de 86,1 milhões de indivíduos; (ii) um nível de confiança de 95%; e (iii) um erro de amostra máximo de 10%; faz-se necessário coletar um número mínimo de 97 respostas através do inquérito empreendido (Hill & Hill, 2002), para que a amostra represente adequadamente a população.

O **inquérito por amostragem** é aquele produzido a partir de um conjunto de integrantes da população, que a representa, devendo simular de forma o mais aproximada possível as suas características (Oliveira, 2012). Para lograr tal êxito, foram aplicadas duas técnicas de coleta de dados.

Primeiramente, a coleta foi realizada através de amostragem casual, por conveniência, mais concretamente o método *snowball* (Thompson, 2002), que se trata de um método de amostragem mediante contatos em rede, apresentando a vantagem de permitir uma ampla disseminação, e que já vem sendo utilizado com sucesso por diversos pesquisadores, como registrado por Dos Santos (2008). Visando tal objetivo, o questionário foi enviado via correio eletrônico, redes sociais e *WhatsApp* para a base de dados de contatos pessoais do autor do presente trabalho, solicitando o preenchimento do questionário *online* na plataforma *Google Forms*, além de estímulo a uma desejável divulgação junto às respectivas redes de contatos desses endereçados.

Em paralelo, uma segunda frente de divulgação e coleta consistiu na abordagem direta aos gestores de algumas empresas, atuantes em diferentes segmentos de mercado e que apresentam bases laborais estabelecidas em distintos estados da federação brasileira. A aproximação foi feita através das Diretorias Executivas dessas empresas e de suas áreas de Gestão de Pessoas, apresentando, através de uma mensagem formal, o objetivo acadêmico da pesquisa, sua importância para as organizações e indivíduos, e a garantia de total anonimato dos participantes. Sendo, também, encaminhado um *link* para acesso ao questionário, além de reiterada a possibilidade voluntária dos colaboradores repassarem o *link* da pesquisa para suas redes de contatos pessoais, num movimento em “cascata”.

3.3 Instrumentos de coleta de dados, medidas e variáveis

A coleta de dados, etapa fundamental de um trabalho de investigação, requer a estruturação de um instrumento adequado que esteja de acordo com os objetivos inicialmente traçados e com as características da população-alvo.

O inquérito é amplamente utilizado para recolher informação na área de *marketing*, para a sondagem política e para pesquisa nas ciências sociais, envolvendo a aplicação de perguntas a indivíduos, podendo ser realizado através de entrevista ou questionário.

No presente estudo utilizou-se, como instrumento para coleta de dados, **o inquérito por questionário**, que apresenta alguns benefícios, como: sistematização, simplicidade, agilidade na coleta e análise, além de um reduzido custo. Observe-se que, como limitação, não é aplicável a toda a população e pode vir a apresentar uma taxa elevada de não respostas (Carmo & Ferreira, 2015).

Tratando-se de questionário *online*, aplicado de forma direta para a obtenção de dados, vem a consistir numa técnica muito confiável na investigação, por permitir que o respondente se sinta menos inibido, minimizando a possibilidade de enviesamento pelo pesquisador, como referido por Hill e Hill (2002).

Alguns investigadores consideram o questionário como ferramenta de observação direta e extensiva, especialmente adequado no reconhecimento de determinados caracteres de uma população ou, ainda, no estudo dos fenômenos sociais.

Segundo Quivy & Campenhoudt (1992, p. 20): “O inquérito por questionário . . . consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu

nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse os investigadores”.

Realizou-se, primeiramente, um ajuste no questionário já em uso em Portugal, adequando-o à grafia brasileira. Foi também elaborada uma carta de apresentação, visando enfatizar a importância da participação e assegurar o anonimato dos respondentes.

Com o auxílio do aplicativo *Google Forms*, viabilizou-se a construção e aplicação de um questionário em formato preliminar, similar ao já utilizado anualmente no projeto *Happiness Works* em Portugal. Entre as diversas ferramentas disponíveis, a escolha recaiu sobre o *Google Forms*, devido ao seu fácil acesso, por não apresentar limite de questões, nem de respostas, além de sua simplicidade na exportação de dados para uma planilha *Microsoft Excel*, o que veio a oferecer uma apropriada análise do material coletado.

Providenciou-se, então, o envio direcionado a um conjunto com cerca de 150 respondentes, de distintas formações acadêmicas, de maneira a viabilizar a identificação e inclusão de possíveis novos elementos ao questionário final. Tal oportunidade, de incremento de novas variáveis, foi efetivada ao analisar-se o que foi respondido nas duas perguntas abertas: “(13) Existe alguma outra razão pela qual se sente Feliz na Organização?” e “(15) Existe alguma outra razão pela qual se sente Feliz na Função?”.

A **análise de conteúdo** (qualitativa) foi realizada no sentido de incluir novas variáveis ao formulário definitivo, na forma de novas perguntas, e, então, encaminhá-lo em seu formato definitivo a um número mais ampliado de pessoas.

O questionário definitivo utilizado para o estudo Felicidade no Trabalho (Apêndice) foi composto por uma primeira parte sociodemográfica, constituída por 11 perguntas, permitindo a coleta de dados que viabilizem a classificação dos respondentes. Em seguida, uma sequência de 65 perguntas divididas em dois blocos (37 perguntas relativas à Felicidade na Organização e mais 28 perguntas concernentes à Felicidade na Função). O uso da Escala de *Likert* permite mensurar as atitudes e identificar o grau de concordância do inquirido para todas as afirmações.

A escala de *Likert* utilizada na pesquisa é uma escala de cinco níveis, a saber: (1) discordo totalmente; (2) discordo parcialmente; (3) nem concordo nem discordo; (4) concordo parcialmente; e (5) concordo totalmente.

Cada um dos níveis é considerado de igual amplitude, significando que a análise dos dados provenientes deste tipo de escala se baseia, geralmente, em resultados somados a partir de um certo número de itens, podendo considerar-se o pressuposto do intervalo-igual (Freixo, 2010). A escala de *Likert* insere-se num tipo de escala designada “escala de atitudes”, precisamente porque permite ao pesquisador medir comportamentos e opiniões do inquirido.

Pede-se a um indivíduo para reagir positiva ou negativamente em relação a uma série de proposições que dizem respeito a ele próprio, a atividades diversas, a instituições ou a situações. Deste modo, características qualitativas podem posteriormente ser trabalhadas de forma quantitativa (Carmo & Ferreira, 2015).

Ao término de cada bloco de perguntas (Felicidade na Organização e Felicidade na Função), introduz-se uma pergunta aberta qualitativa, objetivando identificar-se novas variáveis relacionadas à cultura brasileira.

Pode-se afirmar que o questionário atende aos **princípios éticos** e às diretrizes para pesquisas com seres humanos, propostos pela *American Psychological Association* (2010).

Ao final, o questionário foi submetido a um **pré-teste** com dez profissionais, que viesse a permitir simular as condições de aplicação, a sua clareza e qualidade gráfica, entre outros aspectos relevantes. Aos dez questionados foi solicitado, além da experiência em responder ao questionário propriamente dito, relatos a respeito do tempo dispendido para as respostas, eventual dificuldade de compreensão das perguntas, facilidade de acesso ao formulário, entre outros comentários.

Entre estes especialistas encontram-se CEOs de empresas brasileiras, executivos da área de Gestão de Pessoas, assim como acadêmicos com Doutorado, Pós-doutorado e ampla experiência como orientadores de pesquisas e investigações.

Em suma, no total, o questionário Felicidade no Trabalho (Apêndice) apresenta **11** perguntas de caráter informativo, **65** perguntas de resposta fechada numa escala de *Likert* e mais duas perguntas em formato aberto.

O questionário ficou disponível na plataforma *Google Forms* durante cerca de 60 dias (de 20 de março à 20 de maio) e foram obtidas neste período **577 respostas válidas**, recebidas de forma **anônima**. Os respondentes são indivíduos laboralmente ativos, residentes nas distintas áreas geográficas do País, em inúmeros estados brasileiros, em especial os mais representativos em termos de mercado de trabalho e população economicamente ativa: São Paulo e Rio de Janeiro.

3.4 Técnicas de caracterização e análise da amostra

Ao final da primeira coleta de dados, com uma amostra de 116 respostas válidas, foi elaborada a análise de conteúdo das perguntas abertas, referentes às dimensões organização e função (perguntas 13 e 15), visando a identificação de novas variáveis que viessem a complementar o modelo, adequando-o à cultura brasileira onde necessário.

Em sequência ao complemento das perguntas, executou-se uma segunda aplicação do questionário, agora no formato definitivo. Procedeu-se, então, o recebimento de 577 respostas para este segundo e principal conjunto amostral, já bem ampliado em relação à primeira rodada.

Tendo em mente o objetivo principal do presente trabalho, ou seja, validar as variáveis componentes dos questionários originais, em relação à felicidade na organização e na função, de forma a confirmar a convergência e correlação de seus fatores com um único fator final, a Felicidade no Trabalho, foram realizados diversos cálculos visando determinar, entre outras questões, a **confiabilidade da amostra**, os **testes de correlação** para verificar as relações entre as variáveis e as **análises fatoriais** exploratória e confirmatória, para verificar se os fatores observados são os mesmos que os teóricos (modelos-base conceituais).

A seguir, relaciona-se, resumidamente, as análises estatísticas empreendidas para os dois blocos de respostas, relativos à Felicidade na Organização e à Felicidade na Função: (i) avaliação da confiabilidade da amostra e margem de erro amostral; (ii) valor médio das principais variáveis envolvidas na pesquisa brasileira; (iii) testes de correlação: nível de significância, P-valor e coeficiente de correlação de *Spearman*; (iv) análise fatorial rotacionada; (v) análise fatorial exploratória, consistindo dos testes de fatorabilidade de *Bartlett* e de *Kaiser-Meyer-Olken* (KMO) e das verificações de confiabilidade através do Alfa de *Cronbach* e *Split Half*; (vi) estimativa de fatores, pelos métodos *ScreePlot* e Análise Paralela; (vii) verificação de comparação e ajuste dos modelos, através da aplicação de medidas de *Fit* Absoluto: Índice de *Tucker Lewis* (TLI) e Erro Médio Quadrático de Aproximação (RMSEA) e de *Fit* Relativo: Critério de Informação Bayesiano (BIC); e, por fim, (viii) análise fatorial confirmatória, pela validação dos constructos e dos critérios.

A análise estatística foi parcialmente realizada com o auxílio do programa *Statistical Package for Social Sciences* - SPSS (Pereira, 2012). Outro *software* utilizado, para construção de gráficos e análises, foi o R versão 4.0.5 (R Core Team, 2014).

Para a **análise da amostragem** (Lohr, 2009), considerando o tipo de dados levantados e sua extensão, executou-se a avaliação da **confiabilidade** deste instrumento de coleta de dados baseado numa escala de *Likert* (nível de confiabilidade esperado acima de 95%) e a verificação do limite de **erros da amostragem** (inicialmente esperado abaixo de 10%).

O **teste de hipóteses**, levado a cabo ao longo das análises, tem como objetivo fornecer uma metodologia para verificar se os dados das amostras possuem indicativos que comprovem, ou não, uma hipótese previamente formulada. Ele é composto por duas hipóteses:

H₀ : hipótese a ser testada (chamada de hipótese nula); e

H₁ : hipótese alternativa que será aceita caso a hipótese nula seja rejeitada.

Essa decisão é tomada por meio da construção de uma região crítica, ou seja, região de rejeição do teste (Bussab & Morettin, 2017).

Nível de significância (α) do teste é o nome dado à probabilidade de se rejeitar a hipótese nula quando essa é verdadeira; essa rejeição é chamada de *erro do tipo I*. O valor de α é fixado antes da extração da amostra e, usualmente, assume 5%, 1% ou 0,1%. Por exemplo, um nível de significância de $\alpha = 0,05$ (5%) significa que, se for tomada uma grande quantidade de amostras, em 5% delas a hipótese nula será rejeitada quando não havia evidências para essa rejeição, isto é, a probabilidade de se tomar a decisão correta é de 95%.

P-valor, ou nível descritivo, é uma medida utilizada para sintetizar o resultado de um teste de hipóteses. Ele pode ser chamado também de **probabilidade de significância** do teste e indica a probabilidade de se obter um resultado da estatística de teste mais extremo do que o observado na presente amostra, considerando que a hipótese nula é verdadeira. Dessa forma, rejeita-se H_0 (não existe correlação entre as variáveis) para $P\text{-valor} < \alpha$, porque a chance de uma nova amostra possuir valores tão extremos quanto o encontrado é baixa, ou seja, há evidências para a rejeição da hipótese nula.

O **coeficiente de correlação de Spearman (r)**, nomeado em homenagem ao estatístico e psicólogo Charles Spearman (Spearman, 1904), é uma medida não paramétrica que verifica, por meio de postos de variáveis quantitativas ou qualitativas ordinais, o grau de correlação linear entre duas variáveis. Esse coeficiente varia entre os valores -1 e 1. O valor zero significa que não há relação linear entre as variáveis. Quando o valor do coeficiente r é negativo, diz-se ter uma relação de grandeza inversamente proporcional entre as variáveis. Analogamente, quando r é positivo, afirma-se que as duas variáveis são diretamente proporcionais.

A **correlação de Spearman** entre duas variáveis é considerada similar à **correlação de Pearson** entre os valores de postos daquelas duas variáveis. Enquanto a correlação de *Pearson* (também frequentemente utilizada em estudos estatísticos) avalia relações lineares, a correlação de *Spearman* avalia relações monótonas, sejam elas lineares ou não.

A **análise fatorial** objetiva a criação de fatores ou constructos, a fim de reduzir a dimensionalidade dos dados e gerar a melhor aproximação possível da matriz de covariâncias. É interessante que cada *loading* apareça uma vez apenas em cada fator e com valores acima de 0,5 para serem consideradas boas cargas.

Em alguns casos, os fatores obtidos são difíceis de serem interpretados e, assim, a solução inicial deve ser **rotacionada**. Existem dois tipos de rotação: rotação ortogonal (*varimax*), que mantém os fatores não correlacionados e a rotação oblíqua, que torna os valores correlacionados entre si. O objetivo maior de rotacionar é identificar fatores que possuem

variáveis que tenham correlação alta e outros com correlação baixa, ajudando assim na interpretação (Hair, Black, Babin, Anderson & Tathan, 2009).

A **análise fatorial exploratória** é uma técnica multivariada utilizada para detectar interrelações entre as variáveis, sem nenhuma suposição inicial acerca dos constructos. O passo inicial é testar se há **fatorabilidade**, por meio do **teste de Bartlett**, com as seguintes hipóteses: **H₀**: Não existe diferença significativa entre matriz de correlação e a identidade da mesma dimensão; e **H₁**: Existe diferença significativa entre matriz de correlação e a identidade da mesma dimensão, ou seja, podem existir fatores subjacentes. A rejeição da hipótese nula leva à conclusão que existe correlação suficiente para a realização da análise fatorial (Bartlett, 1937).

Outra forma de se verificar a fatorabilidade é por meio do método de **Kaiser-Meyer-Olken** (KMO) para adequação de amostra. O KMO é um critério que identifica se um determinado modelo de análise fatorial que está sendo utilizado é adequadamente ajustado aos dados, testando sua consistência geral. Quanto mais próximo de 1 for o índice KMO, mais confiável é a amostra, indicando que análise fatorial é apropriada. Um índice KMO acima de 0,6 pode ser considerado razoável. Valores acima de 0,8 são ideais para o modelo, enquanto para KMOs menores que 0,3, recomenda-se a remoção dessas variáveis (Maroco, 2007).

Antes de se definir o número ideal de fatores, é necessário verificar a **confiabilidade** e a **consistência** do modelo obtido. Para tal, recomenda-se a análise de dois coeficientes: **Alfa de Cronbach** e o **coeficiente Split-Half**. O alfa de *Cronbach* (Cronbach, 1951) é um dos instrumentos estatísticos mais utilizados e difundidos, podendo ser definido como a correlação esperada entre a escala utilizada e outras escalas hipotéticas no mesmo universo, com idêntico número de itens, medindo a mesma característica.

Segundo Pasquali (2003), conforme citado em Coutinho (2014, p. 62): “Neste sentido, o alfa de Cronbach mede a correlação entre respostas através da análise das respostas dadas pelos inquiridos, apresentando uma correlação média entre as perguntas. O coeficiente alfa é calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada inquirido de todos os itens de um questionário que utilizem a mesma escala de medição”.

Um alfa de *Cronbach* entre 0,65 e 0,9 pode ser considerado aceitável, enquanto valores menores que 0,65 indicam um modelo não adequado e valores maiores que 0,9 sugerem a possível existência de **multicolinearidade** (Cronbach, 1971).

O método de *Split-Half* é utilizado para avaliar a consistência interna de um teste psicométrico ou questionário, medindo até que ponto todas as partes do teste contribuem igualmente para o que está sendo medido. Isso é feito comparando os resultados de uma metade

com os resultados da outra metade. Um questionário pode ser dividido ao meio de várias maneiras, por exemplo: primeira metade e segunda metade, ou por números pares e ímpares. Se as duas metades do teste fornecerem resultados semelhantes, isso sugere que o teste tem confiabilidade interna.

A interpretação do coeficiente *Split-Half* é semelhante à do alfa de *Cronbach*. Caso os coeficientes de confiabilidade não retornem valores adequados, deve-se retirar itens um a um, a fim de se obter um modelo mais ajustado.

Em estatística multivariada, existem várias formas de **estimativa dos fatores** em uma análise. Os métodos mais comuns são os de componentes principais, máxima verossimilhança e mínimos quadrados. Algumas formas de se determinar o número ideal de fatores é pelo **Scree Plot** ou pela **Análise Paralela**.

O *Scree Plot* coloca no eixo x o número de componentes e no eixo y seu respectivo autovalor (*eigenvalue*), exibindo uma curva descendente e sequenciando os autovalores do maior para o menor. Assim, quando há a formação de um ”joelho” ou “cotovelo” no gráfico e os autovalores parecem se estabilizar, isso indica que aquele é um número de componentes que fornece uma boa explicação da variância total (Cattell, 1966).

A Análise Paralela retorna um *scree plot* com duas curvas, uma para valores observados nos dados e outra para valores dos dados simulados. Ademais, retorna, também, o número de fatores ideal.

Para verificar se o modelo se ajusta bem aos dados, utilizam-se medidas de **Fit absoluto**. Para se comparar dois modelos e verificar qual dos dois seria melhor, utilizam-se medidas de **Fit relativo**. Para se verificar o *Fit* absoluto, utilizam-se o **Índice de Tucker Lewis** (TLI) e o **Erro Médio Quadrático de Aproximação** (RMSEA). Em um modelo bem ajustado, são desejáveis valores superiores a 0,9 para o TLI e inferiores a 0,05 para o RMSEA (Xia & Yang, 2019).

Para comparar dois modelos com diferentes quantidades de fatores, utilizam-se medidas de *Fit* relativo, como, por exemplo, o **Critério de Informação Bayesiano** (BIC) ou **Schwarz Information Criterion** (Schwarz, 1978), que auxilia na seleção de um modelo entre um conjunto finito de modelos: o modelo que apresentar menor BIC é, no geral, melhor. Baseia-se, em parte, na função de verossimilhança.

A **análise fatorial confirmatória** objetiva comparar os resultados obtidos na análise fatorial exploratória com a hipótese teórica conhecida, estimando apenas as relações entre fatores e variáveis especificados. Essa etapa consiste, basicamente, em comparar o(s) modelo(s)

obtidos na análise fatorial exploratória com o modelo teórico previamente conhecido, analisando suas medidas de *Fit* relativo e absoluto.

Neste sentido, o **Comparative Fit Index** (CFI) examina a discrepância entre os dados e o modelo teórico. Varia de 0 a 1, com valores maiores indicando melhor ajustamento. Valores acima de 0,9 podem ser considerados os modelos mais ajustados (Bentler, 1990).

Já o **Goodness of Fit Index** (GFI) é uma medida de *fit* entre o modelo hipotético (teórico) e a matriz de covariâncias observada. Varia de 0 a 1 e valores acima de 0,9 configuram um modelo com ajustamento mais aceitável (Baumgartner & Hombur, 1996).

A seguir, verificou-se a **validade dos constructos**. Os constructos determinados podem ter **validade convergente** ou **divergente (discriminante)**. Validade divergente indica o quanto uma medida não se correlaciona com outras medidas das quais se supõe que deveria divergir, enquanto validade convergente indica relação significativa entre duas ou mais medidas de um mesmo constructo ou de constructos teoricamente relacionados. A validade convergente pode ser avaliada pela **variância média** enquanto a validade divergente pode ser avaliada pelo **coeficiente ômega**.

Por fim, verificou-se a **validade dos critérios**. Os critérios podem apresentar **validade concorrente ou preditiva**. Se apresentar validade concorrente, aquele modelo se correlaciona com alguma outra medida para os dados utilizados para a construção do modelo. Se o critério apresenta validade preditiva, ele pode ser utilizado para fazer previsões no futuro. Para avaliar a validade concorrente, analisa-se o **coeficiente de correlação**, enquanto para avaliar a validade preditiva avalia-se o **coeficiente R Quadrado (R^2)** e os scores dos fatores. Valores de R Quadrado acima de 0,7 podem ser considerados com boa capacidade preditiva.

Capítulo 4 - Análise de Resultados

Após a execução do nivelamento de conhecimento científico sobre o tema “Felicidade no Trabalho” e realizado o aprofundamento conceitual das metodologias utilizadas nos estudos empreendidos na Europa (Dutschke *et al.*, 2021 e Dutschke *et al.*, 2019), passou-se, então, para a fase de elaboração do questionário a ser aplicado no Brasil. Procedeu-se, assim: (i) uma etapa inicial de adequação do questionário para a cultura brasileira, com o levantamento e tratamento intermediário dos dados obtidos e (ii) uma etapa posterior de aplicação do questionário revisado e análise estatística das respostas obtidas, para a validação das escalas.

4.1 Primeira rodada de pesquisa - adequação do questionário para a cultura brasileira

A partir do questionário recentemente utilizado em Portugal, na edição 2020 da pesquisa *Happiness Works*, foram transcorridas as seguintes etapas: (i) revisão da ortografia e linguagem, sendo as perguntas adequadas ao português falado e escrito no Brasil, com a inclusão de pergunta fechada adicional “Gênero”, que foi considerada pertinente nessa fase inicial de pesquisa no País; (ii) disponibilização do questionário a um público amostral alvo, com a utilização da plataforma *Google Forms*, de 24 de agosto a 09 de setembro de 2020, e respondido de forma anônima (os respondentes foram diretamente convidados a participar da pesquisa através da utilização de uma carta de apresentação e, ainda, estimulados à convidar outros profissionais a também participarem na resposta ao referido inquérito); (iii) obtenção de 116 conjuntos de respostas considerados válidos, de uma amostragem inicial direcionada a cerca de 150 respondentes potenciais, sobre as quais procedeu-se o tratamento e análise dos dados coletados, permitindo, assim, a identificação de novas variáveis para a cultura brasileira; e, por fim, (iv) inclusão das novas variáveis, estruturação e teste do questionário em seu formato definitivo, visando a aplicação final para uma amostra mais ampliada.

4.1.1 Tratamento e análise dos dados obtidos na primeira rodada

Após as etapas (i), (ii) e (iii), acima mencionadas, procedeu-se a **análise de conteúdo** dos dados obtidos na primeira rodada de inquérito, que, segundo Berelson (1952), consiste em uma técnica de pesquisa aplicada, com o intuito de sistematizar, de maneira quantitativa, o conteúdo da comunicação.

No desenvolvimento da análise de conteúdo pode-se utilizar *softwares* auxiliares, como, por exemplo, o Atlas Ti V6.0 (Friese, 2014), que combina um uso amigável com uma grande capacidade de codificação. No entanto, tendo em consideração o processo proposto por Miles e Huberman (1994), a saber: (i) avaliação das citações; (ii) destaque das palavras de cada

resposta; (iii) codificação; (iv) interpretação do código; e (v) codificação da categoria, procedeu-se a análise de conteúdo de forma interativa, com o auxílio da tabulação das respostas no formato de planilha *excel*, recurso suficiente para facilitar a identificação de padrões de ocorrência, assim como o seu nível de consistência.

Depois de identificar-se as possíveis novas variáveis, procedeu-se à avaliação da sua inter-relação com as componentes do questionário já existente e a respectiva frequência de ocorrência, permitindo estabelecer a importância e a força de cada nova variável identificada.

Inicialmente, para uma melhor apreciação da amostra de respondentes, realizou-se verificações sociodemográficas, conforme resumido nos gráficos a seguir, através da distribuição etária dos respondentes (Figura 16), gênero e escolaridade (Figuras 17 e 18, respectivamente), tempo de desempenho na função atual, estratificado em 6 opções temporais, visando facilitar a comparação entre pesquisas (Figura 19), e, por fim, tempo em que o respondente executa as suas atividades laborais na empresa atual (Figura 20).

Observa-se que, em sua quase totalidade, a amostragem foi composta por profissionais de nível de formação superior (universitária).

Figura 16. Questionário Preliminar - Distribuição etária dos respondentes

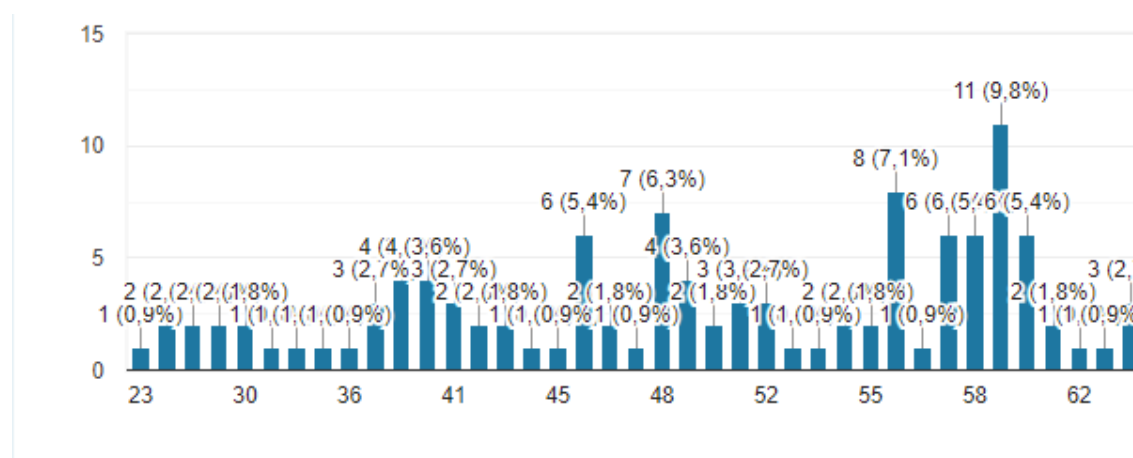


Figura 17. Questionário Preliminar - Gênero dos respondentes

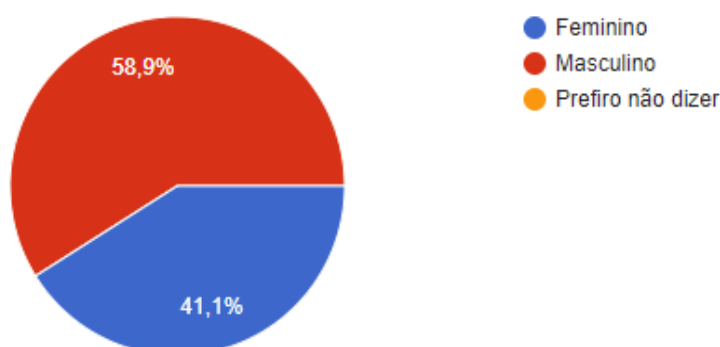


Figura 18. Questionário Preliminar - Escolaridade dos respondentes

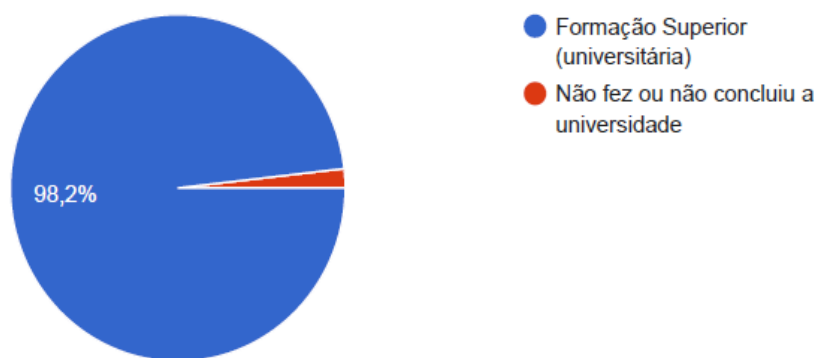


Figura 19. Questionário Preliminar - Tempo de desempenho na função atual

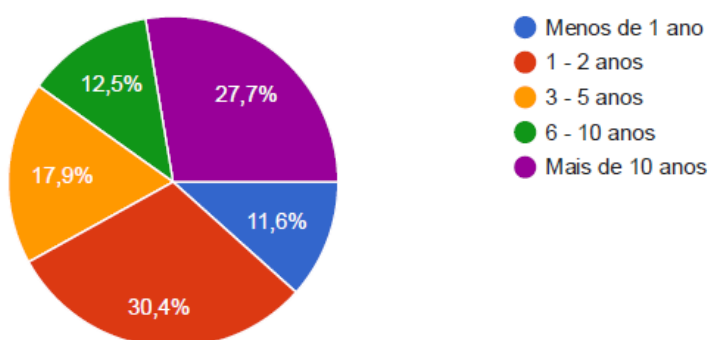
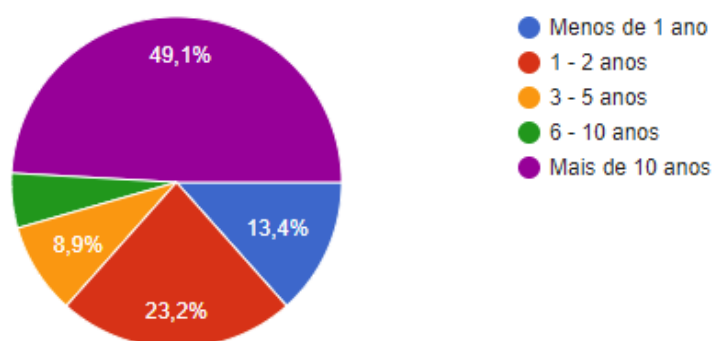


Figura 20. Questionário Preliminar - Tempo na empresa/organização



Em face dos resultados obtidos, pode-se inferir que a análise inicial vem a validar a adequada heterogeneidade e o desejável balanceamento da amostra. Um ponto de observação seria a formação acadêmica dos respondentes, que mostrou-se majoritariamente universitária, sem representar, no entanto, prejuízo à qualidade da amostra utilizada.

Procedeu-se, a seguir, a identificação de novas variáveis para as duas dimensões pesquisadas, através das perguntas abertas: 13 (Felicidade na Organização) e 15 (Felicidade na Função). Primeiramente, todas as respostas que apresentaram potenciais novas variáveis foram tabuladas na planilha *excel* e correlacionadas com as componentes já identificadas nos estudos científicos para cada uma das duas dimensões investigadas, Dutschke *et al.* (2021) e Dutschke *et al.* (2019), sendo 34 componentes para a Felicidade na Organização e 25 componentes para a Felicidade na Função.

Na dimensão Felicidade na Organização, para as 112 citações consideradas válidas, a grande maioria das variáveis identificadas já apresentava uma correlação forte e direta com as 34 componentes do modelo a ser validado.

Na dimensão Felicidade na Função, para as 85 citações consideradas válidas, também verificou-se uma grande maioria de variáveis atendidas pelas 25 componentes do modelo JDHS, que já encontravam-se devidamente explicitadas pelas 25 perguntas neste módulo do questionário.

Acredita-se que tal comportamento de recorrência e redundância nas respostas às perguntas abertas, por boa parte dos respondentes, decorra da vontade em enfatizar suas opiniões e crenças, o que pode ser considerado positivo.

Adicionalmente, a título de análise complementar, para as respostas às perguntas 13 e 15, foi dimensionada a intensidade de citação das variáveis já constantes dos modelos de referência, vindo a evidenciar que um número reduzido de variáveis são reiteradamente citadas, denotando um alto peso das respectivas componentes na percepção dos respondentes.

De toda forma, ao final dessa análise preliminar, para cada uma das duas dimensões, pode-se identificar novos grupos de variáveis (potenciais componentes que poderiam vir a ser acrescentadas aos modelos), pois apresentaram um vínculo parcial (fraco) ou não determinado (nd) com as atuais componentes dos modelos-base, conforme registrado nas Tabelas 2 e 3, a seguir.

Tabela 2

Potenciais novas variáveis para a dimensão Felicidade na Organização

Identificação de potenciais novas Variáveis - Adicionais às 34 Componentes FELICIDADE NA ORGANIZAÇÃO	Vínculo Parcial com as perguntas:
a. MISSÃO - PROPÓSITO - RAZÃO DE SER	PO37
b. EQUIDADE DE GÊNERO E IDADE	nd
c. A EMPRESA - ORGULHO DE PERTENCER - IMAGEM PARA A SOCIEDADE	PO37 e PO38
d. RESPONSABILIDADE/PREOCUPAÇÃO SOCIAL E AMBIENTAL	PO38
e. APOIO À COMUNIDADE	PO38
f. RECONHECIMENTO PELO MERCADO E PELA SOCIEDADE	nd

Nota: ver relação de perguntas (PO) na Tabela 6.

Tabela 3

Potenciais novas variáveis para a dimensão Felicidade na Função

Identificação de potenciais novas Variáveis - Adicionais às 25 Componentes JDHS - FELICIDADE NA FUNÇÃO	Vínculo Parcial com as perguntas:
a. DIVERSIDADE	nd
b. PERTENCIMENTO	PF12 e PF20
c. EMPRESA	PF12
d. COMUNIDADE ONDE VIVE	PF24
e. REALIZAR SONHOS	nd

Nota: ver relação de perguntas (PF) na Tabela 9.

4.1.2 Dimensão felicidade na organização

Ao analisar-se mais detalhadamente cada um dos vínculos, considerou-se que apenas 3 novas variáveis não apresentariam correspondência forte o bastante com as atuais componentes para a dimensão Felicidade na Organização, levando-se, assim, à proposição de inclusão de 3 novas componentes para o modelo a ser validado no Brasil.

A priori, identifica-se a possibilidade de correlação direta dessas novas componentes com dois dos Fatores já utilizados pelo modelo original (Dutschke *et al.*, 2021): F1 - Relações no trabalho e F4 - Sustentabilidade e Equilíbrio Trabalho/Família; como visto na Tabela 4.

Tabela 4

Componentes para a dimensão Felicidade na Organização

	Potenciais NOVAS COMPONENTES - NA ORGANIZAÇÃO	FATORES
C39	O respeito à diversidade e a promoção da equidade na organização facilitam o meu trabalho	F1
C40	A organização contribui para as comunidades onde atua, sendo reconhecida pela sociedade em geral	F4
C41	Sinto orgulho do meu trabalho e da minha organização	F4

Para cada uma das novas componentes, propõe-se a inclusão de uma nova pergunta ao questionário, dentro da seção 12 - Felicidade na Organização, assim como a adequação de duas perguntas que haviam sido anteriormente testadas no modelo teórico português (adequações grifadas em negrito na Tabela 5).

Tabela 5

Perguntas para o questionário Felicidade na Organização

	Complementar perguntas já existentes:	COMPONENTES
PO37	A organização permite-me cumprir a minha missão enquanto indivíduo e como cidadão (na família e na sociedade)	C37
PO38	A organização tem preocupações de responsabilidade social e sustentabilidade ambiental	C38
NOVAS PERGUNTAS Propostas - NA ORGANIZAÇÃO		
PO39	A organização respeita a diversidade e promove medidas de equidade (gênero, idade, etc.) entre seus colaboradores	C39
PO40	Percebo que a organização é reconhecida nas comunidades onde atua e pela sociedade em geral	C40
PO41	Sinto orgulho da organização a que pertenço, pelo sucesso, imagem e relevância perante a sociedade	C41

A manutenção das perguntas PO37 e PO38 (Tabela 5), agora de uma forma ampliada (grifos em negrito), deriva-se do fato de suas componentes associadas C37 e C38, terem sido correlacionadas de forma enfática, respectivamente 8 e 12 vezes, chegando a um total de 18% das citações válidas. Adicionalmente, propõem-se a inclusão da variável “**inovação**” (citada 3 vezes), na pergunta PO17, e da variável “**projetos promissores**” (também citada 3 vezes), na pergunta PO25 (grifos em negrito na tabela 6).

Desta forma, apresenta-se na Tabela 6 a listagem final das 37 componentes a serem utilizadas, os fatores relacionados e as respectivas perguntas para a seção Felicidade na

Organização do questionário final proposto. Note-se que existem algumas numerações de componentes faltantes (C18, C23, C26 e C33), consequência de anterior eliminação, por ocasião da elaboração do modelo teórico original.

Tabela 6

Correlação entre fatores, componentes e perguntas - Felicidade na Organização

FELICIDADE NA ORGANIZAÇÃO			
FATORES			
F1	Relações no Trabalho		
F2	Reconhecimento e Respeito		
F3	Aprendizagem contínua e Desenvolvimento Pessoal		
F4	Sustentabilidade e Equilíbrio Trabalho/Família		
F5	Liderança		
COMPONENTES		FATORES	PERGUNTAS
C1	Tenho um ambiente de trabalho muito bom	F1	PO01
C2	Meus colegas estão engajados com a organização	F1	PO02
C3	Há um bom espírito de trabalho em equipe	F1	PO03
C4	Há humor na organização	F1	PO04
C5	A comunicação é fácil	F1	PO05
C6	Tenho as ferramentas de que preciso para desenvolver meu trabalho	F5	PO06
C7	Eu considero meus colegas como amigos	F1	PO07
C8	Sou reconhecido pelo meu mérito	F2	PO08
C9	Sou respeitado como pessoa pelo trabalho desenvolvido	F2	PO09
C10	A organização demonstra confiança no meu trabalho	F2	PO10
C11	A organização é justa e honesta	F2	PO11
C12	A organização permite que me desenvolva como pessoa e profissional	F3	PO12
C13	A organização permite uma aprendizagem contínua	F3	PO13
C14	A organização permite ter novos desafios	F3	PO14
C15	Tenho autonomia e responsabilidade	F3	PO15
C16	Posso contribuir para a estratégia da organização	F3	PO16
C17	A organização permite-me ser inovador e empreendedor	F3	PO17
C19	A organização permite a rotação de funções	F3	PO19
C20	Meu salário é bom e justo	F4	PO20
C21	A organização permite que eu faça o que gosto de fazer (profissionalmente)	F3	PO21
C22	Sinto que a organização precisa de mim (me sinto útil)	F4	PO22
C24	A organização tem processos bem estabelecidos	F5	PO24
C25	A organização me permite ter um emprego estável com projetos promissores	F4	PO25
C27	Todos os colaboradores conhecem e compartilham a visão da organização	F5	PO27
C28	A liderança comunica claramente os objetivos da organização	F5	PO28
C29	Os líderes promovem o bem-estar dos colaboradores	F5	PO29
C30	Estou envolvido com os valores da organização	F5	PO30
C31	A liderança de topo é verdadeira e inspiradora	F5	PO31
C32	Tenho todo o apoio da liderança	F5	PO32
C34	Trabalho para atingir meus objetivos para que a organização possa alcançar os objetivos globais	F4	PO34
C35	A organização tem objetivos claros	F5	PO35
C36	Tenho um bom equilíbrio entre a vida profissional e pessoal	F4	PO36
C37	A organização permite-me cumprir a minha missão enquanto indivíduo e como cidadão	F4	PO37
C38	A organização se preocupa com a responsabilidade social e sustentabilidade ambiental	F4	PO38
C39	O respeito à diversidade e a promoção da equidade na organização facilitam o meu trabalho	F1	PO39
C40	A organização contribui para as comunidades onde atua, sendo reconhecida pela sociedade em geral	F4	PO40
C41	Sinto orgulho do meu trabalho e da minha organização	F4	PO41

Nota: tabela elaborada pelo autor, a partir de "Factors contributing for organizational happiness" de G. Dutschke, A. Dias, C. Guillen e S. Sánchez-Sevilla, 2021, *European Journal of International Management*, in press, pp. 14-15.

4.1.3 Dimensão felicidade na função

Analogamente, para a dimensão Felicidade na Função, ao analisar-se cada um dos vínculos, considerou-se que apenas 3 novas variáveis já não apresentavam correspondência forte o bastante com as atuais componentes, levando a proposição de inclusão de 3 novas componentes para o modelo a ser validado.

A priori, propõem-se a possibilidade de correlacionar três dos Fatores já utilizados pelo modelo teórico português, segundo descrito em Dutschke *et al.* (2019): F1 - Autorrealização; F2 - Trabalho em Grupo e Organizacional; e F5 - Sustentabilidade e Equilíbrio Trabalho/Família; a essas novas componentes, conforme apresentado na Tabela 7.

Tabela 7

Componentes para a dimensão Felicidade na Função

Potenciais NOVAS COMPONENTES - NA FUNÇÃO		FATORES
C27	O respeito à diversidade na organização facilita o meu trabalho	F2
C28	A organização contribui para a comunidade onde trabalho, sendo reconhecida pela sociedade em geral	F5
C29	Meu trabalho permite-me realizar sonhos	F1

Para cada uma das novas componentes, propõem-se a inclusão de uma nova pergunta ao questionário dentro da seção 15 - Felicidade na Função (Tabela 8).

Tabela 8

Perguntas para o questionário Felicidade na Função

NOVAS PERGUNTAS Propostas - NA FUNÇÃO		COMPONENTES
PF27	A diversidade entre os membros da organização auxilia no desempenho da minha função.	C27
PF28	Ao desempenhar a minha função percebo que contribuo para a melhoria da comunidade onde vivo e da sociedade em geral.	C28
PF29	A minha função permite-me realizar meus sonhos, profissionais e pessoais.	C29

A visão geral das 28 componentes, os fatores relacionados e as respectivas perguntas a serem pesquisadas no questionário da segunda fase, Felicidade na Função, fica estabelecido conforme Tabela 9. Note-se que existe uma numeração de componente saltada (C6), consequência de anterior eliminação, por ocasião da elaboração do modelo teórico original.

Os **métodos complementares** utilizados para a validação do formulário final revisado foram: (i) pesquisa qualitativa com análise de conteúdo para elaboração do questionário; (ii) o questionário foi encaminhado para preenchimento e comentários, por especialistas: 2 CEOs, 2 professores Phd e 2 executivos de RH; e (iii) aplicação de pré-teste com 10 entrevistados, seguindo procedimentos propostos por diversos pesquisadores, como: Cronbach (1971), Green e Lewis (1986), Kerlinger (1978), McMillan e Schumacher (1989), Nunally (1978), Rust e Cooil (1994) e Thorndike e Hagen (1977).

Tabela 9

Correlação entre fatores, componentes e perguntas - Felicidade na Função

FELICIDADE NA FUNÇÃO (JDHS)			
FATORES			
F1	Auto-Realização		
F2	Trabalho em Grupo e Organizacional		
F3	Atingimento de Metas		
F4	Liderança		
F5	Sustentabilidade e Equilíbrio Trabalho/Família		
COMPONENTES		FATORES	PERGUNTAS
C1	Eu gosto do meu trabalho	F1	PF01
C2	Sinto que tenho autonomia para realizar o meu trabalho	F1	PF02
C3	Eu tenho os recursos necessários para realizar meu trabalho	F1	PF03
C4	Meu trabalho é na minha área de estudo	F1	PF04
C5	A organização permite-me ter novos desafios no meu trabalho	F1	PF05
C7	Meu trabalho permite aprendizado contínuo	F1	PF07
C8	Meu trabalho me permite estar envolvido na estratégia da organização	F1	PF08
C9	Sou reconhecido pelo mérito do desempenho	F1	PF09
C10	Meu trabalho permite sentir-me respeitado	F1	PF10
C11	Há um bom espírito de equipe na organização que facilita meu trabalho	F2	PF11
C12	Existe um bom ambiente na organização que facilita o meu trabalho	F2	PF12
C13	A maioria dos meus colegas está motivada em seu trabalho	F2	PF13
C14	Existe uma boa integração entre os diferentes departamentos que facilita o meu trabalho	F2	PF14
C15	Minhas condições financeiras são justas para o trabalho que realizo	F5	PF15
C16	Os objetivos aprovados para o meu trabalho são claros e justos	F5	PF16
C17	Eu sempre tento alcançar as metas definidas para o meu trabalho	F3	PF17
C18	A organização é capaz de ter novos projetos possibilitando a sustentabilidade do meu trabalho	F2	PF18
C19	Ter um bom desempenho no meu trabalho é importante para a organização alcançar objetivos globais	F3	PF19
C20	Eu acredito que o meu trabalho é importante para a organização	F3	PF20
C21	Sinto que meu chefe confia na maneira como realizo meu trabalho	F4	PF21
C22	Sempre que sinto necessidade, tenho o apoio do meu chefe	F4	PF22
C23	Eu sinto que, pela sua liderança, meu chefe inspira a maneira como realizo o meu trabalho	F4	PF23
C24	Meu trabalho permite um bom equilíbrio de vida profissional/pessoal	F5	PF24
C25	Meu trabalho me permite ser criativo e empreendedor	F1	PF25
C26	Eu sou capaz de realizar meu trabalho com organização e sem burocracia	F2	PF26
C27	O respeito à diversidade na organização facilita o meu trabalho	F2	PF27
C28	A organização contribui para a comunidade onde trabalho, sendo reconhecida pela sociedade em geral	F5	PF28
C29	Meu trabalho permite-me realizar sonhos	F1	PF29

Nota: tabela elaborada pelo autor, a partir de "The job design happiness scale (JDHS)" de G. Dutschke, L. Jacobsohn, A. Dias e J. Combado, 2019, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 32, No. 7, pp. 716-719.

4.2 Segunda rodada de pesquisa - aplicação do questionário revisado

Na segunda rodada da pesquisa, já com o questionário em seu formato final, adaptado à cultura brasileira (vide Apêndice), foi obtida uma amostra com 577 respostas válidas, através da coleta de dados pela plataforma *Google Forms*.

A pesquisa foi simbolicamente disponibilizada a partir do dia 20 de março, declarado o “Dia Internacional da Felicidade” pela Organização das Nações Unidas (ONU), permanecendo ativa por dois meses e respondida de forma anônima.

Assim como na primeira rodada, vários profissionais foram convidados a participar da pesquisa e, ainda, estimulados a replicar o convite, para que outros profissionais de suas redes de relacionamento também viessem a participar.

O convite foi efetuado com a utilização de uma carta de apresentação, de forma direta, nas redes sociais, e, ainda, de forma indireta, através da participação da área de Gestão de Pessoas de algumas empresas, em diversos segmentos de atuação de mercado.

4.2.1 Caracterização e representatividade da amostra

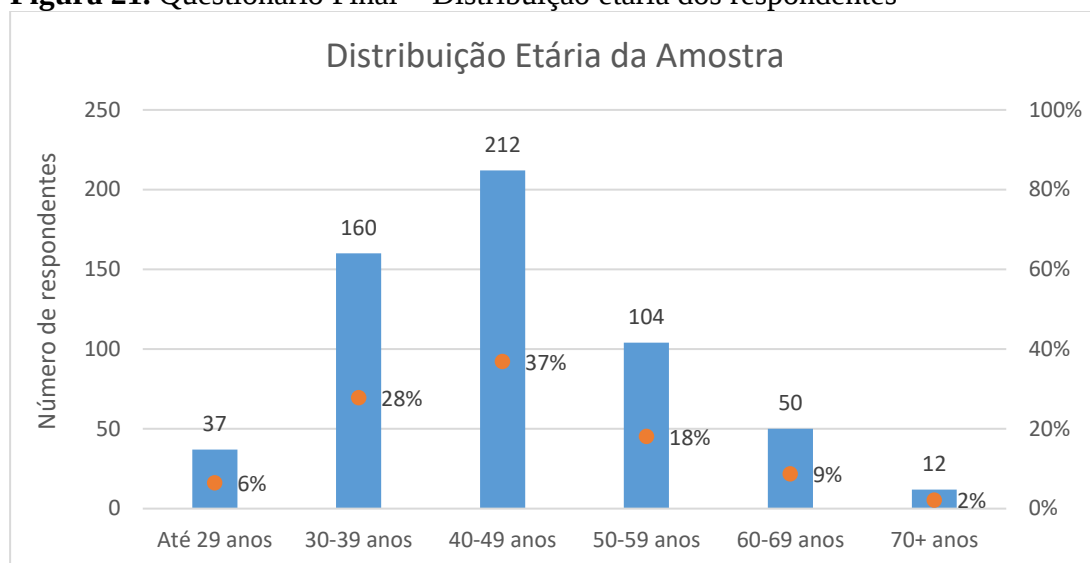
Inicialmente, através da análise de conteúdo da pergunta 1: “Qual é o setor de atividade da organização onde trabalha?” e da pergunta 2: “Qual é o nome da empresa/organização onde trabalha? (opcional)”, pode-se observar que a amostra abrangeu respostas oriundas de 15 das 27 unidades federativas do Brasil (14 Estados e o Distrito Federal), alcançando mais de 30 diferentes segmentos de atividade laboral e empresarial, entre os quais enumera-se: administração pública, advocacia, agronegócio, ambiental, arquitetura, auditoria, bancário, comércio, contabilidade, corretagem imobiliária, desportes, distribuição de gás natural, educação, ensino, energia, engenharia, hospitalar, hotelaria, indústria química, laboratorial, logística, medicina, mercado financeiro, mineração, *oil & gas*, recursos humanos, restaurantes (restauração), saúde, tecnologia da informação e transportes, entre outros.

Em face ao acima exposto, resta claro que a amostra pode ser considerada como representativa da população ocupada no Brasil, seja no que concerne à dispersão geográfica quanto ao que tange a diversidade de setores de atividade.

Dando-se continuidade à apreciação da amostra de respondentes, realizou-se algumas verificações sociodemográficas, conforme apresentado através dos gráficos a seguir.

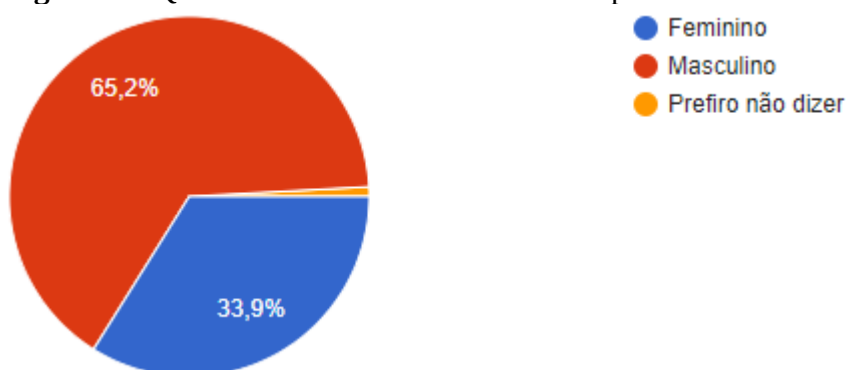
Quanto à distribuição etária, curiosamente, observa-se respondentes laboralmente ativos desde os 20 anos até os 79 anos de vida, com uma maior concentração na faixa compreendida entre os 40 e 49 anos de idade, apresentando, o gráfico de barras, uma distribuição próxima a de uma curva normal, conforme pode-se observar na Figura 21.

Figura 21. Questionário Final - Distribuição etária dos respondentes



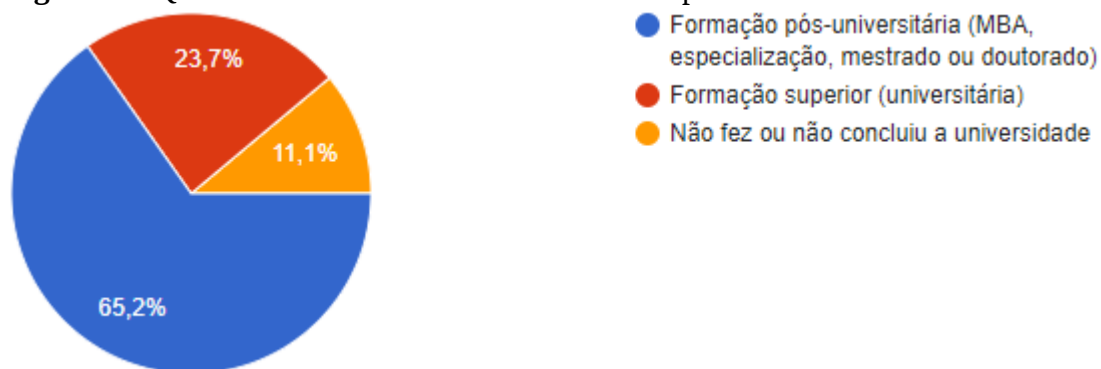
Os gêneros estão razoavelmente distribuídos na amostra obtida (Figura 22), apresentando pouco mais de um terço de respondentes do sexo feminino. Ao todo, cinco respondentes optaram por não declarar seu gênero.

Figura 22. Questionário Final - Gênero dos respondentes



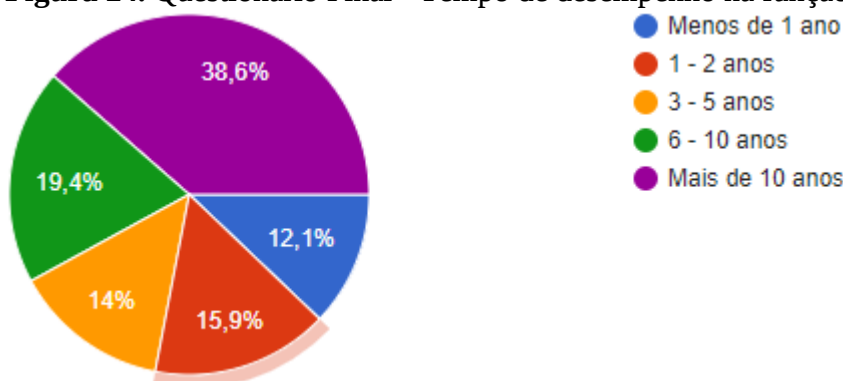
Com relação à representatividade amostral da primeira rodada, obteve-se uma melhor distribuição no quesito formação acadêmica, que ainda demonstrou-se majoritariamente universitária (Figura 23).

Figura 23. Questionário Final - Escolaridade dos respondentes



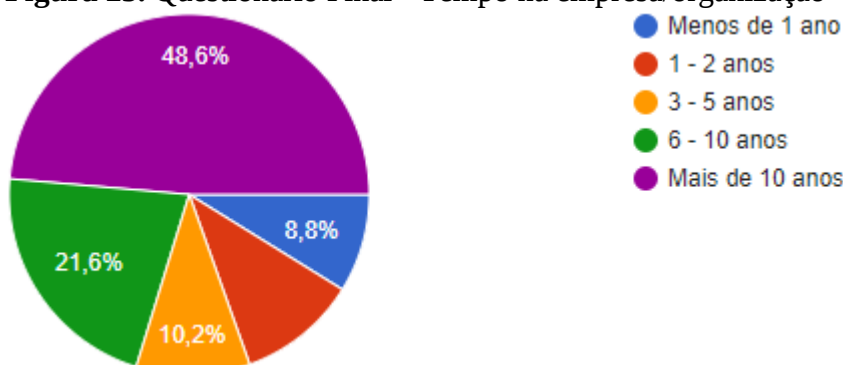
Entre os respondentes, observa-se também uma boa distribuição do tempo no exercício da atual função desempenhada, conforme representado percentualmente na Figura 24.

Figura 24. Questionário Final - Tempo de desempenho na função atual



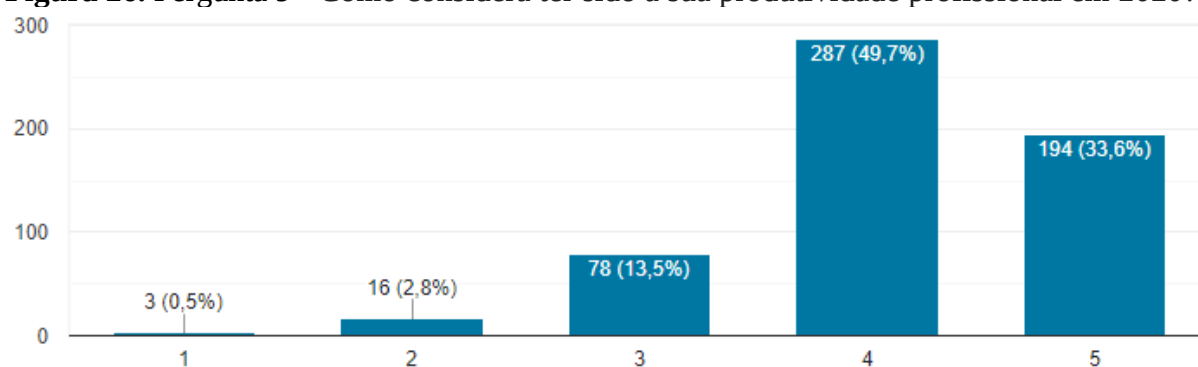
Assim como observado na amostra da primeira rodada de respostas, os inquiridos nesta segunda rodada concentraram-se na categoria com mais de 10 anos de empresa (Figura 25), indicando certa estabilidade empregatícia e baixa rotatividade.

Figura 25. Questionário Final - Tempo na empresa/organização



Entre outros pontos de destaque, pode-se citar que os inquiridos consideraram que, notadamente, obtiveram uma produtividade profissional de boa a muito boa em 2020, totalizando nestas categorias 83,3% das respostas (Figura 26).

Figura 26. Pergunta 9 - Como considera ter sido a sua produtividade profissional em 2020?

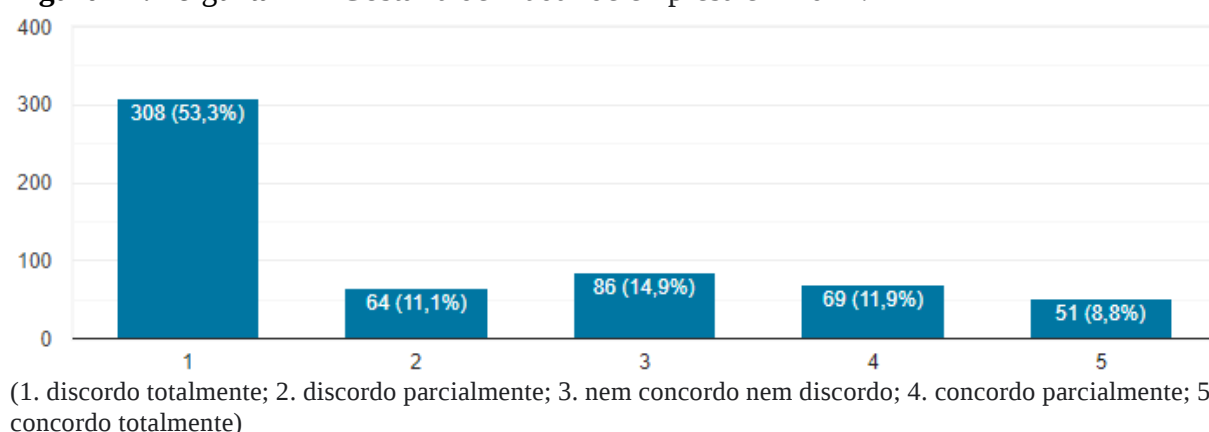


(1. muito baixa; 2. baixa; 3. razoável; 4. boa; 5. muito boa)

Registre-se, também, que apenas 20,7% dos respondentes demonstraram interesse em mudar de empresa em 2021 (Figura 27), corroborando a percepção de estabilidade laboral anteriormente observada na primeira rodada.

A pandemia em curso, assim como a instabilidade econômica dela decorrente, podem estar influenciando pontualmente nesta baixa intenção de mobilidade pelos inquiridos.

Figura 27. Pergunta 11 - Gostaria de mudar de empresa em 2021?



Em face dos resultados obtidos, pode-se afirmar que a análise de conteúdo vem a validar a adequabilidade amostral, sendo plenamente viável efetuar-se, caso desejável, futuros estudos de correlação entre as variáveis sociodemográficas e o nível de felicidade apresentados pelos respondentes, seja na organização ou na função. Por não ser o objetivo principal do presente estudo, fica aqui o registro dessa interessante oportunidade de promoção de análises, sobre como as distintas variáveis se apresentam para cada segmento a ser estratificado.

Adicionalmente, as perguntas abertas 13. “Existe alguma outra razão pela qual se sente feliz na organização?” e 15. “Existe alguma outra razão pela qual se sente feliz na função?” ensejam a possibilidade de realização de uma nova rodada de identificação de variáveis, passíveis de virem a ser agregadas em futuros refinamentos do questionário.

4.2.2 Confiabilidade da amostra - nível de confiança e erro amostral

A amostragem é uma técnica estatística que permite conseguir resultados aproximados para a população a partir de uma quantidade menor de informações, ou seja, por meio de observações de apenas um “pedaço” dessa população. Dessa forma, consegue-se, com um intervalo de confiança, reduzir os custos e otimizar o tempo de coleta de informações sem perder a credibilidade para o estudo em questão.

Na amostragem aleatória simples, cada componente da população tem a mesma probabilidade de ser selecionado para fazer parte da amostra, ou seja, dada uma população com

N indivíduos, cada um possui probabilidade igual a $1/N$ de ser selecionado. Além disso, é necessário que a seleção de indivíduos seja feita de forma aleatória. Quando a amostra é relativamente grande, o Teorema do Limite Central garante que a média amostral ($\bar{X}$) aproxime-se de uma distribuição normal com média μ e variância σ^2/n , e o tamanho necessário de amostra (n'), para um determinado erro ε , nível de confiança γ e população infinita, é dado pela seguinte expressão:

$$n' = \frac{z_{\frac{\alpha}{2}}^2 \times s^2}{\varepsilon^2}$$

Onde:

- $z_{\alpha/2}$: quantil da distribuição normal padrão e aproximadamente igual a 1,96 para $\alpha = 5\%$ e 1,64 para $\alpha = 10\%$
- α : nível de significância, equivale a $1 - \gamma$
- s^2 : variância amostral da variável analisada
- ε : erro sobre a estimativa do parâmetro populacional
- μ : média populacional da variável analisada
- σ^2 : variância populacional da variável analisada

O erro ε significa que, se fosse possível construir uma grande quantidade de intervalos de confiança da forma $\bar{X} - \varepsilon \leq \mu \leq \bar{X} + \varepsilon$, todos baseados em amostras independentes de tamanho n' , $100 \times \gamma\%$ (em geral, 90% ou 95%) conteriam o parâmetro populacional μ . Quando se conhece o tamanho da população (N), o valor de n' pode ser corrigido para se reduzir o tamanho necessário de amostra para: $n = n' N / (N + n')$.

Para o cálculo de confiança amostral, foi utilizada uma **população de tamanho infinito**, uma vez que o número de trabalhadores ocupados no Brasil, estimado em 86,1 milhões de indivíduos pelo IPEA, é muito elevada (ver Figura 15, Capítulo 3).

Considerando uma margem de erro de 4%, foi executado o processo inverso da amostragem, para se determinar a confiança da amostra, conforme fórmula abaixo:

$$z_{\frac{\alpha}{2}}^2 = \frac{\varepsilon^2 \times n'}{s^2} \quad z_{\frac{\alpha}{2}}^2 = \frac{0,04^2 \times 577}{0,25} \quad z_{\frac{\alpha}{2}} = 1,9216$$

Assim, o α que gera esse valor para o quantil da normal é aproximadamente igual a 0,1096 (de acordo com a tabela da distribuição normal acumulada), fazendo, assim, com que a confiança de uma amostra de tamanho 577 seja igual a $1 - 0,0548/2$, ou seja, 94,52% de confiança. Interpolando-se as margens de erros e suas respectivas confianças, para a amostra já coletada de tamanho 577, tem-se uma visão escalonada conforme demonstrado na Tabela 10.

Tabela 10

Confiança da amostra para as margens de erro

Margem de Erro	0,01	0,02	0,03	0,04	0,05
Confiança da Amostra	36,88%	66,3%	85,02%	94,52%	98,36%

Por uma outra abordagem, fixando-se uma confiabilidade de 95%, o erro obtido pela mesma fórmula, conforme o cálculo a seguir, apresentaria, para um **nível de confiança de 95%**, um **erro amostral de** aproximadamente **4,08%**, bem abaixo do limite de 10%, inicialmente proposto para este trabalho.

$$\varepsilon^2 = \frac{z_{\frac{\alpha}{2}}^2 \times s^2}{n'} \quad \varepsilon^2 = \frac{1,95^2 \times 0,25}{577} \quad \varepsilon = 0,04079718$$

4.2.3 Análise univariada - médias

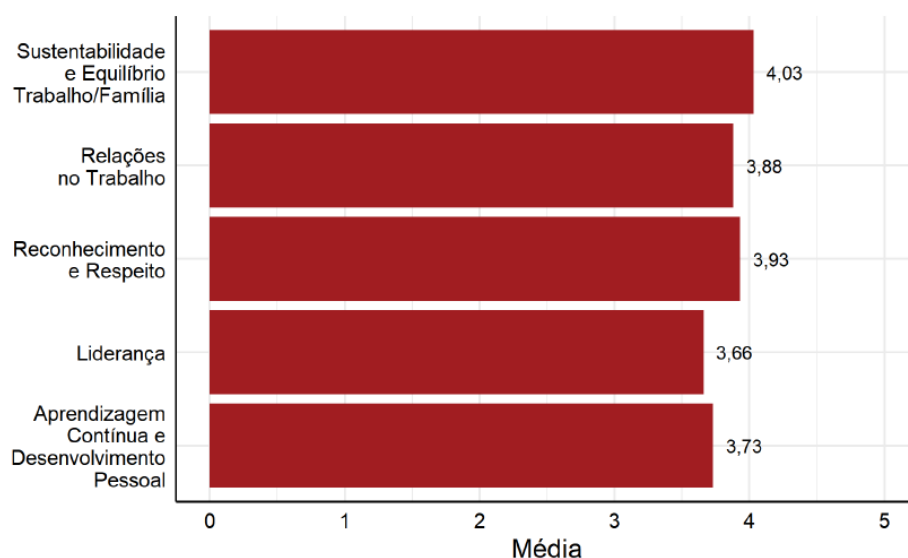
Visando-se uma análise descritiva quantitativa inicial, realizou-se uma primeira abordagem com a utilização da **média aritmética**, considerada uma medida de tendência central, que permite demonstrar como as variáveis analisadas se distribuem, utilizando-se de apenas um número.

Segundo Amaro, Silvestre e Fernandes (2009), define-se a média aritmética simples como o somatório de todas as manifestações de uma certa variável, dividido pelo número de elementos da amostra. Não é demais esclarecer que médias mais elevadas representam uma satisfação superior dos respondentes com relação às variáveis e aos fatores investigados.

4.2.3.1 Felicidade na organização

Observando-se a Figura 28, os resultados não se distanciam muito entre si, com destaque para Sustentabilidade e Equilíbrio Trabalho/Família, que foi a mais bem avaliada, em média, com uma pontuação de 4,03. A variável que recebeu os menores resultados, em relação as demais, foi a que questiona sobre Liderança, com pontuação média de 3,66.

Figura 28. Média das variáveis envolvidas na Felicidade na Organização



Na média geral, obtém-se a **pontuação de 3,85 para a Felicidade na Organização** da amostra brasileira.

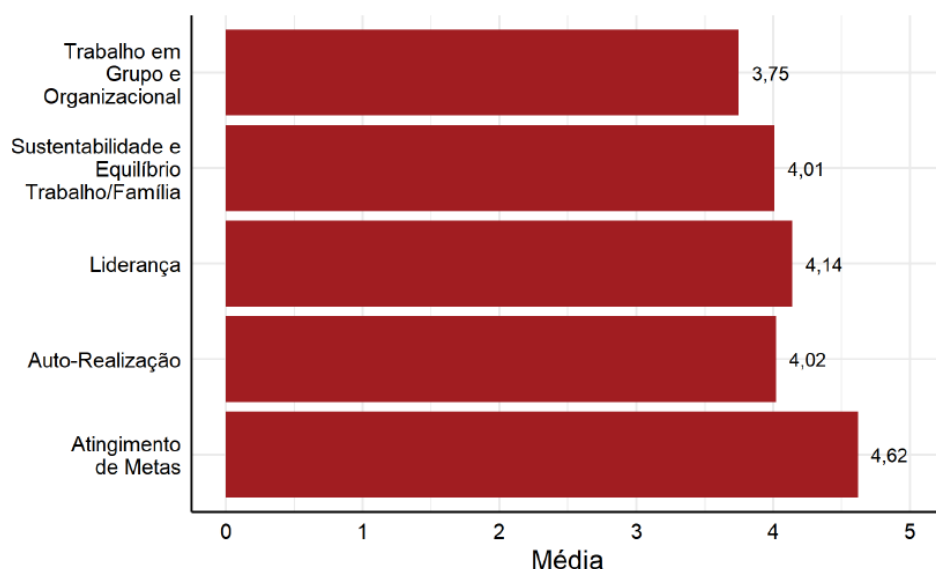
Cabe o registro que, como divulgado pela pesquisa *Happiness Works* (2020), em Portugal, vem-se observando a manutenção do nível de felicidade organizacional nos 3,8 pontos médios, durante os últimos 5 anos.

4.2.3.2 Felicidade na função

Analisando os resultados da Figura 29, é possível perceber que, em relação a Felicidade na Função, a variável que recebe as melhores notas, em média, é a variável Atingimento de Metas, com resultado médio de 4,62, e, com a menor pontuação, está a variável que questiona sobre o Trabalho em Grupo e Organizacional, com nota média de 3,75.

Na média global, obtém-se a **pontuação de 4,11 para a Felicidade na Função** da amostra brasileira.

Figura 29. Média das variáveis envolvidas na Felicidade na Função



Chama a atenção, ao observar-se os resultados registrados nas Figuras 27 e 28, que o Fator Liderança apresentou distintos comportamentos comparativos de valor, para as dimensões Organização e Função, o que sinaliza a futura oportunidade de aprofundamento da análise desta questão.

4.2.4 Análise bivariada - correlações

Nesta seção, será apresentada, de forma gráfica, o grau de correlação entre as variáveis representadas nas perguntas do questionário, para as dimensões Felicidade na Organização e Felicidade na Função, utilizando-se o **coeficiente de correlação** (representado numa escala de

cores) e o **P-valor** (valores no interior das células de correlação) do **teste de correlação de Spearman** (Figuras 29 e 30, a seguir).

Considera-se como Hipótese Nula (H_0): um coeficiente de correlação de Spearman ($r=0$), ou seja, não existe correlação entre as variáveis; e Hipótese Alternativa (H_1): um $r \neq 0$, quando existe alguma correlação entre as variáveis.

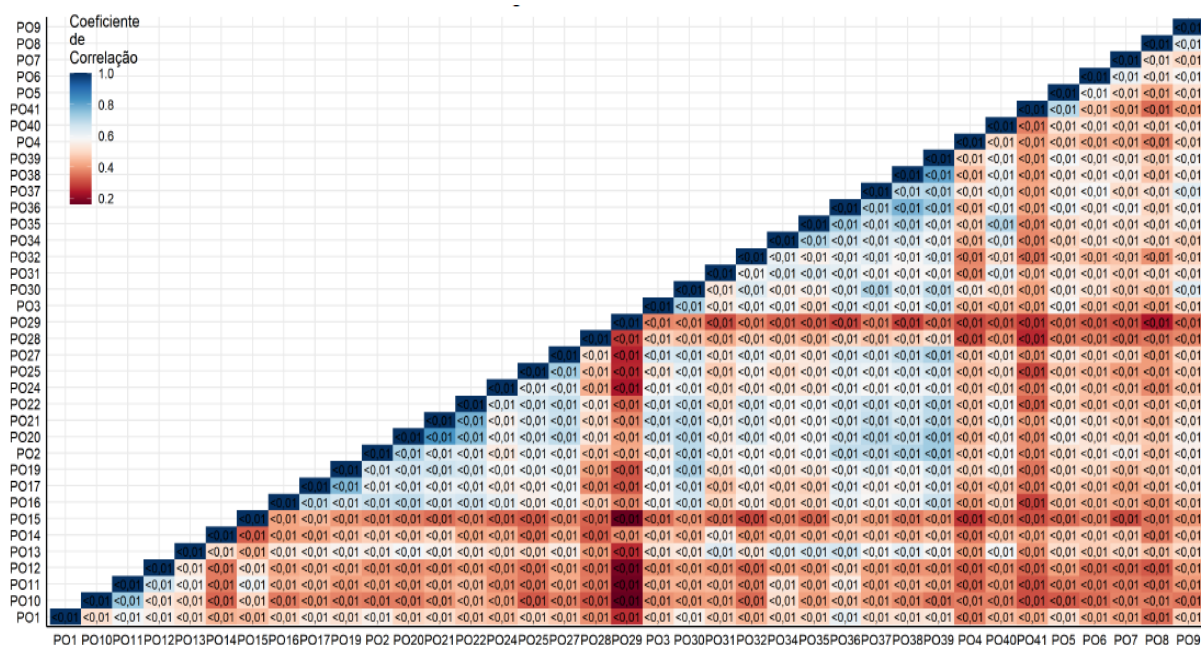
Para um P-valor $< 0,05$ (5%) pode-se rejeitar H_0 (hipótese nula), aceitando-se H_1 , pois existe uma correlação entre as variáveis, com 95% de confiança.

4.2.4.1 Felicidade na organização

De acordo com o observado na Figura 30, todas as variáveis relacionadas em Felicidade na Organização, apresentam correlação umas com as outras (P-valor $< 0,01$).

Em relação à amostra, percebe-se que PO29 (Os líderes promovem o bem-estar dos colaboradores) é a menos correlacionada com as demais, com todas as suas correlações na cor vermelha. Parece haver um grupo formado de fortes correlações pelas variáveis PO2, PO3, PO16, PO17, PO19, PO20, PO21, PO22, PO24, PO25, PO27, PO30, PO31, PO32, PO34, PO35, PO36, PO37, PO38 e PO39, uma vez que todos esses itens apresentam cores bem próximas do azul entre si. Ademais, outro grupo que parece se formar é o grupo das variáveis PO1, PO10, PO11, PO12 e PO13, que estão bem correlacionadas entre si, mas não parecem se correlacionar bem com as demais.

Figura 30. Coeficiente de correlação e P-valor do teste de *Spearman*, entre variáveis envolvidas em Felicidade na Organização



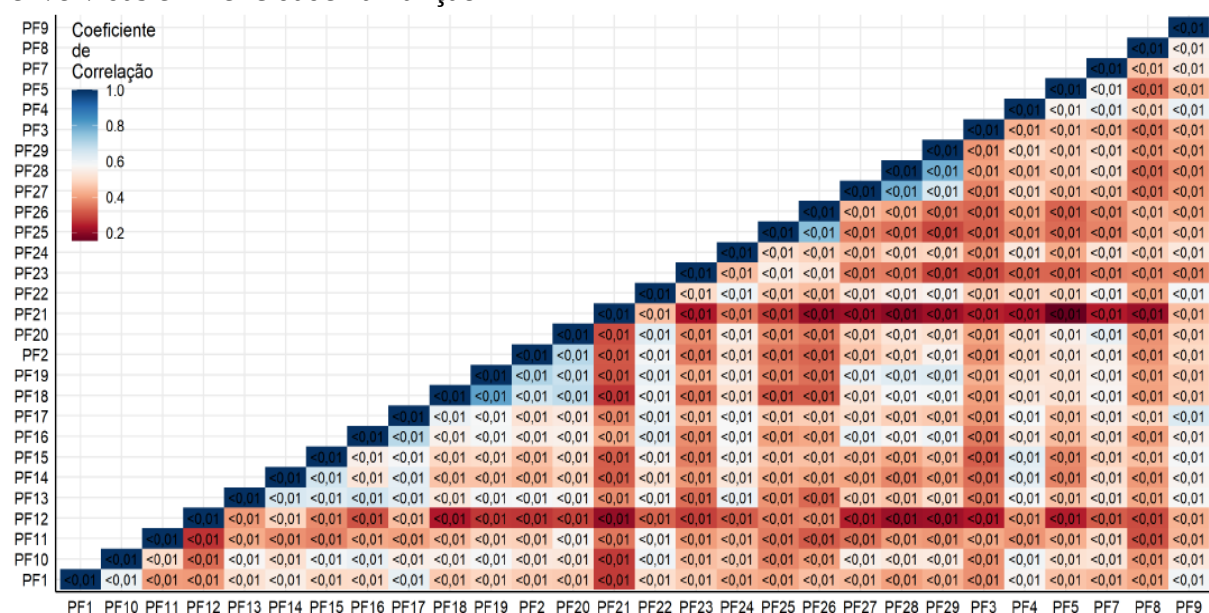
Para uma eventual consulta informativa, a listagem já anteriormente registrada na Tabela 6, do presente capítulo, apresenta as componentes do modelo teórico Felicidade na Organização, as perguntas do questionário (PO) a elas associadas e os seus respectivos Fatores.

Observa-se que a correlação indicativa nessa primeira aproximação da análise exploratória não corresponde necessariamente ao já proposto no modelo teórico em estudo.

4.2.4.2 Felicidade na função

De acordo com o observado na Figura 31, todas as variáveis relacionadas em Felicidade na Função apresentam correlação umas com as outras.

Figura 31. Coeficiente de correlação e P-valor do teste de *Spearman*, entre variáveis envolvidas em Felicidade na Função



Já na amostra analisada, parecem existir, ao menos, três grupos claros: o primeiro sendo PF13, PF14, PF15, PF16 e PF17, o segundo sendo PF2, PF18, PF19 e PF20 e o último sendo PF27, PF28 e PF29. Entretanto, vale a pena ressaltar que as variáveis do primeiro grupo mencionado também possuem certa correlação relevante com as do segundo grupo, podendo, assim, ocorrer misturas entre os grupos na formação dos fatores. Observa-se, também, que PF21 (Sinto que meu chefe confia na maneira como realiza meu trabalho) é a variável menos correlacionada com as demais.

A nível de consulta, a listagem já anteriormente registrada na Tabela 9, do presente capítulo, apresenta as componentes do modelo teórico Felicidade na Função, as perguntas do questionário (PF) a elas associadas e os seus respectivos Fatores. Note-se que a correlação indicativa nessa primeira aproximação da análise exploratória não corresponde necessariamente ao já exposto no modelo teórico em estudo.

4.2.5 Análise fatorial, exploratória e confirmatória

Objetivando a criação ou validação de fatores (constructos), será realizada, em etapas, a análise fatorial das variáveis.

Primeiramente, utilizando-se do **Teste de Bartlett** (P-valor = 0, rejeita H_0), verifica-se a fatorabilidade da matriz de correlação, ou seja, se existe correlação suficiente para a realização das análises fatoriais. Com o auxílio do método de **Kaiser-Meyer-Olken** - KMO, testa-se a adequabilidade da amostra, (um KMO próximo de 1 indica que a amostra é confiável e adequada). No mesmo sentido, o **Alfa de Cronbach** e o coeficiente **Split-Half**, vem conferir a consistência interna dos itens do questionário (quanto mais próximo de 1, melhor).

Em seguida, na execução da análise fatorial exploratória, busca-se a identificação da melhor combinação entre as variáveis, agrupando-as em fatores com a mais alta correlação possível. O **ScreePlot** e a **Análise Paralela** auxiliam na identificação do número ideal de fatores. Com base nesse indicativo inicial, passa-se ao processo de escolha da melhor combinação entre as variáveis. Lança-se mão do **Critério de Informação Baysiano** - BIC (quanto menor, melhor), do **Erro Médio Quadrático de Aproximação** - RMSEA (desejável $< 0,05$) e do **Índice de Tucker Lewis** - TLI (desejável $> 0,9$), medidas estatísticas que buscam a seleção da melhor alternativa de modelo, também denominadas medidas de **Fit** (absoluto e relativo). A análise descrita é iterativa, repetindo-se a sequência de avaliações estatísticas e ajustando-se o modelo, até obter-se uma configuração considerada bem ajustada.

Por fim, na análise fatorial confirmatória, escolhe-se o modelo mais adequado, através das medidas de *Fit*: **Comparative Fit Index** (CFI) e **Goodness of Fit Index** (GFI), ambas variando de 0 a 1 (acima de 0,9 indica um melhor ajustamento).

A última etapa é a análise da validade dos constructos e dos critérios, determinando sua classificação em: confiáveis, discriminantes, convergentes e preditivos.

4.2.5.1 Felicidade na organização

Inicialmente, é necessário testar a fatorabilidade da amostra, com a aplicação do teste de *Bartlett*, e analisar os coeficientes de *Keyser-Meyer-Olkin* (KMO) para cada item.

Como observado na Tabela 11, tem-se a rejeição da hipótese nula (a probabilidade de uma nova amostra possuir valores tão extremos quanto o encontrado é baixa), ou seja, existe correlação suficiente entre as componentes para a realização da análise fatorial.

Tabela 11

Teste de fatorabilidade de Bartlett para Felicidade na Organização

Estatística	P-Valor	Decisão do teste
17.610,38	0	Rejeita H_0

A Tabela 12, por sua vez, mostra que todos os itens contribuem para o modelo, uma vez que o menor KMO foi igual a 0,93, o que já é considerado um valor bem alto.

Tabela 12

Valores do coeficiente de Keyser-Meyer-Olkin para Felicidade na Organização

Item	PO1	PO2	PO3	PO4	PO5	PO6	PO7	PO8	PO9	PO10	PO11	PO12	PO13	PO14	PO15	PO16	PO17	PO19	PO20
KMO	0,97	0,94	0,94	0,97	0,98	0,97	0,97	0,97	0,96	0,97	0,98	0,97	0,97	0,98	0,98	0,98	0,98	0,98	0,96
Item	PO21	PO22	PO24	PO25	PO27	PO28	PO29	PO30	PO31	PO32	PO34	PO35	PO36	PO37	PO38	PO39	PO40	PO41	
KMO	0,98	0,98	0,98	0,98	0,98	0,97	0,98	0,99	0,97	0,98	0,96	0,98	0,93	0,95	0,98	0,97	0,96	0,97	

Os coeficientes alpha de *Cronbach* e *SplitHalf* resultaram em valores aceitáveis para a consistência interna do questionário, porém, muito altos, o que pode sugerir a existência de **multicolinearidade**, ou seja, variáveis muito fortemente correlacionadas, a ponto de ter uma correlação quase exatamente igual a 1, o que seria indesejável (Tabela 13).

Tabela 13

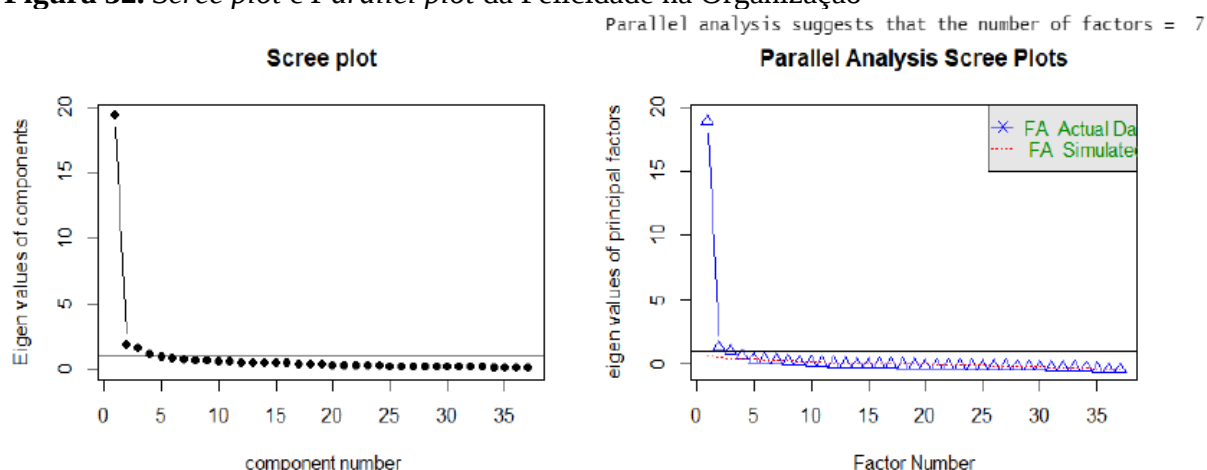
Medidas de confiabilidade para Felicidade na Organização

Alpha de Cronbach	SplitHalf
0,97	0,97

Segundo Pestana e Gageiro (2005), um questionário muito longo pode vir a aumentar o valor do alfa de *Cronbach*, sem que isso implique necessariamente em um aumento da confiabilidade.

De acordo com a Figura 32, percebe-se que o número de fatores sugerido pelo *Screeplot* foi de 4, enquanto a Análise Paralela sugeriu 7 fatores. Assim, serão analisadas as medidas de *Fit* para números de fatores entre 4 e 7, a fim de se obter a melhor escolha. Para todos os casos foi realizada a rotação varimax, a fim de obter-se resultados de mais fácil interpretação.

Figura 32. Scree plot e Parallel plot da Felicidade na Organização



As medidas de *Fit* mostradas na Tabela 14 indicam que não existe uma diferença significativa entre os modelos. Entretanto, ao se observar a Figura 33, nota-se que, com 6 e 7 fatores, um dos fatores não se correlaciona com nenhum item.

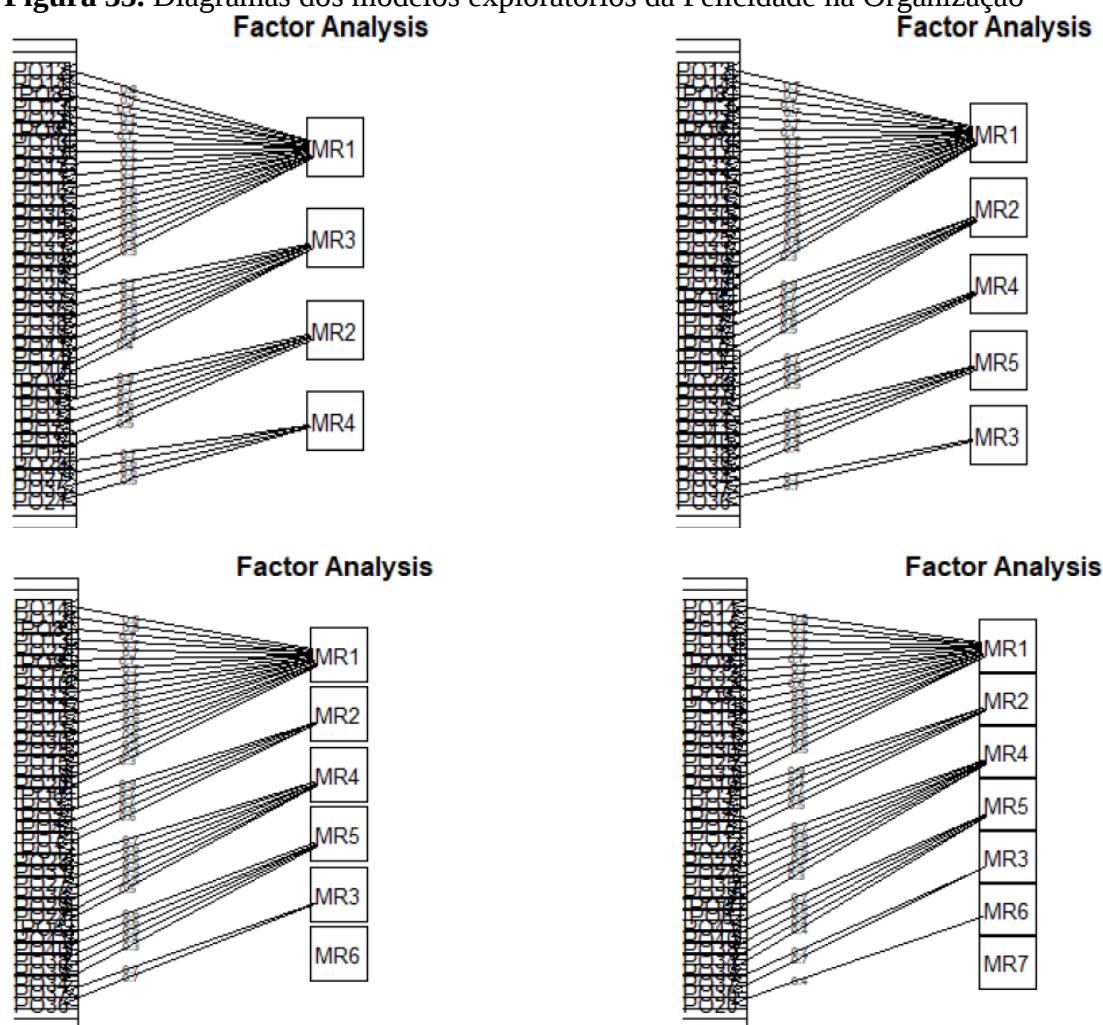
Em comparação ao modelo com 4 fatores, o modelo com 5 fatores possui maior TLI e menor RMSEA (Tabela 14). Desta forma, o modelo com 5 fatores foi o selecionado.

Tabela 14

Medidas de *FIT* para Felicidade na Organização

Número de Fatores	BIC	RMSEA	TLI
4	-1.430,47	0,067	0,896
5	-1.499,32	0,063	0,909
6	-1.581,14	0,058	0,924
7	-1.559,43	0,054	0,932

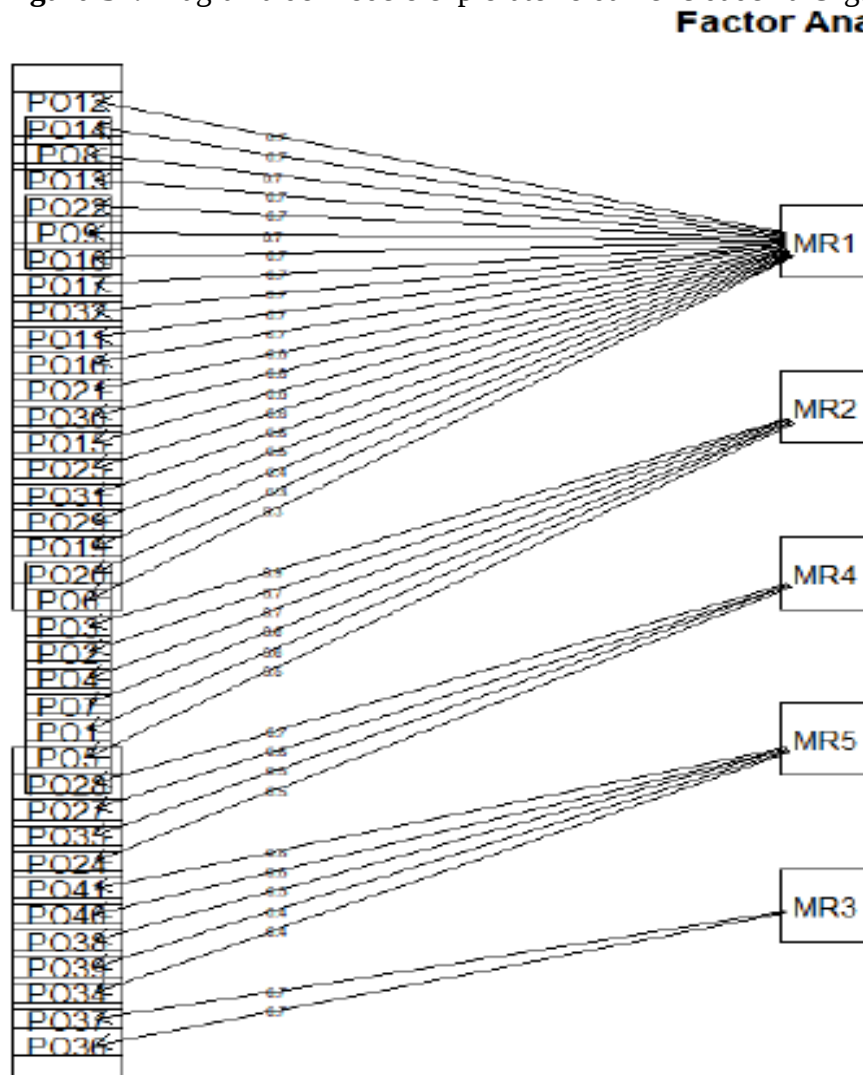
Figura 33. Diagramas dos modelos exploratórios da Felicidade na Organização



O diagrama com 5 fatores, visto ampliado na Figura 34, demonstra as correlações entre cada item e seus respectivos fatores (coeficientes de correlação ao longo da seta), sendo possível notar que os itens 6 (Tenho bons meios e ferramentas para realizar o meu trabalho), 20 (As condições financeiras [salário+outros benefícios] praticadas pela organização, no geral, são boas), 19 (A organização permite a rotação de funções), 34 (Procuro atingir os meus objetivos para que a organização possa atingir os seus objetivos globais) e 39 (A organização respeita a

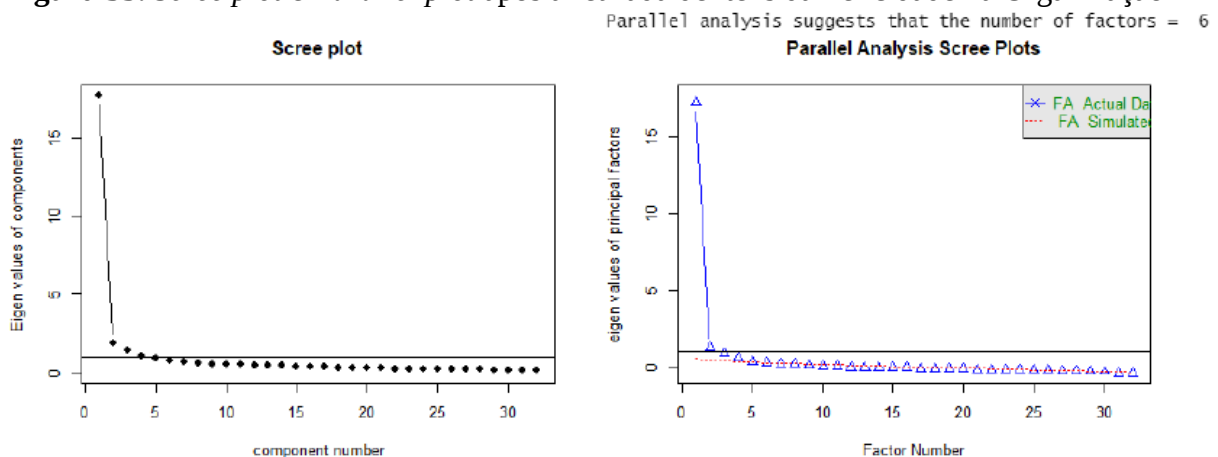
diversidade e promove medidas de equidade entre seus colaboradores) não estão muito fortemente correlacionados com seus fatores (correlação 0,3 a 04). Serão removidos do modelo.

Figura 34. Diagrama do modelo exploratório da Felicidade na Organização



Após a remoção dos itens, obtém-se uma sugestão de 4 fatores pelo scree plot e 6 fatores pela análise paralela (Figura 35).

Figura 35. Scree plot e Parallel plot após a retirada de itens da Felicidade na Organização



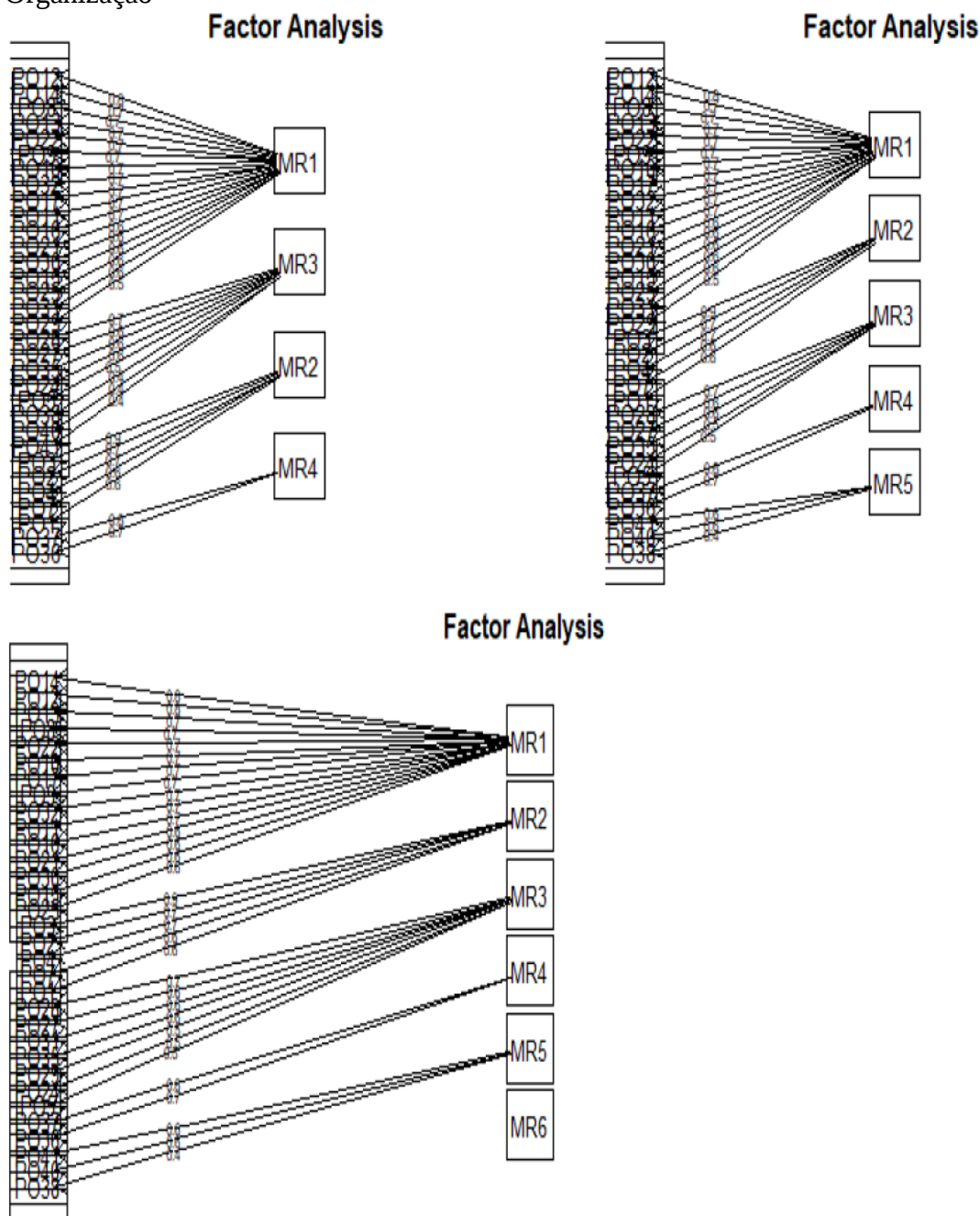
Analisando-se as medidas de *Fit* para os novos modelos (Tabela 15), tem-se que os modelos apresentam comportamento bem semelhante. Assim, analisar-se-a, novamente, os diagramas dos modelos exploratórios, conforme apresentado na Figura 36.

Tabela 15

Medidas de *Fit* após a retirada de itens para Felicidade na Organização

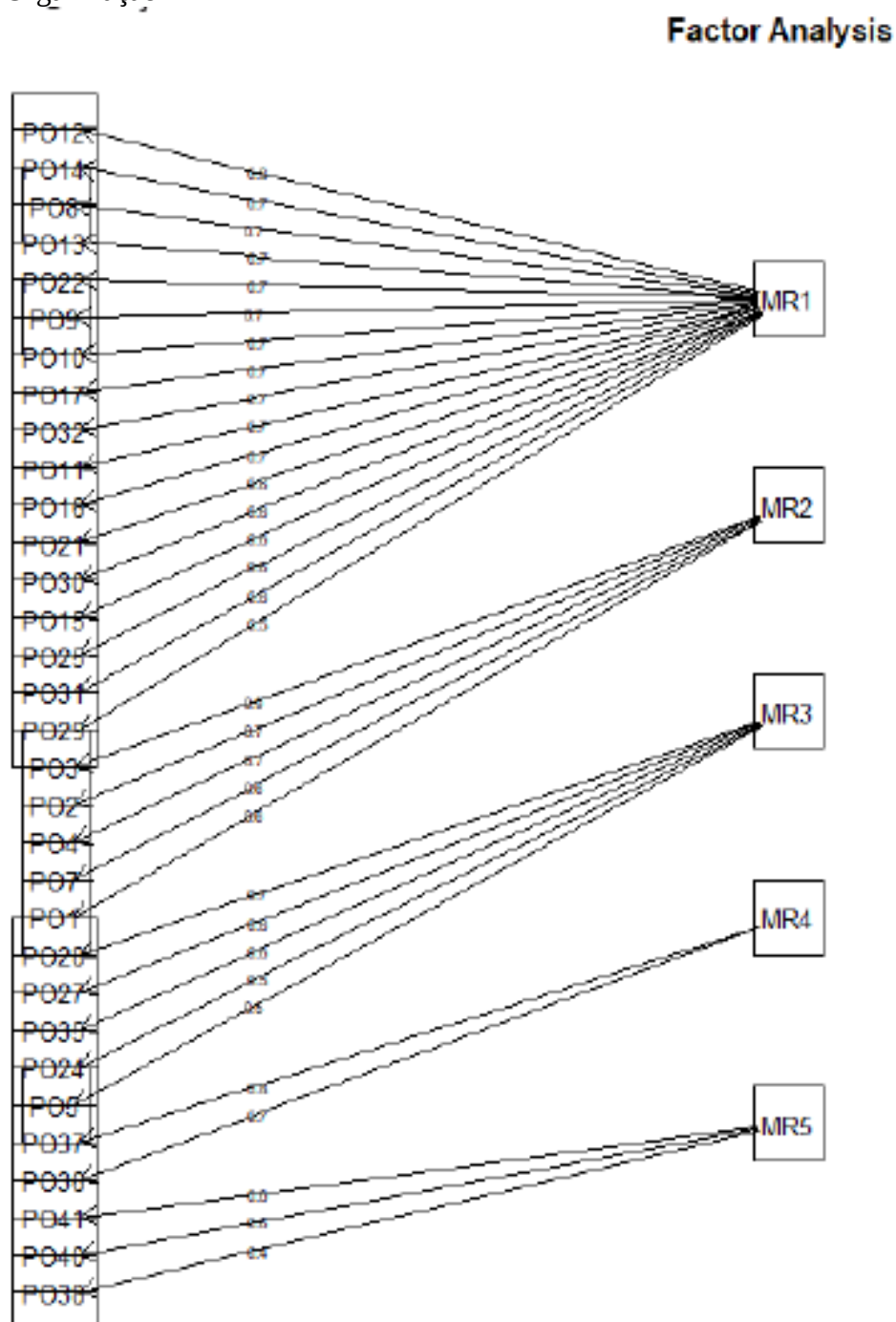
Número de Fatores	BIC	RMSEA	TLI
4	-898,63	0,072	0,905
5	-981,05	0,066	0,919
6	-1.081,95	0,058	0,937

Figura 36. Diagramas dos modelos exploratórios após a retirada de itens da Felicidade na Organização



Observa-se que o modelo com 6 fatores apresentou um fator que não se correlaciona com nenhum item, enquanto o modelo com 5 fatores possui maior TLI e menor RMSEA. Portanto, novamente, esse será o modelo escolhido, que pode ser visto ampliado na Figura 37.

Figura 37. Diagrama do Modelo Exploratório após a Retirada de Itens da Felicidade na Organização



Agora apenas o item 38 (A organização valoriza a responsabilidade social e a sustentabilidade ambiental) não se correlaciona fortemente com seu fator (correlação menor que 0,5), o que pode ser considerado razoável, uma vez que, ainda assim, o modelo exploratório com 5 fatores obteve excelentes resultados (BIC e RMSEA), conforme exposto na Tabela 16.

Tabela 16

Comparação dos modelos para Felicidade na Organização

Modelo	BIC	RMSEA	CFI	GFI
Teórico	-952,31	0,0814	0,863	0,765
Exploratório	-654,76	0,0818	0,893	0,800

As medidas de análise fatorial confirmatória, mostradas na Tabela 16, apontam um certo equilíbrio entre os modelos analisados. Enquanto o modelo teórico apresenta um menor BIC, ambos os modelos alcançam RMSEA equivalentes, e, por outro lado, as maiores medidas de CFI e GFI, orientam pela adoção do modelo exploratório.

Na Tabela 17, estão registrados os *loadings* (coeficientes ou pesos de influência das perguntas para cada um dos fatores) nos modelos exploratório e teórico.

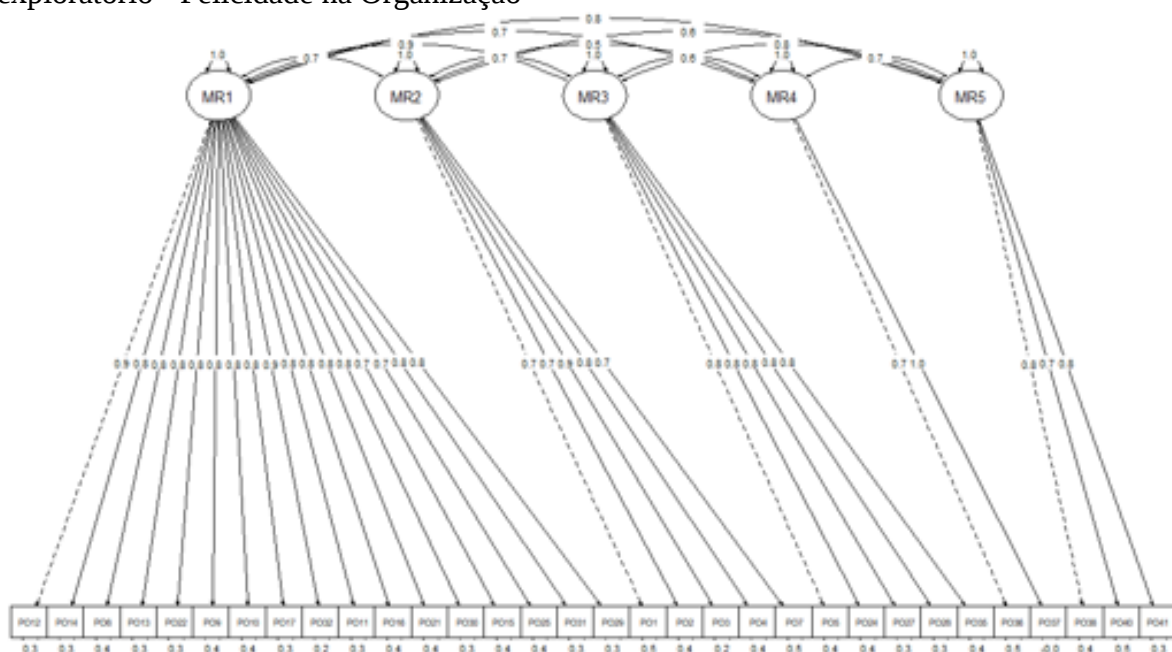
Tabela 17

Loadings dos modelos exploratório e teórico para Felicidade na Organização

Modelo Exploratório						Modelo Teórico					
Item	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Item	REL	REC	APR	SUS	LID
PO1	0,334	0,473				PO1	0,722				
PO2		0,663				PO2	0,626				
PO3		0,950				PO3	0,851				
PO4		0,701				PO4	0,710				
PO5	0,584	0,384	0,352			PO5	0,902				
PO7		0,713				PO6					0,586
PO8	0,945	0,111				PO7	0,712				
PO9	0,738	0,143				PO8		1,039			
PO10	0,775					PO9		0,874			
PO11	0,985		0,153			PO10		0,815			
PO12	1,103					PO11		1,006			
PO13	0,958					PO12			1,112		
PO14	1,003					PO13			0,973		
PO15	0,763					PO14			1,020		
PO16	0,954		0,122			PO15			0,767		
PO17	1,032		0,088			PO16			0,968		
PO21	0,933					PO17			1,050		
PO22	0,923				0,198	PO19			0,806		
PO24	0,701		0,440			PO20				0,487	
PO25	0,863		0,189			PO21		0,933			
PO27	0,602	0,238	0,476			PO22			0,991		
PO28	0,839		0,762			PO24				0,820	
PO29	0,853	0,223	0,401			PO25			0,860		
PO30	0,885		0,184		0,195	PO27				0,863	
PO31	1,047		0,471			PO28				1,034	
PO32	1,051		0,225			PO29				1,076	
PO35	0,666		0,437			PO30				0,979	
PO36				0,790		PO31				1,154	
PO37	0,454			0,753		PO32				1,068	
PO38	0,428		0,178	0,213	0,303	PO34			0,507		
PO40					0,723	PO35				0,768	
PO41	0,419				0,607	PO36			0,580		
						PO37			0,775		
						PO38			0,714		
						PO39	0,640				
						PO40			0,697		
						PO41			0,740		

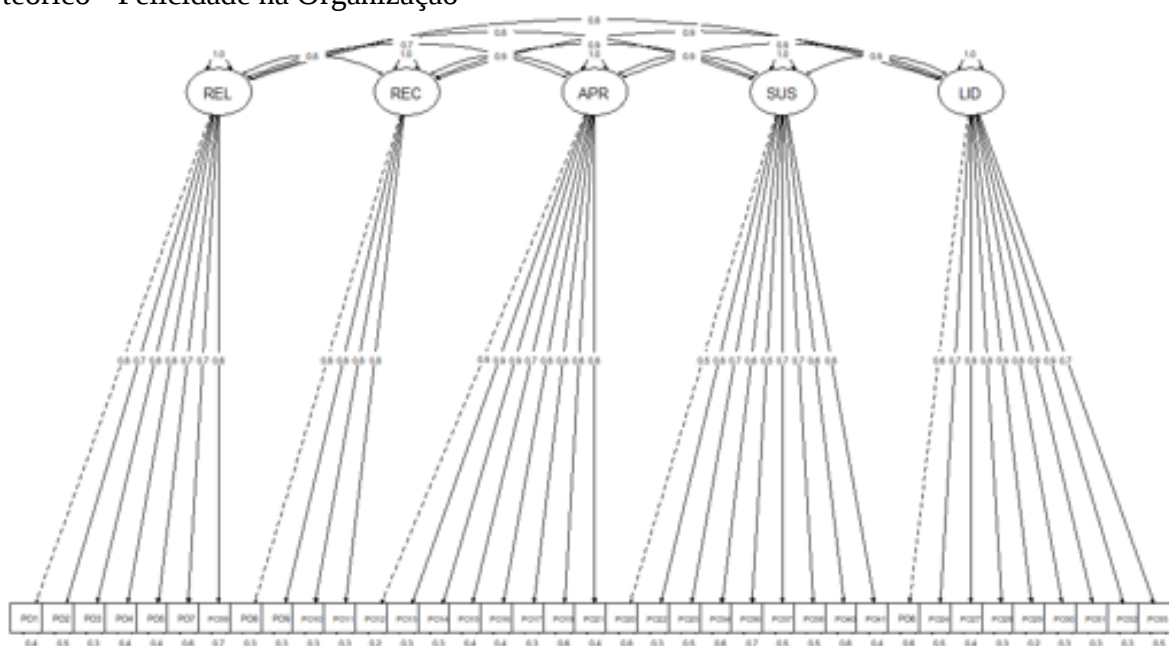
Foi, então, testado o ajuste de um modelo de análise fatorial confirmatória - AFC, de primeira ordem (Figura 38), que resultou da análise fatorial exploratória - AFE.

Figura 38. Esquemático de análise fatorial confirmatória de primeira ordem do modelo exploratório - Felicidade na Organização



Por sua vez, executou-se o mesmo procedimento confirmatório para o modelo teórico, resultando no esquemático apresentado na Figura 39.

Figura 39. Esquemático de análise fatorial confirmatória de primeira ordem do modelo teórico - Felicidade na Organização



Pode-se verificar que as correlações entre os cinco fatores são mais fortes no modelo teórico (valores entre 0,8 e 0,9) do que apresentado pelo modelo exploratório (variando de 0,5

a 0,9). Já as correlações entre os fatores e suas respectivas componentes variam de 0,5 a 0,9 para as 38 componentes do modelo teórico e entre 0,7 e 0,9 para as 32 componentes do modelo exploratório (valores no corpo das setas). Os valores registrados abaixo das perguntas (PO) representam a variância para cada variável específica.

Por fim, a última etapa de verificação será a análise da validade dos constructos e dos critérios, a serem testados conforme demonstrado na Tabela 18 e Tabela 19, a seguir.

Tabela 18

Validade dos constructos do modelo exploratório para Felicidade na Organização

Fator	Alpha	Confiabilidade	Ômega	Validade Discriminante	Avevar	Validade Convergente
1	0,969	Sim	0,970	Sim	0,658	Sim
2	0,870	Sim	0,875	Sim	0,588	Sim
3	0,897	Sim	0,900	Sim	0,645	Sim
4	0,819	Sim	0,844	Sim	0,736	Sim
5	0,813	Sim	0,813	Sim	0,593	Sim

Tabela 19

Validade dos critérios do modelo exploratório para Felicidade na Organização

Item	PO1	PO2	PO3	PO4	PO5	PO7	PO8	PO9	PO10	PO11	PO12	PO13	PO14	PO15	PO16	PO17
R^2	0,541	0,554	0,784	0,584	0,613	0,473	0,631	0,601	0,614	0,695	0,747	0,701	0,692	0,550	0,591	0,663
Item	PO21	PO22	PO24	PO25	PO27	PO28	PO29	PO30	PO31	PO32	PO35	PO36	PO37	PO38	PO40	PO41
R^2	0,600	0,694	0,601	0,553	0,668	0,711	0,683	0,692	0,673	0,752	0,614	0,480	-	0,578	0,533	0,688

Observando-se a Tabela 18, nota-se que todos os fatores possuem validade discriminante e convergente. Já em relação à Tabela 19, percebe-se que apenas os cinco itens: 3 (Existe um bom espírito de equipe); 12 (A organização permite desenvolver-me como pessoa e profissional); 13 (A organização permite-me aprender continuamente); 28 (A direção comunica claramente a todos os colaboradores os objetivos da organização); e 32 (Tenho o apoio que necessito da direção) podem ser considerados com validade preditiva.

Caso o modelo teórico vier a ser o escolhido, suas validades se comportariam conforme apresentado na Tabelas 20 e Tabela 21, a seguir.

Tabela 20

Validade dos construtos do modelo teórico para Felicidade na Organização

Fator	Alpha	Confiabilidade	Ômega	Validade Discriminante	Avevar	Validade Convergente
REL	0,873	Sim	0,879	Sim	0,515	Sim
REC	0,899	Sim	0,903	Sim	0,701	Sim
APR	0,928	Sim	0,930	Sim	0,627	Sim
SUS	0,880	Sim	0,884	Sim	0,470	Não
LID	0,936	Sim	0,940	Sim	0,643	Sim

Tabela 21

Validade dos critérios do modelo teórico para Felicidade na Organização

Item	PO1	PO2	PO3	PO4	PO5	PO6	PO7	PO8	PO9	PO10	PO11	PO12	PO13	PO14	PO15	PO16	PO17	PO19	PO20
R^2	0,589	0,501	0,887	0,588	0,582	0,357	0,449	0,695	0,713	0,699	0,704	0,779	0,748	0,733	0,558	0,601	0,682	0,382	0,207
Item	PO21	PO22	PO24	PO25	PO27	PO28	PO29	PO30	PO31	PO32	PO34	PO35	PO36	PO37	PO38	PO39	PO40	PO41	
R^2	0,606	0,704	0,534	0,533	0,592	0,662	0,750	0,692	0,735	0,742	0,404	0,550	0,287	0,537	0,498	0,317	0,410	0,598	

Na Tabela 20, as siglas REL, REC, APR, SUS e LID indicam, respectivamente, conforme exposto no modelo original (Dutschke *et al.*, 2021, pp. 14-15): “Relações no Trabalho, Reconhecimento e Respeito, Aprendizagem Contínua e Desenvolvimento Pessoal, Sustentabilidade e Equilíbrio Trabalho/Família e Liderança”.

Percebe-se que, apesar do modelo teórico ter boas medidas de *Fit*, o Fator da Sustentabilidade e Equilíbrio Trabalho/Família não possui validade convergente (Tabela 20).

No entanto, no modelo teórico, os nove itens: 9 (Sou respeitado como indivíduo pelo trabalho que desenvolvo); 11 (A organização é justa e honesta); 12 (A organização permite desenvolver-me como pessoa e profissional); 13 (A organização permite-me aprender continuamente); 14 (A organização permite-me ter novos desafios); 22 (Estou realizado pois sinto que sou útil à organização); 29 (Os líderes promovem o bem-estar dos seus colaboradores); 31 (A liderança de topo é verdadeira e inspiradora); e 32 (Tenho o apoio que necessito da direção) apresentam boa validade preditiva (R^2 quadrado acima de 0,7), resultando numa performance preditiva superior do que a apresentada pelo modelo exploratório (apenas cinco itens acima de 0,7), conforme disposto na Tabela 21. Mas, em contrapartida, os coeficientes R^2 dos demais itens são mais baixos do que no modelo exploratório (Tabela 19).

Todas as variáveis retiradas do modelo exploratório (PO6, PO19, PO20, PO34 e PO39) vieram a apresentar um coeficiente R Quadrado muito baixo ($R^2 \leq 0,4$) para o modelo teórico (Tabela 21), o que sinaliza uma possível oportunidade de adequação do modelo para a cultura brasileira.

Desta forma, ao final da análise confirmatória, ficam destacados os seguintes resultados:

O modelo exploratório, com 32 variáveis e 5 fatores, mostrou possuir: (i) um ajuste satisfatório, determinando estatisticamente a validade das decisões de retirada de variáveis; (ii) fortes correlações entre as variáveis e seus respectivos fatores; (iii) todos os cinco fatores apresentam boa correlação entre si, indicando a possível existência de um fator de ordem superior, considerado como “Felicidade na Organização”.

Não obstante, o modelo teórico completo, com 37 variáveis e 5 fatores, demonstrou possuir: (i) considerável consistência para a cultura brasileira; (ii) boa correlação entre as variáveis e seus respectivos fatores; (iii) melhor capacidade preditiva; e (iv) todos os cinco fatores apresentam forte correlação entre si, indicando a existência de um fator de ordem superior, considerado como “Felicidade na Organização”.

Denota-se que seria possível a implementação de alguns poucos ajustes, para uma melhor adequação cultural do modelo teórico ao Brasil, sem invalidar, no entanto, o seu potencial de aplicação imediata.

4.2.5.2 Felicidade na Função

Para a construção de fatores da felicidade na função, testou-se, inicialmente, a fatorabilidade dos dados, através do P-valor e do coeficiente de *Keyser-Meyer-Olkin*.

Os resultados apresentados na Tabela 22 indicam que, de fato, existe correlação suficiente para a realização da análise fatorial. Ademais, a Tabela 23 indica que todos os itens podem ser considerados relevantes para o modelo, inicialmente.

Tabela 22

Teste de fatorabilidade de Bartlett para Felicidade na Função

Estatística	P-Valor	Decisão do teste
11.666,89	0	Rejeita H_0

Tabela 23

Valores do coeficiente de Keyser-Meyer-Olkin para Felicidade na Função

Item	PF1	PF2	PF3	PF4	PF5	PF7	PF8	PF9	PF10	PF11	PF12	PF13	PF14	PF15
KMO	0,97	0,97	0,96	0,96	0,97	0,96	0,96	0,96	0,96	0,94	0,95	0,97	0,96	0,91
Item	PF16	PF17	PF18	PF19	PF20	PF21	PF22	PF23	PF24	PF25	PF26	PF27	PF28	PF29
KMO	0,98	0,95	0,98	0,91	0,91	0,93	0,91	0,95	0,97	0,96	0,96	0,98	0,96	0,96

Após analisar as medidas de confiabilidade da Tabela 24, consideradas adequadas para a consistência interna do questionário, conclui-se que pode haver **multicolinearidade** dentro dos dados, ou seja, variáveis muito fortemente correlacionadas, a ponto de ter uma correlação quase exatamente igual a 1, o que seria indesejável.

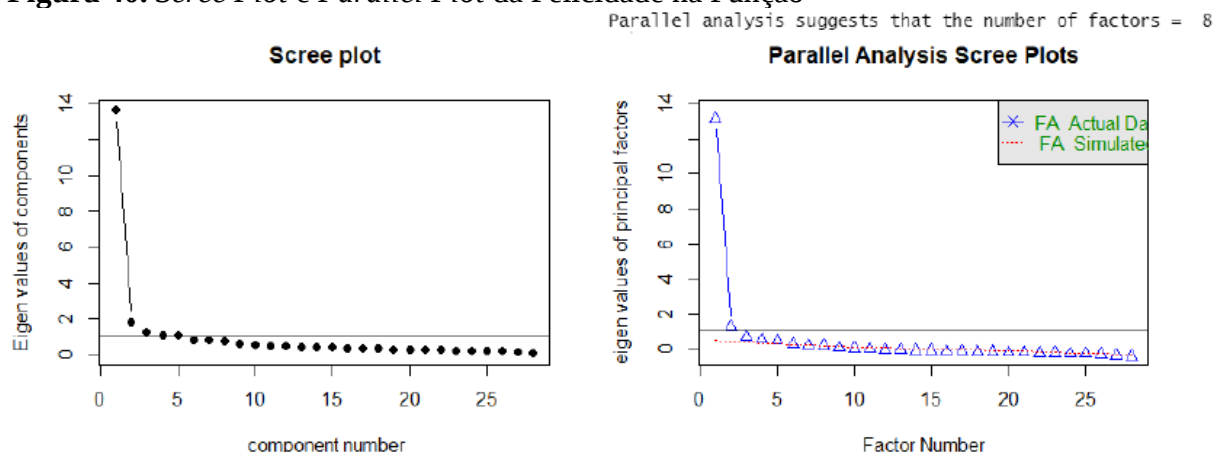
Tabela 24

Medidas de confiabilidade para Felicidade na Função

Alpha de Cronbach	SplitHalf
0,96	0,96

A Figura 40 indica que o número de fatores ideal está entre 5 (sugestão do *scree plot*) e 8 fatores (sugestão da análise paralela). Para todos os casos, foi feita a rotação varimax, a fim de obter resultados de mais fácil interpretação.

Figura 40. Scree Plot e Parallel Plot da Felicidade na Função



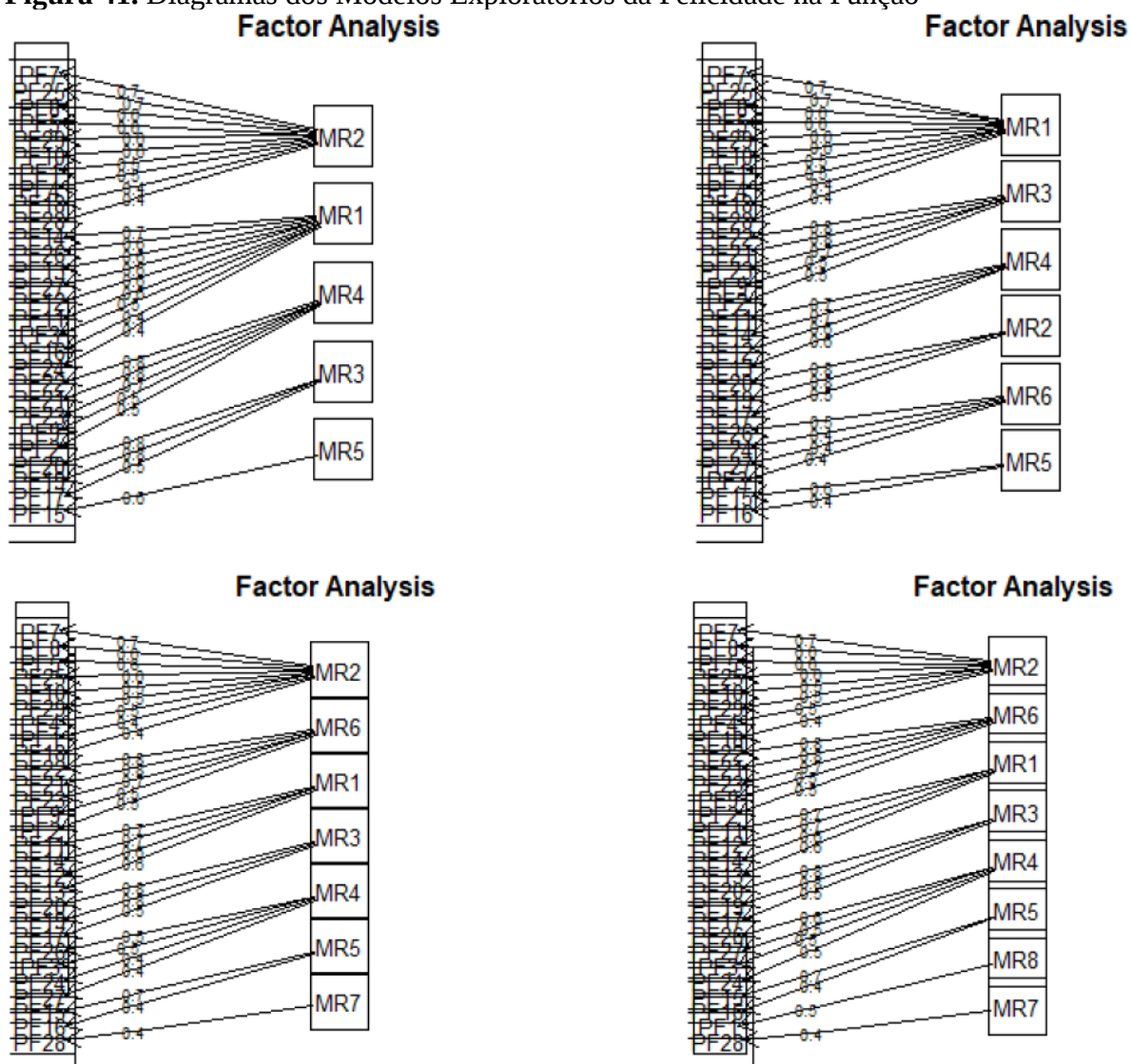
A partir da Figura 41 e da Tabela 25, percebe-se que as soluções com 5 e 8 fatores são as que possuem maiores correlações com os itens.

Tabela 25

Medidas de *FIT* para Felicidade na Função

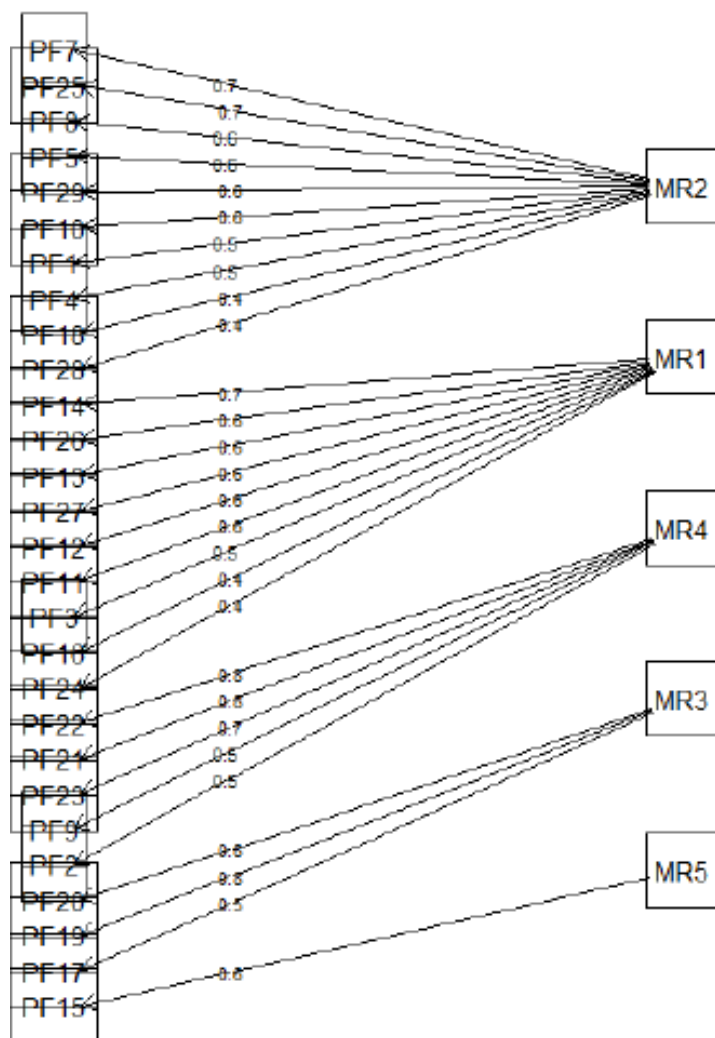
Número de Fatores	BIC	RMSEA	TLI
5	-643,74	0,069	0,907
6	-689,56	0,063	0,923
7	-685,30	0,059	0,933
8	-699,48	0,051	0,949

Figura 41. Diagramas dos Modelos Exploratórios da Felicidade na Função



Apesar do modelo com 8 fatores possuir maior TLI e menor RMSEA, o modelo com 5 fatores foi escolhido, uma vez que suas correlações foram, no geral, mais fortes que as correlações do modelo com 8 fatores. Assim, o diagrama da solução com 5 fatores, pode ser apreciado na Figura 42, numa ilustração ampliada (coeficientes de correlação sobrepostos às setas).

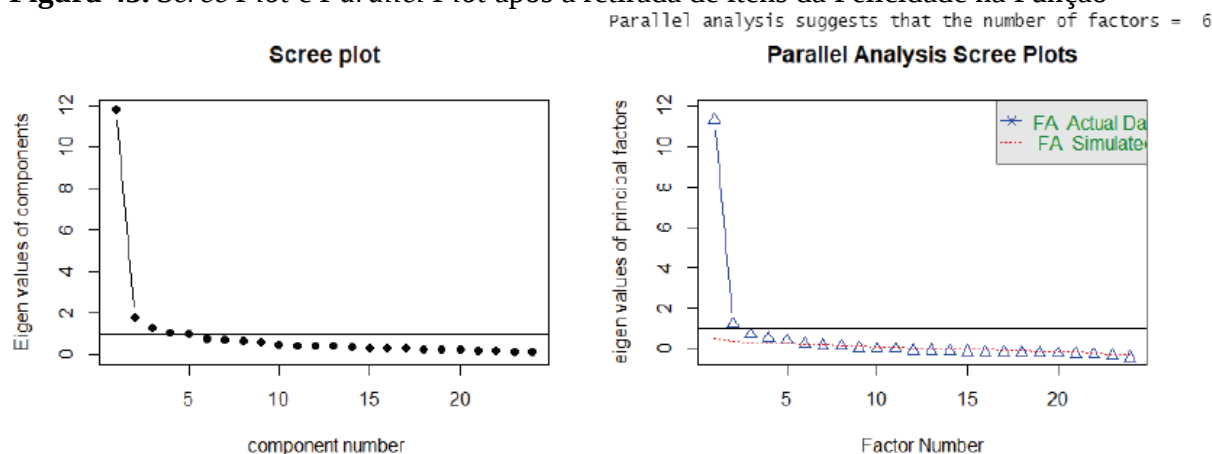
Figura 42. Diagrama do Modelo Exploratório da Felicidade na Função
Factor Analysis



Na Figura 42, percebe-se que os itens 16 (Os objetivos definidos para a minha função são claros e justos), 18 (A organização consegue desenvolver novos projetos que garantem a sustentabilidade da minha função), 24 (A minha função permite o equilíbrio entre a minha vida profissional e pessoal) e 28 (Ao desempenhar a minha função percebo que contribuo para a melhoria da comunidade onde vivo e da sociedade em geral) estão pouco correlacionados com seus respectivos fatores (correlação menor que 0,5). Assim, eles serão removidos do modelo, para que se chegue a um modelo mais consistente e de mais fácil interpretação.

Após a remoção, tem-se as novas sugestões de 4 fatores (pelo *scree plot*) ou 6 fatores (pela análise paralela). Para todos os casos, foi feita a rotação varimax, a fim de obter resultados de mais fácil interpretação (Figura 43).

Figura 43. Scree Plot e Parallel Plot após a retirada de itens da Felicidade na Função



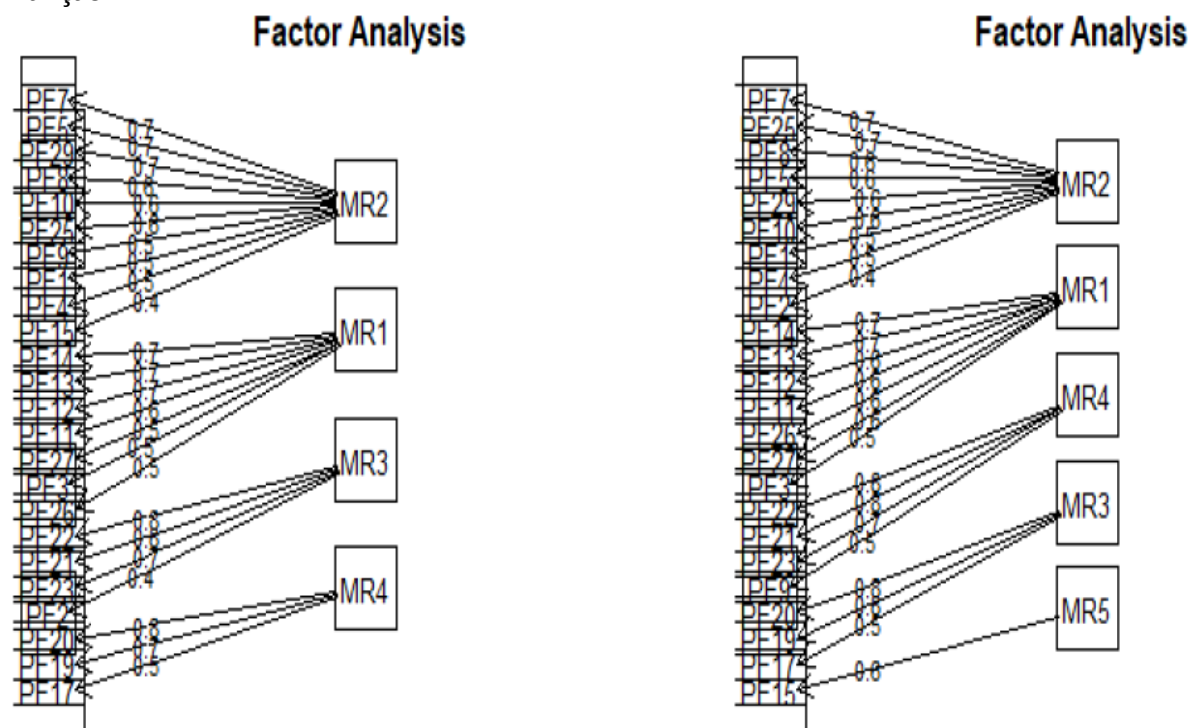
A Tabela 26 e a Figura 44 demonstram que o modelo com 6 fatores possui um fator que não se relaciona com nenhum item. Entre os modelos com 4 ou 5 fatores, o modelo com 5 fatores é o que possui itens mais fortemente relacionados com seus respectivos fatores. Portanto, este será o modelo escolhido.

Tabela 26

Medidas de FIT após a retirada de itens para Felicidade na Função

Número de Fatores	BIC	RMSEA	TLI
4	-292,45	0,081	0,892
5	-347,84	0,075	0,907
6	-361,17	0,071	0,917

Figura 44. Diagramas dos modelos exploratórios após a retirada de itens da Felicidade na Função



Continua

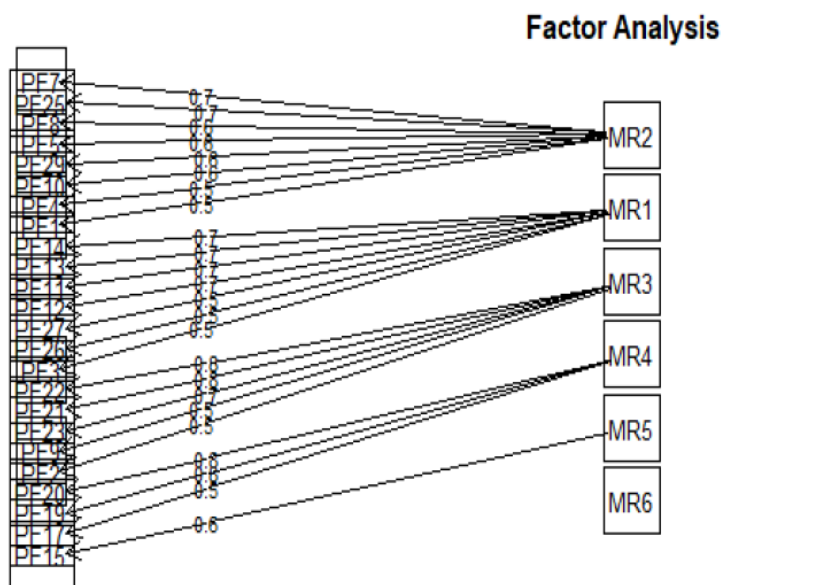
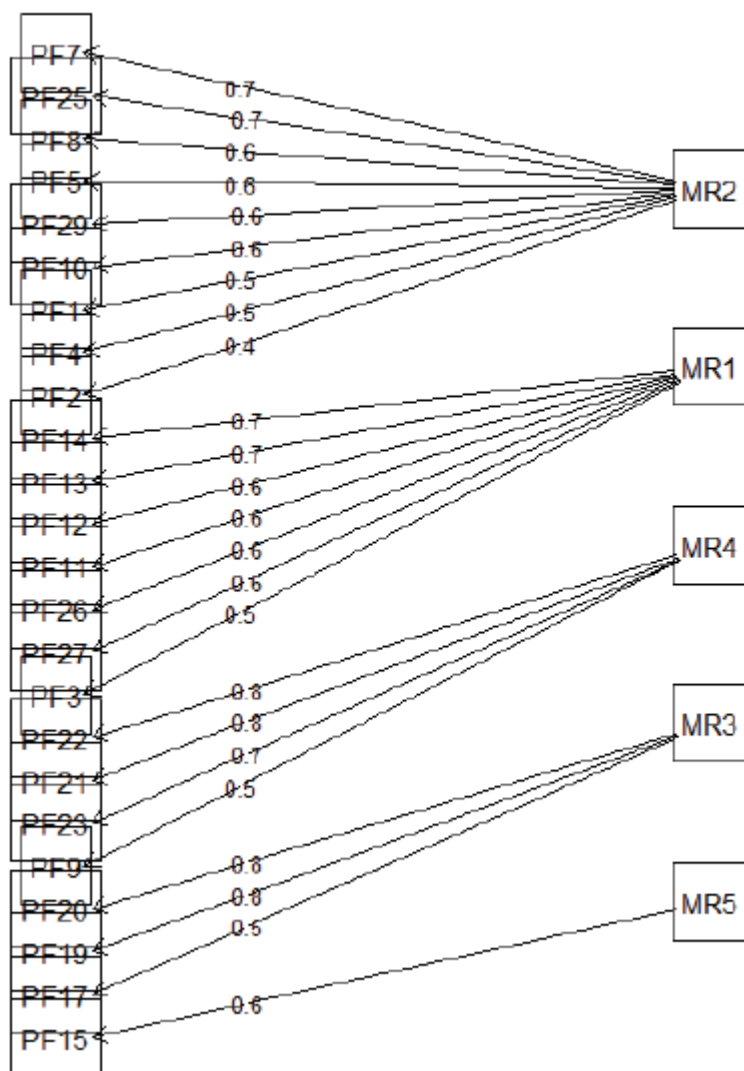


Figura 45. Diagrama do Modelo Exploratório após retirada de itens da Felicidade na Função
Factor Analysis



A Figura 45 mostra que, no modelo com 5 fatores selecionado (ilustração ampliada), apenas o item 2 (Sinto que tenho autonomia e responsabilidade no desempenho da minha função) não é muito correlacionado com seu fator (correlação menor que 0,5), o que pode ser considerado razoável, uma vez que apresenta apenas uma correlação fraca, mas com bons resultados (Tabela 27), configurando um modelo confiável.

Tabela 27

Comparação dos modelos para Felicidade na Função

Modelo	BIC	RMSEA	CFI	GFI
Teórico	-291,91	0,088	0,866	0,799
Exploratório	451,22	0,112	0,825	0,759

De acordo com as medidas de análise fatorial confirmatória, mostradas na Tabela 27, ao se comparar o modelo exploratório obtido com o modelo teórico, conclui-se que o modelo teórico é, de fato, melhor ajustado que o modelo exploratório, ao apresentar menor BIC, menor erro (RMSEA) e melhores medidas CFI e GFI.

Na tabela 28 encontram-se expostos os *loadings* (cargas) para os modelos exploratório e teórico.

Tabela 28

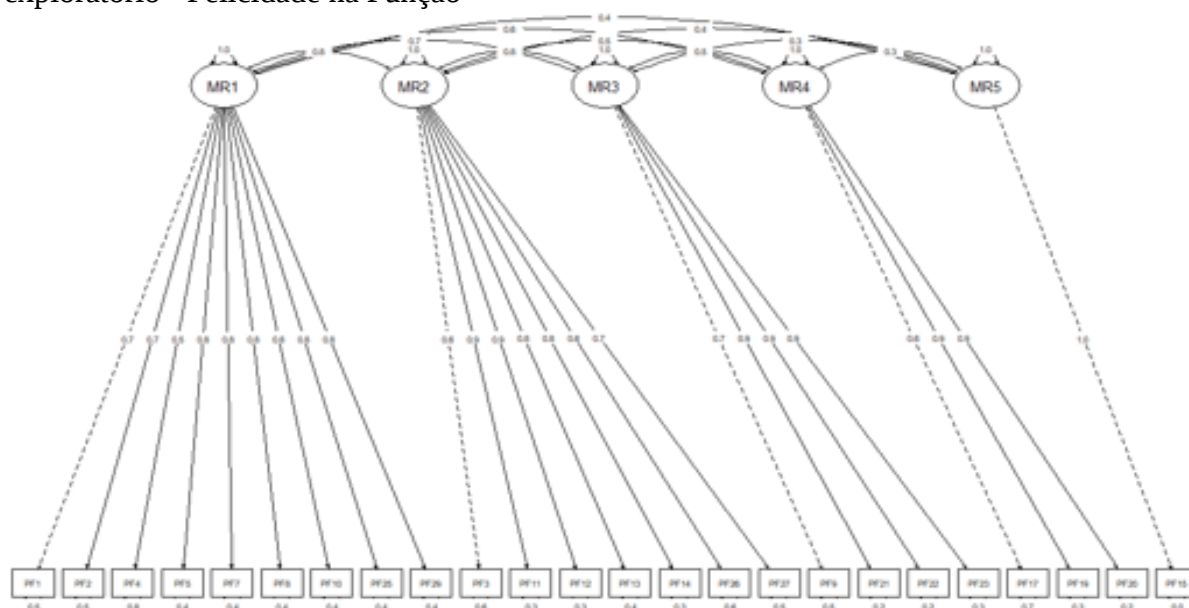
Loadings dos modelos exploratório e teórico para Felicidade na Função

Modelo Exploratório						Modelo Teórico					
Item	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Item	AUT	REC	MET	SUS	LID
PF1	0,207	0,481				PF1	0,630				
PF2	0,273	0,374		0,302		PF2	0,756				
PF3	0,651					PF3	0,617				
PF4		0,628				PF4	0,569				
PF5	0,345	0,721				PF5	0,980				
PF7		0,812				PF7	0,763				
PF8		0,922				PF8	0,905				
PF9		0,567		0,485	0,235	PF9	0,968				
PF10		0,690		0,223		PF10	0,822				
PF11	0,716			0,253		PF11		0,872			
PF12	0,714			0,322		PF12		0,901			
PF13	0,946					PF13		0,914			
PF14	0,960					PF14		0,941			
PF15					1,227	PF15			0,486		
PF17			0,356			PF16			0,669		
PF19			0,637			PF17			0,376		
PF20			0,560			PF18		0,772			
PF21				0,880		PF19			0,629		
PF22	0,203			0,909		PF20			0,557		
PF23	0,428			0,844		PF21					0,666
PF25	0,302	0,714				PF22					1,035
PF26	0,733					PF23					1,117
PF27	0,538	0,356				PF24				0,536	
PF29		0,832			0,264	PF25	0,896				
						PF26		0,724			
						PF27		0,779			
						PF28				0,634	
						PF29	0,937				

Nas Tabelas 28 e 29, as siglas AUT, REC, MET, SUS e LID representam, respectivamente, segundo o modelo original, descrito em Dutschke *et al.* (2019, pp. 716-719): “AutoRealização, Trabalho em Grupo e Organizacional, Atingimento de Metas, Sustentabilidade e Equilíbrio Trabalho/Família e Liderança”.

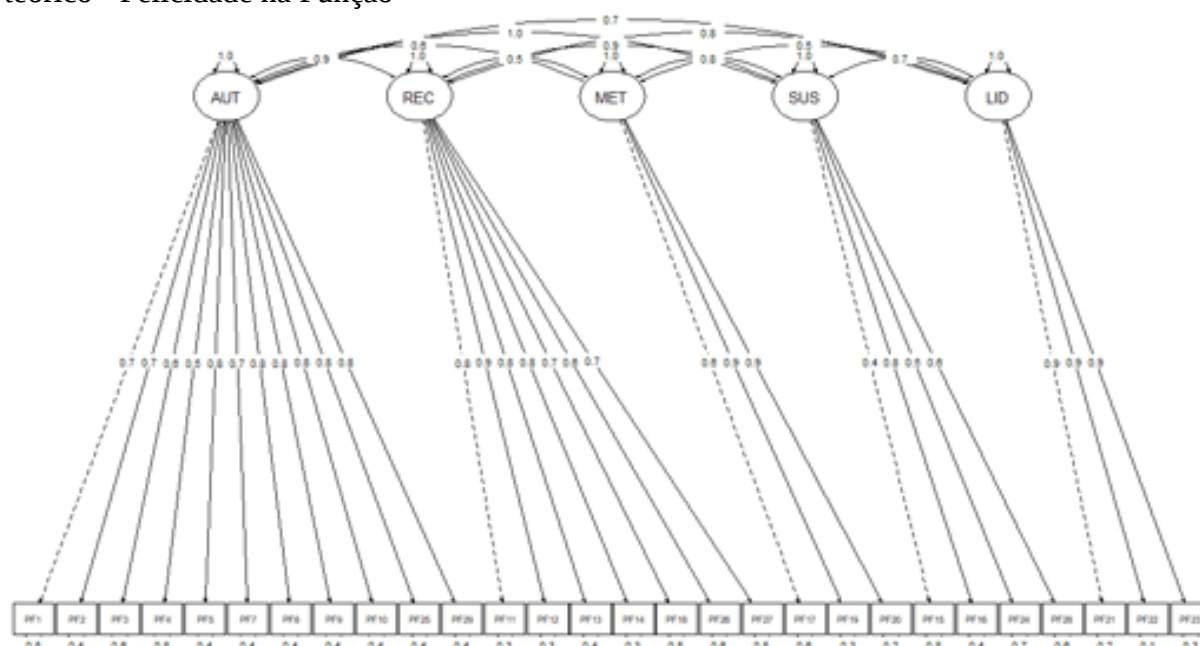
Foi, então, testado o ajuste de um modelo de análise fatorial confirmatória - AFC, de primeira ordem, que resultou da análise fatorial exploratória - AFE (Figura 46).

Figura 46. Esquemático de análise fatorial confirmatória de primeira ordem do modelo exploratório - Felicidade na Função



Por sua vez, executou-se o mesmo procedimento confirmatório para o modelo teórico, resultando no esquemático apresentado na Figura 47.

Figura 47. Esquemático de análise fatorial confirmatória de primeira ordem do modelo teórico - Felicidade na Função



Verifica-se que as correlações entre os cinco fatores são mais fortes no modelo teórico (valores entre 0,5 e 0,9) do que apresentado pelo modelo exploratório (variando de 0,3 a 0,8). Já as correlações entre os fatores e suas respectivas componentes variam de 0,4 a 0,9 para as 28 componentes do modelo teórico e entre 0,5 e 0,9 para as 24 componentes do modelo exploratório (valores no corpo das setas). Os valores registrados abaixo das perguntas (PF) representam a variância para cada variável específica.

Por fim, a última etapa consiste em avaliar os critérios e constructos. Por meio das Tabelas 29 e 30, percebe-se que, no modelo teórico, com exceção do fator Sustentabilidade e Equilíbrio Trabalho/Família, todos os fatores possuem confiabilidade, validade discriminante e divergente. Ademais, os itens: 11 (Existe um bom espírito de equipe na organização que permite um bom desempenho da minha função); 12 (A organização tem um bom ambiente de trabalho que me ajuda no desempenho da minha função); 19 (Desempenhar devidamente a minha função é importante para que a organização atinja os seus objetivos globais); 20 (Considero que a minha função é útil para a organização); 21 (Sinto que o meu chefe tem confiança em mim no desempenho da minha função); 22 (Sempre que necessário tenho o apoio do meu chefe); e 23 (Sinto que o tipo de liderança do meu chefe é inspiradora para o desempenho da minha função) podem ser considerados com validade preditiva.

Tabela 29

Validade dos constructos do modelo teórico para Felicidade na Função

Fator	Alpha	Confiabilidade	Ômega	Validade Discriminante	Avevar	Validade Convergente
AUT	0,921	Sim	0,924	Sim	0,533	Sim
REC	0,907	Sim	0,908	Sim	0,589	Sim
MET	0,805	Sim	0,829	Sim	0,627	Sim
SUS	0,680	Não	0,680	Não	0,359	Não
LID	0,906	Sim	0,914	Sim	0,783	Sim

Tabela 30

Validade dos critérios do modelo teórico para Felicidade na Função

Item	PF1	PF2	PF3	PF4	PF5	PF7	PF8	PF9	PF10	PF11	PF12	PF13	PF14	PF15
R^2	0,485	0,550	0,352	0,230	0,618	0,562	0,570	0,599	0,648	0,711	0,728	0,622	0,655	0,179
Item	PF16	PF17	PF18	PF19	PF20	PF21	PF22	PF23	PF24	PF25	PF26	PF27	PF28	PF29
R^2	0,626	0,356	0,490	0,731	0,755	0,752	0,896	0,724	0,266	0,602	0,413	0,530	0,373	0,618

Caso o modelo exploratório vier a ser o escolhido, suas validades se comportariam conforme demonstrado nas Tabelas 31 e 32.

Tabela 31

Validade dos Construtos do modelo exploratório para Felicidade na Função

Fator	Alpha	Confiabilidade	Ômega	Validade Discriminante	Avevar	Validade Convergente
1	0,912	Sim	0,914	Sim	0,549	Sim
2	0,904	Sim	0,905	Sim	0,582	Sim
3	0,894	Sim	0,900	Sim	0,697	Sim
4	0,805	Sim	0,827	Sim	0,625	Sim

Tabela 32

Validade dos Critérios do modelo exploratório para Felicidade na Função

Item R^2	PF1 0,494	PF2 0,528	PF3 0,390	PF4 0,245	PF5 0,619	PF7 0,593	PF8 0,590	PF9 0,497	PF10 0,633	PF11 0,723	PF12 0,746	PF13 0,629
Item R^2	PF14 0,656	PF15 1,000	PF17 0,343	PF19 0,723	PF20 0,772	PF21 0,759	PF22 0,848	PF23 0,738	PF25 0,624	PF26 0,416	PF27 0,521	PF29 0,620

Assim, percebe-se que no modelo exploratório, todos os constructos possuem validade discriminante e convergente e, para o quinto fator, não foi possível calcular os coeficientes, uma vez que este era formado por apenas um item. Em relação à validade dos critérios, os itens: 11 (Existe um bom espírito de equipe na organização que permite um bom desempenho da minha função); 12 (A organização tem um bom ambiente de trabalho que me ajuda no desempenho da minha função); 15 (As minhas condições financeiras (salário + outros benefícios) são justas para a função que desempenho); 19 (Desempenhar devidamente a minha função é importante para que a organização atinja os seus objetivos globais); 20 (Considero que a minha função é útil para a organização); 21 (Sinto que o meu chefe tem confiança em mim no desempenho da minha função); 22 (Sempre que necessário tenho o apoio do meu chefe); e 23 (Sinto que o tipo de liderança do meu chefe é inspiradora para o desempenho da minha função) podem ser considerados com validade preditiva nesse modelo, ou seja, de forma quase idêntica ao verificado para o modelo teórico.

Algumas variáveis do modelo teórico (PF3, PF4, PF15, PF17, PF24 e PF28) vieram a apresentar um coeficiente R Quadrado muito baixo ($R^2 \leq 0,4$) o que sinaliza que não possuem caráter preditivo, tendo sido, algumas delas, já descartadas para o modelo exploratório.

Desta forma, ao final da análise confirmatória, ficam destacados os seguintes resultados:

O modelo exploratório, com 24 variáveis e 5 fatores, mostrou possuir: (i) um ajuste satisfatório, determinando estatisticamente a validade das decisões de retirada de variáveis; (ii) boas correlações entre as variáveis e seus respectivos fatores; (iii) todos os cinco fatores apresentam boa correlação entre si, indicando a possível existência de um fator de ordem superior, considerado como “Felicidade na Função”.

Não obstante, o modelo teórico completo, com 28 variáveis e 5 fatores, demonstrou possuir: (i) consistência para a cultura brasileira; (ii) boa correlação entre as variáveis e seus respectivos fatores; (iii) semelhante capacidade preditiva ao modelo exploratório; e (iv) todos os cinco fatores apresentam de boa a forte correlação entre si, indicando a existência de um fator de ordem superior, considerado como “Felicidade na Função”.

4.3 Resultado consolidado da análise estatística

A amostra de 577 respondentes, com dispersão geográfica na maioria das unidades federativas, representatividade em mais de 30 diferentes segmentos de mercado e obtida através da aplicação de uma *survey online* na plataforma *Google Forms* (questionário de perguntas abertas e fechadas com escala de *Likert*), permitiu tanto a utilização da técnica qualitativa da análise de conteúdo, como também uma análise quantitativa com tratamento estatístico das informações. Com tal embasamento científico, espera-se responder, passo a passo, às questões de partida, através das análises empreendidas.

Ao analisar-se os perfis dos respondentes, verificou-se serem, em sua grande maioria (65%), do gênero masculino. No geral, a amostra apresenta 88,9% dos profissionais com formação universitária ou pós-universitária, numa faixa etária predominante entre 40 anos e 49 anos de idade e com maior incidência (48,5%) no tempo de serviço em mais de 10 anos na mesma empresa, o que denota uma considerável estabilidade empregatícia.

Observou-se um erro amostral estimado de 4,08% para um nível de confiabilidade de 95%, atendendo ao recomendado para pesquisas investigativas na área de ciências sociais.

Com relação às **questões de partida**, levantadas na Introdução deste trabalho, pode-se vir a afirmar:

→ **No Brasil, quais seriam os fatores principais, que contribuem para que os profissionais se sintam felizes em seus trabalhos?**

Pela análise univariada das respostas, observa-se a obtenção de médias mais altas de Felicidade na Organização com relação aos fatores “Sustentabilidade e Equilíbrio Trabalho/Família” (4,03) e “Reconhecimento e Respeito” (3,93), enquanto que para a dimensão Felicidade na Função, as maiores médias se apresentaram nos fatores “Atingimento de Metas” (4,62) e “Liderança” (4,14). Os fatores com menor média foram “Liderança” (3,66), para Felicidade na Organização, e “Trabalho em Grupo e Organizacional” (3,75), para Felicidade na Função. De toda forma, todas as médias apresentaram-se acima do limite da percepção de felicidade (3,5 pontos) e, também, obteve-se uma média geral integrada de **Felicidade no Trabalho** (Felicidade na Organização + Felicidade na Função) atingindo a marca de 3,98 pontos na pesquisa brasileira, o que pode ser considerado um valor elevado, para uma escala de um a cinco.

Ressalte-se que apesar de ser a média aritmética uma medida de tendência central, vindo a uniformizar os valores de um conjunto de dados, verificou-se uma clara concentração de respostas na faixa superior da escala de *Likert* (níveis 4 e 5), contrariando a tendência natural

de respostas na posição central (nível 3 da escala) e acrescentando, desta forma, uma validação adicional à qualidade das respostas obtidas.

→ **As componentes (variáveis) e os fatores identificados na pesquisa original, em Portugal, guardam similar correlação no mercado e cultura brasileiros?**

As análises fatoriais exploratórias e confirmatórias realizadas vieram a indicar uma maior adequabilidade de modelos com 5 fatores, conforme já preconizado nos modelos teóricos em estudo, uma vez que apresentam correlações mais fortes entre as suas variáveis.

Ao se observar as tabelas de *loadings* percebe-se que as variáveis se agrupam de forma bastante similar nos modelos teóricos e exploratórios, em combinações que guardam correlação entre si.

→ **Identificou-se alguma nova variável no Brasil?**

Após a primeira rodada da pesquisa, identificou-se algumas novas variáveis e suas respectivas correlações para a cultura brasileira, que não vieram a invalidar os modelos teóricos iniciais. Para a Felicidade na Organização, foram incluídas no modelo exploratório as variáveis (i) diversidade/equidade; (ii) contribuição/reconhecimento pela sociedade; e (iii) orgulho de pertencer. Já para a Felicidade na Função também incluiu-se no modelo exploratório as variáveis (i) diversidade/equidade; (ii) contribuição/reconhecimento pela sociedade; além de (iii) realização de sonhos.

Interessante observar que enquanto a variável “diversidade/equidade” foi retirada por baixa correlação do modelo exploratório concernente à Felicidade na Organização, a variável “contribuição/reconhecimento pela sociedade” foi eliminada do modelo exploratório relativo à Felicidade na Função. Tais situações podem sinalizar que através de um constructo integrado (Organização + Função) sejam melhor representadas as correlações das diversas variáveis com os fatores que influenciam na Felicidade no Trabalho e que novos estudos devam ser empreendidos para melhor entendimento e aperfeiçoamento contínuo dos modelos teóricos, independentemente de já estarem aptos para aplicação no Brasil.

Adicionalmente, ao buscar-se identificar estudos sobre essas novas variáveis, em pesquisas acadêmicas já realizadas no Brasil, observou-se, ao fim, que pouco foi encontrado, principalmente quanto à associação destas novas variáveis à felicidade laboral. Exceção, digna de menção, à variável **diversidade**, que já se apresenta investigada sob inúmeros aspectos, como, por exemplo: (i) eficiência na gestão (Lage, 2013); (ii) gestão de pessoas (Neves, 2020); (iii) questões étnico-raciais (Pacheco, Barbosa, Reis, Silva & Abreu, 2014); (iv) gênero e orientação sexual (Irigaray, 2008); (v) gerações (Liston, 2020); (vi) inserção de pessoas com deficiência nas organizações (Carvalho-Freitas & Marques, 2007); e (vii) fluxos migratórios

internacionais (Lisboa, 2014). Também encontram-se trabalhos vinculando a **diversidade** à felicidade no trabalho, conforme registrado por Andrade (2020) e Sacchet (2021), evidenciando um esforço das organizações em “compreenderem como melhor trabalhar com os diferentes indivíduos presentes em suas estruturas, através de programas de diversidade e inclusão associados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)”, conforme observado por Silva, Rodrigues, Ferreira e Queiroz (2020).

Consultorias internacionais que desenvolvem estudos no Brasil e América Latina, também apresentaram recentes publicações sobre a variável **diversidade**, como a matéria “Diversidade na empresa traz dinheiro e felicidade”, publicada pela revista Exame no formato eletrônico, apresentando dados técnicos da edição 2020 do estudo anual *Diversity Matters* (Diversidade Importa) empreendido no Brasil pela consultoria multinacional McKinsey (2020, Jul 30) e, ainda, a publicação no blogue da Robert Half - Talent Solutions (2021, Jun 18), intitulada “Vantagem de promover a diversidade no ambiente de trabalho empresarial”.

→ **Os modelos e escalas em análise também se verificam, ou seja, são válidos para o Brasil?**

A análise fatorial da Felicidade na Organização indicou que o modelo exploratório com 5 fatores, que foi obtido, e o modelo teórico objeto do estudo, também com 5 fatores, são equivalentes. Além disso, todos os fatores possuem confiabilidade, validade discriminante e validade convergente. Adotando-se o modelo teórico, apenas o fator Sustentabilidade e Equilíbrio Trabalho/Família não possui validade convergente.

Por sua vez, para a Felicidade na Função concluiu-se que o modelo teórico com 5 fatores é o mais ajustado. Todos os fatores, exceto Sustentabilidade e Equilíbrio Trabalho/Família possuem confiabilidade, validade convergente e validade discriminante. Caso o modelo exploratório seja adotado, todos os fatores também possuirão confiabilidade, validade convergente e validade discriminante.

Em suma, o estudo empírico evidencia similaridades significativas entre os dois países, vindo a comprovar que os modelos já utilizados em Portugal são válidos para a cultura brasileira, de aplicação imediata e passíveis de futura otimização.

Capítulo 5 - Conclusões, Limitações e Sugestões para Futuras Investigações

Tendo em vista os resultados observados através dos levantamentos e tratamentos estatísticos efetuados, pode-se concluir que o **objetivo principal** deste estudo foi alcançado, vindo a confirmar-se a hipótese principal de que as escalas teóricas, Felicidade na Organização e Felicidade na Função, amplamente aplicadas em Portugal, também são válidas para aplicação no Brasil, estando adequadas à sua realidade e cultura. Disponibiliza-se, assim, um instrumento de conhecimento, cientificamente comprovado, para imediata utilização pelas organizações.

Pode-se considerar que os **objetivos específicos** também foram atendidos, uma vez que identificou-se consistente correlação entre ser feliz na organização e na função, tendo ambas as dimensões apresentado valores médios (3,85 e 4,11 pontos, respectivamente) acima dos 3,5 pontos, tido pelos idealizadores das escalas teóricas como valor limítrofe para o posicionamento em uma zona mais alta, considerada de felicidade.

Entretanto, o nível de felicidade entre os trabalhadores brasileiros apresentou-se ligeiramente superior ao observado nas cinco últimas pesquisas em Portugal (nas edições de 2016 a 2020, o nível de felicidade português manteve-se estável no patamar de 3,8 pontos), contrariando a expectativa inicial de um contexto mais desfavorável de felicidade laboral para o Brasil, neste momento.

Através da análise de conteúdo, interpretou-se algumas das respostas, evidenciando-se que a grande maioria dos inquiridos consideraram a obtenção de uma alta produtividade profissional em 2020 e não apresentam vontade de trocar de empresa em 2021, sem menosprezar-se, nesse momento, a presença de uma questão atípica - a pandemia COVID-19, e suas imediatas consequências, como o teletrabalho, o afastamento social e a grande instabilidade econômica, entre tantas outras. Por tais razões, é natural considerar-se que os profissionais respondentes, ao manterem-se empregados durante este período turbulento, estejam, em sua maioria, minimamente satisfeitos e felizes em suas organizações.

Percebe-se que, neste período temporal, 2020-2021, os colaboradores foram expostos a novos desafios, instados a reagir com criatividade e inovação, buscando novas alternativas de executar os seus trabalhos e renovando a aprendizagem, de forma a alcançar uma produtividade que garantisse os seus rendimentos e metas. Acredita-se que ao amenizar da situação, deverão se encontrar mais bem preparados para os desafios futuros.

Adicionalmente, através da revisão bibliográfica e estudo de índices, indicadores e outras escalas de medição da felicidade no trabalho, desenvolvidas cientificamente em anos recentes, chega-se à preocupante constatação de que, na sua grande maioria, essas iniciativas

tiveram sua aplicação interrompida com o passar do tempo, demonstrando, inequivocadamente, que ainda faz-se necessária uma maior conscientização da sociedade para o tema e, não menos importante, uma maior participação empresarial na promoção da manutenção e melhoria contínua das pesquisas ora empreendidas.

Detalha-se, nos itens seguintes, as principais implicações, reflexões, contribuições e recomendações concernentes à presente investigação.

5.1 Considerações finais, implicações do estudo e reflexões

Na opinião de conceituados pesquisadores, há uma década, a Felicidade no Trabalho poderia ser considerada um termo até um tanto “exotérico” para as empresas, sendo, então, pouco comentado até mesmo pelas áreas de Gestão de Pessoas. Atualmente, pondera-se que o assunto já se encontra “em cima da mesa” dos gestores de todas as empresas que almejam progredir e destacar-se. Naturalmente, a temática não gera consensos.

Alguns autores enfatizam que, embora haja um grande número de pesquisas sobre a felicidade no trabalho, uma série de perguntas importantes ainda continuam sem respostas. No entanto, pode-se mesmo considerar como positiva essa situação, uma vez que indica o quanto ainda tem-se por avançar no desenvolvimento da temática e na oferta de instrumentos mensuráveis, práticos e confiáveis para a aferição da felicidade, de forma a permitir que os gestores possam elaborar um planejamento focado na melhoria da **cultura da felicidade** em suas empresas e organizações.

Em resumo, as empresas devem pensar no bem-estar e não só no lucro, mudar os seus paradigmas, ter em mente que o principal elemento a criar riquezas nas empresas são as pessoas e, se desejam gerir e melhorar “algo”, comecem por medir esse “algo”. A boa notícia é que os modelos ora validados estão plenamente testados e disponíveis para tal objetivo.

Por outro lado, os pesquisadores não devem perder de vista que as organizações, mais felizes e competitivas, devem também destacar-se no plano económico, ou seja, práticas positivas não se sustentam na ausência de resultados.

Espera-se que a validação acadêmico-científica dos modelos venha a credibilizar os conceitos de felicidade organizacional e funcional no Brasil, implicando na atração de um número cada vez maior de pesquisadores e empresas para a temática. A felicidade organizacional consiste num tema vigorosamente atual, uma vez que já se torna possível tangibilizar e medir, influir na produtividade e rentabilidade, permitindo a atração e retenção de novos talentos.

Pesquisadores, como Georg Dutschke, afirmam que as organizações consideradas mais felizes destacam-se, principalmente, pela implementação de **culturas de felicidade organizacional**, ao invés de apenas buscarem momentos ou experiências felizes. Este seria o grande diferencial entre pensar a felicidade organizacional sob o prisma tático ou estratégico. Sem esta mudança, passando de uma abordagem tática (momentos) para uma abordagem estratégica (cultura), dificilmente se obterá incremento no nível de felicidade organizacional.

Segundo Dutschke (2021, Abril 19), “Uma cultura de felicidade organizacional implementa-se com base nos diferentes fatores abordados pelos dois modelos (organizacional e funcional). Só entendendo e trabalhando todos estes fatores é possível implementar, na realidade, culturas de felicidade organizacional”.

Diante desse contexto, cabe refletir qual deveria ser um “passo a passo” adequado à realidade brasileira, ainda defasada dos avanços já observados em outras partes do mundo. Propõem-se, então, um salto qualitativo, almejando ganhar tempo e velocidade na implantação de uma cultura de felicidade organizacional no Brasil. Fóruns de discussão da felicidade laboral já se tornam mais comuns, porém a implantação prática de uma visão estratégica do que é a felicidade organizacional, remete obrigatoriamente à elaboração de um diagnóstico prévio, medindo e validando os motivadores a partir dos quais as pessoas sentem-se felizes nas organizações a que pertencem e nas funções que exercem. Com os resultados apurados, torna-se viável a elaboração de um “plano de ações”, com cronograma definido e metas claras, que venham a sistematizar a criação de **culturas de felicidade**.

5.2 Contribuições para a gestão - âmbito acadêmico, profissional e para a sociedade

Pode-se considerar que a presente pesquisa apresenta implicações práticas para a gestão. A questão básica consiste em como os gestores empresariais podem promover a felicidade profissional de seus colaboradores e, assim, influir no aprimoramento do desempenho organizacional. A aplicação das escalas de mensuração da felicidade, a nível das dimensões organizacional e funcional, vem auxiliar os gestores na identificação das componentes que podem ser melhoradas em seus processos de relacionamento laboral, os pontos fortes e fracos da organização, oferecendo a oportunidade de, através da priorização de ações efetivas e comunicações concretas, atuar nas percepções de felicidade e, conseqüentemente, na produtividade de suas equipes. Oferece, ainda, a possibilidade de, através de um ciclo virtuoso, manter um processo de medição, avaliação, planejamento e ação, de forma contínua e programada.

Em sua entrevista para a *Link to Leaders*, o pesquisador Georg Dutschke, *senior partner* e cofundador da *Happiness Works*, esclarece o que pode estar atualmente a ocorrer: “Numa organização podemos pensar de forma tática ou estratégica. Na primeira, crio momentos mas não crio cultura. Estrategicamente tenho de criar cultura, pensar de cima para baixo e implementar de baixo para cima”. Continua: “Esta visão mais estratégica é um passo importante que falta dar. Quanto mais empresas pensarem estrategicamente, este nível de felicidade pode crescer e isso é uma questão de tempo”. Vindo a concluir: “A felicidade organizacional, mais do que gerar novos negócios, gera sustentabilidade” (Dutschke 2021, Abril 19).

A felicidade no trabalho passa a ser considerado um diferencial competitivo e as empresas necessitam conscientizarem-se dessa realidade, para que venham a desenvolverem-se da melhor maneira. Necessitam investir na evolução do clima organizacional de forma contínua, aplicando práticas de gestão que venham a privilegiar as pessoas, alinhado ao compromisso com o negócio.

Em um mundo a cada dia mais globalizado, no qual os gestores necessitam criar valor ao negócio para que permaneçam no mercado de forma saudável, é primordial que as empresas internalizem a importância de estimularem os seus colaboradores na geração de emoções positivas, rumo ao sucesso. Passando gradualmente de oferecer apenas momentos de felicidade no trabalho, para verdadeiramente vivenciarem uma cultura de felicidade nas organizações.

Sob o aspecto **profissional**, uma nova geração de colaboradores está a buscar um propósito, que podemos chamar de “projeto de vida”. Apresenta-se agora a carreira profissional como um meio para este objetivo e não mais um fim. Estas pessoas estão a buscar por empresas onde percebam-se felizes no trabalho e que viabilizem o desenvolvimento de seus projetos de vida, mais além do que seus projetos profissionais. Não por outra razão, as organizações devem passar, a preocupar-se com o bem-estar dos seus colaboradores, buscando implementar **culturas de felicidade organizacional**.

Do ponto de vista **acadêmico**, a presente dissertação, além de representar um oportuno projeto de investigação, almeja consistir em acréscimo de conhecimento científico, em bases práticas, que permita o aprofundamento da temática “Felicidade no Trabalho”, oferecendo escalas cientificamente comprovadas e validadas para a cultura brasileira.

Espera-se estar a disponibilizar troca de conhecimento internacional e criação de valor para a **sociedade** como um todo, passando as organizações brasileiras a contar com métricas que tangibilizem, no Brasil, a disponibilização de uma ferramenta de gestão com base em modelos científicos e não apenas em opiniões, colaborando para que o tema seja adequadamente

reconhecido pelo mundo empresarial e valorizado como um fator crítico de sucesso às organizações.

5.3 Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações

Praticamente todos os autores selecionados na revisão sistemática de literatura, realizada ao longo deste trabalho, são uníssonos em concluir que suas pesquisas carecem de um maior aprofundamento. Fazendo coro aos já citados autores, ratifica-se igualmente as limitações gerais e identifica-se algumas oportunidades de melhoria, específicas para o presente estudo.

Inicialmente, considera-se recomendável que se mantenha a **aplicação longitudinal** da presente pesquisa no Brasil, preferencialmente com periodicidade anual, vindo a oferecer não só um crescente embasamento científico, como, também, objetividade e aplicabilidade prática, de forma a promover uma crescente captura do interesse empresarial.

Pode-se sugerir uma atuação em duas frentes, em vista da **ampliação da base amostral**: (i) incrementar a participação avulsa e espontânea, através de ferramentas de mídia social, de forma a abranger um maior número de Estados até atingir a totalidade das unidades federativas brasileiras; e (ii) concentrar esforços na continuidade do acompanhamento anual em empresas que já sinalizaram interesse na análise do tema dentro de suas organizações.

Nesse sentido, as áreas e os **profissionais de Gestão de Pessoas** serão de fundamental importância na divulgação do estudo e da pesquisa anual no meio organizacional. Também será desejável a estruturação de **parcerias** para a divulgação na **mídia especializada**, sejam revistas científicas ou de negócios, conforme já efetuado em Portugal, o que deve vir a conferir maior visibilidade e crescente credibilidade ao estudo ora empreendido.

Faz-se também oportuna a execução, mais a miúdo, de análises estratificadas por variáveis sociodemográficas, como: grau de instrução, tempo na empresa, faixa etária, entre outras, comparando-se, inclusive, entre os diferentes segmentos pesquisados, de forma que venham a servir como embasamento para novos estudos específicos e na elaboração de procedimentos de políticas laborais da felicidade. Organizar os resultados por **segmento de mercado**, viria a motivar a comparabilidade e possível identificação de práticas de referência (*benchmarking*) para as organizações participantes, incentivando, assim, a adesão de novas empresas nos estudos longitudinais.

Outra oportunidade a ser mencionada seria a realização de testes e ajustes periódicos ao questionário, com a identificação e validação de **novas variáveis**, o que poderá vir a ser realizado de forma concomitante, no Brasil e em Portugal, visando promover o intercâmbio entre as duas culturas que já se demonstraram totalmente aderentes. Pode-se adiantar que

“propósito”, “diversidade” e “sustentabilidade social” despontam como exemplos de variáveis que já são citadas nos estudos mais recentes.

Não menos importante, seria analisar como os fatores e suas componentes se comportam nos diferentes setores de mercado e, também, considera-se de alta relevância avaliar o comportamento dos modelos em outras culturas nacionais, notadamente as culturas de origem hispânica, presente em países limítrofes, tanto com o Brasil na América do Sul, como com Portugal, na Península Ibérica.

Como uma dificuldade já anteriormente mencionada, ressalte-se que o presente projeto foi conduzido, durante um período de pandemia, de grande interrupção, o que traz de imediato a indagação da forma e intensidade em que um evento tão relevante pode ter influido nos resultados apurados. Ao tomar-se por referência a experiência portuguesa, que manteve a continuidade de sua pesquisa *Happiness Works* durante este período pandêmico, recomenda-se que, somente com a continuidade anual de aplicação dos questionários, poderão vir a ser apuradas conclusões mais concretas do eventual impacto da pandemia na força laboral brasileira, nesse período de 2020/2021, assim como a análise de uma eventual necessidade de ajuste nos modelos.

Por fim, além da busca de novas variáveis e componentes em face de um mundo em permanente transformação, sugere-se analisar a possibilidade de simplificação do questionário, através de uma eventual **redução do número de variáveis**. Possibilidade essa já sinalizada nos estudos estatísticos, quando registrou-se nos dois modelos, Felicidade na Organização e Felicidade na Função, a existência de multicolinearidade, ou seja, variáveis muito fortemente correlacionadas que poderiam vir a ser condensadas em uma só componente, sem risco de perda da qualidade dos resultados. Tal movimento de simplificação, com a elaboração de um **questionário mais resumido e compacto**, poderia ser bastante desejável, uma vez que durante os inquéritos, foi assinalada a redução do tempo de resposta como uma adequação passível de estimular e incrementar o número de respondentes. Ressalte-se, nesse aspecto, que faz-se necessário mais trabalho para determinar, detalhadamente, como as variáveis e componentes dos modelos interagem umas com as outras.

Referências Bibliográficas

- Achor, S. (2010). *The happiness advantage*. Random House. ISBN 9780307591555
- Achor, S. (2012). Positive intelligence. *Harvard Business Review* (January-February, 2012), 100-102. HRB Reprint R1201H.
- Achor, S. (2013). *Before happiness*. Random House. ISBN 9780770436735
- Achor, S. (2018). *Big potential: How transforming the pursuit of success raises our achievement, happiness, and well-being*. New York. ISBN 9781524761530
- Alarcón, R. (2006). Desarrollo de una escala factorial para medir la felicidad. *Revista Interamericana de Psicología*, 40(1), 99-106.
- Amaro, A., Silvestre, C. & Fernandes, L. (2009). *Estatística Descritiva - O segredo dos dados* (1a ed.), ISBN 978-1-4452-6376-2
- American Psychological Association. (2010). *Publication manual of the American Psychological Association* (6th ed.). Washington (DC): APA.
- Amorim, M., & Campos, A. (2002, Outubro). A Felicidade no Trabalho: Estudo sobre a sua revelação e articulação com a produtividade. *XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP 2002*. Brasil.
- Ander-Egg, E. (1978). *Introducción a las técnicas de investigación social: para trabajadores sociales* (7ª ed.). Buenos Aires: Humanitas.
- Andrade, E. S. (2020). Desenvolvimento sustentável e sociedade 5.0: Rumo à felicidade e ao bem-estar. *Revista Humanitaris*, 2(2). Recuperado de <http://www.icepsc.com.br/ojs/index.php/revistahumanitaris/article/view/420>
- Andrews, F., & Withey, S. (1976). *Social indicators of well-being: The development and measurement of perceptual indicators*. New York, NY: Plenum.
- Aristóteles. (1992). *Eudaemian ethics* (2a ed.). (M. Woods, Trad.) Oxford: Clarendon Press (obra original publicada no séc. IV a.C.).
- Aristóteles. (2000). *Nicomachean ethics*. (R. Crisp, Ed.) Cambridge: Cambridge University

- Press (obra original publicada no séc. IV a.C.).
- Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil. (2020). Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). Recuperado de <https://atlasbrasil.org.br>
- Baird, D. (2000). *A thousand paths to happiness*. Naperville: Sourcebooks.
- Baker, D., Greenberg, C. & Hemingway, C. (2006). *What Happy Companies Know*. New Jersey, USA: Pearson Education.
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. (2011). Subjective well-being in organizations. In K. S. Cameron and G. M. Spreitzer (Eds.). *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 178- 189). New York, NY: Oxford University Press.
- Bakker, A. B., Rodríguez-Muñoz, A., & Derks, D. (2012). La emergencia de la psicología de la salud ocupacional positiva. *Psicothema*, 24, 66-72.
- Baptista, A., Camilo, C., Santos, I., Brites, J. A., Rosa, J. B., & Abascal, E. G. F. (2016). What are people saying when they report they are happy or life satisfied. *Annals of Psychology*, 32(3), 803-809. doi:10.6018/analesps.32.3.229121
- Bartlett, M. S. (1937). Properties of sufficiency and statistical tests. *Proceedings of the Royal Statistical Society, Series A* 160, 268-282. JSTOR 96803
- Baumgartner, H. & Hombur, C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review. *International Journal of Research in Marketing*, 13, 139-161.
- Beck, A. T., Ward, C. H., Mendelson, M., Mock, J. & Erbaugh, J. (1961). An inventory for measuring depression. *Arch Gen Psychiatry*, 4(6), 561-571.
- Bell, J. (2004). *Como realizar um projecto de investigação* (3ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*. 107(2), 238-246. doi:10.1037/00332909.107.2.238
- Berelson, B. (1952). *Contents analysis in communication research*. Glencoe: Free press.
- Blanch, J. M., Sahagún, M., & Cervantes, G. (2010). Factor structure of working conditions

- questionnaire. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(3), 175-189.
doi: 10.5093/tr2010v26n3a2
- Blanchflower, D., & Oswald, A. (2008). Hypertension and happiness across nations. *Journal of Health Economics*, 27, 218-233.
- Bogdan, R., & Biklen, S., (1994). *Investigação Qualitativa em Educação – uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Borges, L. O., Alves-Filho, A., & Tamayo, A. (2008). Motivação e significado do trabalho. Em: Siqueira, M. M. M. (Org). *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 215-248). Porto Alegre: Artmed.
- Bradburn, N. (1969). *The structure of psychological well-being*. Chicago: Aldine.
- Bussab, W. O., & Morettin, P. A. (2017). *Estatística básica* (9ª ed.). São Paulo: Saraiva Uni.
- Cantril, H. (1965). *The pattern of human concerns*. New Brunswick: Rutgers University Press.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (2015). *Metodologia da investigação: Guia para auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta. 316 p. (eUAb. Universitária; 9). ISBN 9789726747598n
- Carvalho-Freitas, M. N. & Marques, A. L. (2007). A diversidade através da história: A inserção no trabalho de pessoas com deficiência. *Organizações & Sociedade*, 14(41), 59-78.
Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S1984-92302007000200003>
- Cattell, R. B. (1966). The Scree Test for the number of factors. *Multivariate Behavioral Research*, 1(2), 245-276. doi:10.1207/s15327906mbr0102_10
- Cavallhier, K. E. (2013). Processo de adaptação de uma escala de satisfação no trabalho ao contexto das empresas juniores: Resultados preliminares. *Barbarói*, 39, 164–191.
- Chandrika, M. J. (1998). The grass isn't always greener. *Black Enterprise*, 29(4), p. 54.
- Clark, A. E., Diener, E., Georgellis, Y., & Lucas, R. E. (2008). Lags and leads in life satisfaction: A test of the baseline hypothesis. *The Economic Journal*, 118(529), 222-243.
- Cohen, S., Alper, C., Doyle, W., Treanor, J., & Turner, R. (2006). Positive emotional style predicts resistance to illness after experimental exposure to rhinovirus influenza A virus.

Psychosomatic Medicine, 68, 809-815.

Cook, J. D., Hepworth, S. J., Wall, T. D., & Warr, P. B. (1981). *The experience of work*. London : Academic Press.

Costa, P., & McCrae, R. (1988). Personality in adulthood: A six-year longitudinal study of self-reports and spouse ratings on the NEO Personality Inventory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 853-863.

Coutinho, M. R. C. P. (2014). *A felicidade no trabalho: Implicações no valor da empresa e no indivíduo* (Dissertação de mestrado). Instituto Superior de Gestão, Lisboa, Portugal.

Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 12, 297-334.

Cronbach, L. J. (1971). Test Validation. In R. Thorndike (Ed.). *Educational Measurement* (2^a ed., p. 443). Washington DC: American Council on Education, USA.

Csikszentmihalyi, M.(1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper and Row.

Cunha, M. P., Rego, A., & Lopes, M. P. (2013). Comportamento organizacional positivo. *Análise Psicológica*, 31(4), 313-328.

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. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1177/014920639902500305>

Davidson, R., Marshall, J., Tomarken, A., & Henriques, J. (2000). While a phobic waits: Regional brain electrical and autonomic activity in social phobics during anticipation of public speaking. *Biological Psychiatry*, 47(2), 85-95.

Davis, J., Smith, T., & Marsden, P. (2001). *General social survey, 1972-2000: Cumulative codebook*. Storrs: The Roper Center for Public Opinion Research.

Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento Humano en el trabajo* (11^a ed.). Mexico, DF: McGraw-Hill Interamericana.

De Vries, J., & Van Heck, G. L. (1997). The World Health Organization quality of life

- assessment instrument (WHOQOL-100): Validation study with the Dutch version. *European Journal of Psychological Assessment*, 13, 164–178.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95, 542-575.
- Diener, E. (1994). Assessing subjective well-being: Progress and opportunities. *Social Indicators Research*, 31, 103-157. doi: 10.1007/BF01207052
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55, 34-43.
- Diener, E., Emmons, R., Larsen, R., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction with Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75.
- Diener, E., Heintzelman, S.J., Kushlev, K., Tay, L., Wirtz, D., Lutes, L.D., & Oishi, S. (2017). Findings all psychologists should know from the new science on subjective well-being. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 58(2), 87-104. doi:10.1037/cap0000063
- Doane, D. P., & Seword, L. E. (2014). *Estatística Aplicada à Administração e Economia*. [S.l.]: AMGH Editora. 318-319.
- Dobewall, H., Realo, A., Allik, J., Esko, T., & Metspalu, A. (2013). Self-other agreement in happiness and life-satisfaction: The role of personality traits. *Social Indicators Research*, 114(2), 479-492.
- Dos Santos, J. (2008). *La evaluación del desempeño de los trabajadores del conocimiento y el espíritu emprendedor en la administración pública portuguesa* (Tese de Doutoramento). Universidade de Sevilla, Sevilla, Espanha.
- Duche-Pérez, A., & Rivera, G. (2019). Job satisfaction and happiness in Peruvian nurses. *Enfermería Global*, 18(2) 364–373. doi: 10.6018/eglobal.18.2.334741
- Dutschke, G. (2013). Fatores condicionantes de la felicidad organizacional. Estudio exploratorio de la realidad en Portugal. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, 1, 21-43. Recuperado de <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/819>
- Dutschke, G. (2021, Abril 19). A felicidade organizacional, mais do que gerar novos negócios,

- gera sustentabilidade. *Link to Leaders*. Recuperado de <https://linktoleaders.com/a-felicidade-organizacional-mais-do-que-gerar-novos-negocios-gera-sustentabilidade/>
- Dutschke, G., Dias, A., Guillen, C. & Sánchez-Sevilla, S. (2021). Factors contributing for organizational happiness. *European Journal of International Management*. In Press.
- Dutschke, G., Jacobsohn, L., Dias, A., & Combadão, J. (2019). The job design happiness scale (JDHS). *Journal of Organizational Change Management*, 32(7), 709-724. Recuperado de www.emeraldinsight.com/0953-4813.htm. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2018-0035>
- Endicott, J., Nee, J., Harrison, W., & Blumenthal, R. (1993). Quality of life enjoyment and satisfaction questionnaire: A new measure. *Psychopharmacology Bulletin*, 29(2), 321-326.
- Ferrer-i-Carbonell, A. (2013). Happiness economics. *SERIEs*, 4, 35-60.
- Ferrer-i-Carbonell, A., & Frijters, P. (2004). How important is methodology for the estimates of the determinants of happiness? *Economic Journal*, 114, 641-659.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Flugel, J. (1925). A quantitative study of feeling and emotion in everyday life. *British Journal of Psychology*, 9, 318-355.
- Ford, B. Q., Dmitrieva, J. O., Heller, D., Chentsova-Dutton, Y., Grossmann, I., Tamir, M., . . . Mauss, I. B. (2015). Culture shapes whether the pursuit of happiness predicts higher or lower well-being. *Journal of Experimental Psychology: General*, 144(6), 1053-1062. doi:10.1037/xge0000108
- Fordyce, M. (1988). A review of research on happiness measures: A sixty second index of happiness and mental health. *Social Indicators Research*, 20, 355-81.
- Fortin, M. (2003). *O Processo de Investigação*. Portugal: Lusociência.
- Freixo, M. J. V. (2010). *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Frey, B., & Stutzer, A. (1999). Measuring preferences by subjective well-being. *American Economic Review*, 75, 755-778.

- Friese, S. (2014). *Qualitative data analysis with ATLAS.ti* (2ª ed.). London: Sage Publications.
- Giannikis, S. K., & Mihail, D. M. (2011). Modelling job satisfaction in low-level jobs: Differences between full-time and part-time employees in the Greek retail sector. *European Management Journal*, 29(2), 129-143. doi: 10.1016/j.emj.2010.12.002
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Goldberg, D., & Williams, P. (1996). *Cuestionario de Salud General GHQ*. Barcelona: Masson.
- Green, L. & Lewis, F. (1986). *Measurement and evaluation in health education and health promotion*. Mayfield. Palo Alto: USA.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6ª ed.). São Paulo: Bookman Editora.
- Happiness Works (2020, Junho). Pesquisa: A felicidade gera bons resultados. *Revista Exame*, 434, 49-59. Recuperado de: <https://www.exame.pt>
- Happy Planet Index: HPI. (2016). *New Economics Foundation*. Recuperado de <http://www.happyplanetindex.org>
- Haybron, D. (2007). Life satisfaction, ethical reflection, and the science of happiness. *Journal of Happiness Studies*, 8, 99-138.
- Hayney, M., Love, G., Buck, J., Ryff, C., Singer, B., & Muller, D. (2003). The association between psychosocial factors and vaccine-induced cytokine production. *Vaccine*, 21(19-20), 2428-2432.
- Hektner, J., Schmidt, J., & Csikszentmihalyi, M. (Edits.) (2006). *Experience sampling method: Measuring the quality of everyday life*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Hill, M., & Hill, A. (2002). *Investigação por questionário* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hills, P., & Argyle, M. (2002). The Oxford Happiness Questionnaire: A compact scale for the measurement of psychological well-being. *Personality and Individual Differences*, 33(7), 1073–1082. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(01\)00213-6](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(01)00213-6)

- Hofstede, G. (1991). *Culture and Organizations: Software of the mind*. Nova York: McGraw-Hill.
- Hosie, P., & Sevastos, P. (2009). Does the happy-productive worker thesis apply to managers?. *International Journal of Workplace Health Management*, 2(2), 131-160.
- Howell, K. H., Coffey, J. K., Fosco, G. M., Kracke, K., Nelson, S. K., Rothman, E. F., & Grych, J. H. (2016). Seven reasons to invest in well-being. *Psychology of Violence*, 6(1), 8-14. doi:10.1037/vio0000019
- Iaffaldano, M., & Muchinsky, P. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), pp. 251-273.
- Índice de Bem-Estar Brasil - São Paulo: WBB. (2013). Estudos e Pesquisas. FGV e MyFunCity. Recuperado de <https://portal.fgv.br/>
- Inglehart, R., & al. (2000). *World values surveys and European values surveys, 1981–1984, 1990–1993, and 1995–1997*. ICPSR Version. Ann Arbor, MI: Inter-university Consortium for Political and Social Research.
- Instituto Nacional de Estatística: INE. (2019). Índice de Bem-Estar (IBE) 2004-2018, em 07/11/2019. Lisboa. Recuperado de: <https://www.ine.pt/xportal>
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada: IPEA. (2021). População ocupada, Carta de Conjuntura - Ipea. Recuperado de <https://www.ipea.gov.br/tag/populacao-ocupada>
- Irigaray, H. A. (2008). A diversidade nas organizações brasileiras: Estudo sobre orientação sexual e ambiente de trabalho. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, SP. Recuperado de <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/2554>
- Jena, L. K., & Pradhan, S. (2017). Joy at work: Initial measurement and validation in indian context. *The Psychologist-Manager Journal*, 20(2), 106-122. doi:10.1037/mgr0000051
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356-374. doi:10.1037/apl0000181

- Kacmar, K. M., Crawford, W. S., Carlson, D. S., Ferguson, M., & Whitten, D. (2014). A short and valid measure of work-family enrichment. *Journal of Occupational Health Psychology, 19*(1), 32-45.
- Kahneman, D. (1999). Objective happiness. In D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (Eds.), *Well-Being: The Foundations of Hedonic Psychology* (pp. 3-25). New York: Russell Sage Foundation.
- Kahneman, D., & Krueger, A. (2006). Developments in the measurement of subjective well-being. *Journal of Economic Perspectives, 20*(1), 3-24.
- Kahneman, D., Krueger, A., Schkade, D., Schwarz, N., & Stone, A. (2004). A survey method for characterizing daily life experience: The Day Reconstruction Method (DRM). *Science, 306*, 1776-1780.
- Kaufman, B. (1991). *Happiness is a choice*. New York: Fawcett.
- Kerlinger, F. (1978). *Foundations of Behavioural Research*. Nova York: McGraw-Hill.
- Kipfer, B. (1990). *14.000 things to be happy about*. New York: Workman Publishing.
- Lage, L. K. (2013). Diversidade no ambiente de trabalho: Facilitador ou complicador. *Revista do Tribunal de Contas de Pernambuco, X*, 40-42.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2007). *Fundamentos de metodologia científica*, (6^a ed.). São Paulo: Atlas.
- Lambert, J. (2005). The Economics of Happiness. *Canadian Business, Summer 2005, Special Issue, 8*(10), 184-187. Canadá: Rogers Publishing Limited.
- Larson, R., & Csikszentmihalyi, M. (1983). The experience sampling method. *New Directions for Methodology of Social and Behavioral Science, 15*, 41-56.
- Layard, R. (2011). *Happiness. Lessons from a new science* (2^a ed.). London: Penguin Books.
- Linley, P. M. (2009). Measuring happiness: The higher order factor structure of subjective and psychological well-being measures. *Personality and Individual Differences, 47*, 878-884.

- Lisboa, W. T. (2014). Cenas da Diversidade no ambiente empresarial: Os atuais fluxos migratórios internacionais para o Brasil o desafio da interculturalidade. *Organicom*, 11(21), 177-186.
- Liston, J. C. (2020). Diversidade geracional e a gestão de pessoas no ambiente corporativo: Estudo de caso. Universidade Federal da fronteira Sul. Chapecó, SC. Recuperado de <https://rd.uffs.edu.br/handle/prefix/4040>
- Lohr, S. L. (2009). *Sampling: Design and Analysis*. Pacific Grove: Brooks/Cole.
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: A cross-national comparison. *Journal of Management Development*, 23(4), 321-338. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1108/02621710410529785>
- Lyubomirsky, S. (2007). *The how of happiness: A practical guide to getting the life you want*. London: Sphere.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803-855. doi:10.1037/0033-2909.131.6.803
- Lyubomirsky, S., & Lepper, H. (1999). A Measure of Subjective Happiness: Preliminary Reliability and Construct Validation. *Social Indicators Research*, 46(1), 37-55.
- Maio, T. L. (2016). *A felicidade no trabalho: O impacto na gestão das organizações* (Dissertação de mestrado). Instituto Superior de Gestão, Lisboa, Portugal.
- Malaguti, R. (2014). *Modelo Concetual da Visão Sistémica Aplicado às Cidades e ao Diagnóstico Municipal* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.
- Maroco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Martin, R. (2005). The power of happiness, *Rotman Magazine*, 6-9.

- Martinez, M. C., Paraguay, A. I. B. B., & Latorre, M. R. D. O. (2004). Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores. *Revista Saúde Pública*, 38(1), 55-61. doi: 10.1590/S0034-89102004000100008
- Matheny, G. (2008). Money not key to happiness. *Survey Finds - The Physician Executive*, 14-15. ACPE.org/Career, USA.
- McKinsey & Company. (2020, Jul 30). Estudo anual Diversity Matters. *Revista Exame Eletrônica*. Recuperado de <https://exame.com/revista-exame/diversidade-na-empresa-traz-dinheiro-e-felicidade/>
- McMahon, D. (2006). *Happiness: A history*. New York: Atlantic Monthly Press.
- Mc Millan, H. and Shumacher, S. (1989). *Research in education: A conceptual introduction*. USA: Foresman.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2^a ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Moccia, S. (2016). Happiness at work. *Papeles Del Psicólogo*, 37(2), 143-151.
- Mohanty, M. S. (2014). What determines happiness? income or attitude: Evidence from the US longitudinal data. *Journal of Neuroscience, Psychology, and Economics*, 7(2), 80-102. doi:10.1037/npe0000019
- Moreno, Z., & Ibarra Morales, L. E. (2017). Practical application of the Lima Happiness Scale in workers of service companies at Barquisimeto, Venezuela. *Cuadernos De Administración*, 33(59), 64-78. Recuperado de <https://doi.org/10.25100/cdea.v33i59.4632>
- Murteira, B. J. F. (1993). *Análise Exploratória de Dados*. Estatística Descritiva. Portugal: McGraw-Hill.
- Neves, A. (2020). Gestão da Diversidade nas Organizações como Prática Gerencial. *Revista Gestão & Sustentabilidade*, 2(1), 140-154. Recuperado de <https://doi.org/10.36661/2596-142X.2020v2i1.11374>
- Nunally, J. C. (1978). *Psychometric Testing*. New York: McGraw-Hill.

- Oishi, S., Diener, E., & Lucas, R. E. (2007). The optimum level of well-being: Can people be too happy? *Perspectives on Psychological Science*, 2(4), 346-360.
- Oliveira, J. (2012). *Marketing Research - Volume I - Investigação em Marketing* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Oliveira, P., Guerra, J., Knabben, J., & Neiva, S. (2015). Os índices de bem-estar e felicidade como alternativas para a mensuração do desenvolvimento dos países. *VII Seminário de Pesquisa Interdisciplinar*. Florianópolis.
- Ong, C., & Lin, M. (2016). Está satisfeito o suficiente? Bem-estar e comportamento pós-adoção de TI: uma estudo empírico do Facebook. *Information Development*, 32 (4), 1042-1054.
- Oxford Happiness Inventory (2014). In: Michalos A.C. (Eds) *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*. Springer, Dordrecht. Recuperado de https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_102869
- Oxford Happiness Measure (2014). In: Michalos A.C. (Eds) *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*. Springer, Dordrecht. Recuperado de https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_102870
- Pacheco, W. M., Barbosa, J. R. A., Reis, P. N. C., Silva, E. M. V. & Abreu, I. (2014, Outubro). Relações raciais no ambiente organizacional: Um fator crítico de sucesso. XI Simpósio em Gestão e Tecnologia. Recuperado de <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos/14/40920529.pdf>
- Palma, S. (1999). Elaboración y validación de una escala de satisfacción laboral en trabajadores de Lima Metropolitana. *Revista Teoría e Investigación en Psicología*, 9(1), 27-34.
- Palma, S. (2005). *Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual*. Lima, Perú: CARTOLAN EIRL.
- Pemberton Happiness Index (2016). Validation of the universal portuguese version in a large brazilian sample. *Medicine (Baltimore)*, 95(38):e4915. doi:10.1097/MD.0000000000004915
- Paiva, Bianca & Camargos, Mayara & Demarzo, Marcelo & Hervas, Gonzalo & Vazquez, Carmelo & Paiva, C. (2016). The Pemberton Happiness Index: Validation of the universal

portuguese version in a large brazilian sample. *Medicine*, 95.
e4915.10.1097/MD.0000000000004915

Pasquali, L. (2003). *Psicometria: Teoria dos testes na psicologia e na educação*. Petrópolis: Ed. Vozes.

Pavot, W., & Diener, E. (1993a). Review of the satisfaction with life scale. *Psychological Assessment*, 5, 164-172.

Pavot, W., & Diener, E. (1993b). The affective and cognitive context of self-reported measures of subjective well-being. *Social Indicators Research*, 28(1), 1-20.

Peiró, J. M. (1986). *Psicología de la organización*. Madrid: Uned.

Peiró, J. M., Ayala, Y., Tordera, N., Lorente, L., & Rodríguez, I. (2014). Sustainable wellbeing at work: A review and reformulation. *Papeles Del Psicólogo*, 35(1), 5-14.

Peiró, J. M., & Prieto, F. (1996). *Tratado de psicología del trabajo*. Madri: Editorial Síntesis.

Pereira, A. (2012). *SPSS Guia Prático de utilização - Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Pereira, H., Monteiro, S., Esgalhado, G., Afonso, R. M., & Loureiro, M. (2014). Measuring Happiness in Portuguese Adults: Validation of the CHQ - Covilhã Happiness Questionnaire. *Journal of Psychology & Psychotherapy*, 5(1), 1-7. doi: 10.4172/2161-0487.1000168

Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2005). *Análise de Dados para as Ciências Sociais - A Complementaridade do SPSS* (4ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Platão. (1999). *The symposium*. (W. Hamilton, Trad.) London: Penguin Classics (obra original publicada no séc. III a.C.).

Prodanov, C. C., & Freitas E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* (2ª ed). Novo Hamburgo: Universidade Feevale.

Pryce-Jones, J. (2010). *Happiness at work: Maximizing your psychological capital for success*. UK: Wiley-Blackwell.

- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de investigação em ciências*. Lisboa: Gradiva.
- R Core Team. (2014). *R: A language and environment for statistical computing*. Viena, Austria: R Foundation for Statistical Computing.
- Rego, A. (2006). Empregados Felizes são mais Produtivos? *Working Papers in Management* G/nº 8/2006, Universidade de Aveiro - Departamento de Economia.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2012). They need to be different, they feel happier in authenticzotic climates. *Journal of Happiness Studies*, 13(4), 701-727.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, S., & Cunha, M. P. (2012). Optimism predicting employees' creativity: the mediating role of positive affect and the positivity ratio. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(2), 244-270.
- Rego, A., Souto, S., & Cunha, M. P. (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.
- Ribeiro, L., & Ribeiro, M. (2013). *Apresentação*. In IBEU: Índice de Bem-Estar Urbano, 7-12. Rio de Janeiro: Letra Capital.
- Ribeiro, D. J. T. (2018). *Economia e felicidade - O índice de Felicidade Interna Bruta em contexto microeconómico: o modelo "Felicidade 360°"* (Dissertação de mestrado). Universidade Lusíada do Porto. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11067/4476>
- Robert Half - Talent Solutions. (2021, Jun 18). Vantagem de promover a diversidade no ambiente de trabalho empresarial. [Blog]. Recuperado de <https://www.roberthalf.com.br/blog/gestao-de-talentos/entenda-vantagens-e-como-promover-diversidade-nas-empresas-rc/>
- Rosa, J. G., (1956). *Grande sertão: Veredas*. Rio de Janeiro: José Olympio Editora.
- Rosenbluth, H. F., & Peters, D. M. (1992). *Customer comes second and other secrets of exceptional service*. New York: Quill Willian Morrow.
- Rust, R. T., & Cooil, B. (1994). Medidas de confiabilidade para dados qualitativos: teoria e implicações. *Jornal de Pesquisa de Marketing*, 31(1), 1-14.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review Psychology*, 52, 141-166.
- Ryff, C. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069–1081.
- Ryff, C., & Keyes, C. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 719-727.
- Sacchet, R. O. F. (2021). Como gerenciar a felicidade organizacional em tempos de pandemia? Saindo do Senso Comum em 60 Minutos: Em tempos de pandemia. Porto Alegre/RS. Recuperado de <https://repositorio.ifrs.edu.br/bitstream/handle/123456789/364/23456789364>
- Sachs, J. (2011). *The price of civilization: Reawakening American Virtue and Prosperity*. New York: Random House. ISBN 978-1-4000-6841-8
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155-182. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1002/hrdq>
- Salas-Vallina, A., & Alegre, J. (2018). Happiness at work: Developing a shorter measure. *Journal of Management & Organization*, 1-21. doi:10.1017/jmo.2018.24
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & Fernández, R. (2017a). On the road to happiness at work (HAW): Transformational leadership, organizational learning capability and happiness at work. *Personnel Review*, 46(2), 314-338.
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & Fernández, R. (2017b). Happiness at work and organizational citizenship behaviour: Is organizational learning a missing link? *International Journal of Manpower*, 38(3), 470-488.
- Sandvik, E., Diener, E., & Seidlitz, L. (1993). Subjective well-being: The convergence and stability of self-report and non-self-report measures. *Journal of Personality*, 61, 317-342.
- 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. Recuperado de

- Santos, A. S. (2015). *Economia da Felicidade: Determinantes da felicidade e a influência das dimensões socioculturais. Um estudo multicultural* (Tese de doutorado). Departamento de Ciências Econômicas, Empresariais e Tecnológicas, Universidade Autônoma de Lisboa - UAL, Lisboa, Portugal.
- Saporna, G. C., Geeta, S., & Claveria, R. A. (2012). Identifying job satisfaction dimensions among rank and file employees in selected budget hotels as correlates of organizational commitment and turnover intentions. In A. Zainal, S. M. Radzi, R. Hashim, C. T. Chik, & R. Abu (Eds.), *Current Issues in Hospitality and Tourism: Research and Innovations* (pp. 97-103). Universiti Teknologi MARA, Shah Alam, Malaysia: CRC Press.
- Schaufeli, W. B., Martínez, I., Marqués-Pinto, A., Salanova, M., & Bakker, A. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross-national study. *Journal of Cross-cultural Studies*, 33, 464-481.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In SW Gilliland, DD Steiner and DP Skarlicki (Eds.), *Research in social issues in management: Vol. 5. Managing social and ethical issues in organizations*. Greenwich, CT: Information Age Publishers.
- Schneider, S., & Freitas, T. (2013). Qualidade de vida, diversificação e desenvolvimento: Referências práticas para análise do bem-estar no meio rural. In N. Weisheimer (Ed.), *Dossiê: Teoria Social e Desenvolvimento* (pp. 121-142).
- Schwarz, G. E. (1978). Estimating the dimension of a model. *Annals of Statistics*, 6(2), 461-464. doi:10.1214/aos/1176344136
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York: Free Press.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. New York: Free Press.
- Sen, A. (1970). *Collective Choice and Social Welfare*. Amsterdam: North-Holland.

- Siqueira, M. M. M. (2008). Satisfação no Trabalho. In M. M. M. Siqueira (Ed.), *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão* (pp. 257-266). Porto Alegre: Artmed.
- Silva, J. T., Rodrigues, I., Ferreira, G. T. C. & Queiroz, M. J. (2020). Pilares da diversidade e inclusão em uma multinacional. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 10(1) 43-62. Recuperado de <https://doi.org/10.20503/recape.v10i1.46101>
- Silverblatt, R. (2010). In Search of Workplace Happiness. *U.S. News & World Report*, 147(5), 32-34.
- Skidelsky, R., & Skidelsky, E., (2012). *How much is enough? Money and the good life*. The New Yorker. Retrieved 2019-09-07.
- Souza, T. C. (2014). *Intervalo de confiança - Margem de erro*. Universidade Federal da Paraíba (UFPB).
- Spearman, C. (1904). The proof and measurement of association between two things. *The American Journal of Psychology*, 15(1), 72-101. doi:10.2307/1412159
- Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, cause and consequences*. New York: Harper & Row.
- Spicer, A., & Cederström, C. (2015). The research we've ignored about happiness at work. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2015/07/the-research-weve-ignored-about-happiness-at-work>
- St-Louis, A., Verner-Filion, J., Bergeron, C.M., & Vallerand, R.J. (2018). Passion and mindfulness: Accessing adaptive self-processes. *The Journal of Positive Psychology*, 13(2), 155-164. Recuperado de <https://edtechbooks.org/-RuIB>
- Stephens, A., & Wardle, J. (2005). Positive affect and biological function in everyday life. *Neurobiology of Aging, Suppl.1*, 108-112.
- Stanton, J.M., Sinar, E., Balzer, W., & Smith, P. (2002). Issues and strategies for reducing the length of self-report scales. *Personnel psychology*, 55(1), 167-194.
- Stiglitz, J., Sen, A. & Fitoussi, J.-P. (2009). *Report by the Commission on the Measurement of*

Economic Performance and Social Progress. Paris: Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress.

Taranowski, C. J. A. (2011). Review of: "Pryce-Jones, J. (2010). *Happiness at work, maximizing your psychological capital for success*". West Sussex, UK: Wiley Blackwell, 241 pp. ISBN: 978-0-470-68942-4. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 26(3), 271-273.

Tashakkori, A., & Teddlie, C. (1998). *Mixed methodology: Combining qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Tatarkiewicz, W. (1976). *Analysis of happiness*. Varsóvia: Polish Scientific Publishers.

Thompson. (2002). *Sampling* (2^a ed.). New York: Wiley.

Thorndike, R. L., & Hagen, E. (1977). *Measurement and Evaluation in Psychology and Education*. New York: John Wiley & Sons.

ul Haq, M. (2003). The birth of the Human Development Index. In S. Fukuda-Parr, & A. Shiva Kuma (Edits.), *Readings in Human Development* (pp. 127-137). Oxford: Oxford University Press.

Uchida, Y., & Oishi, S. (2016). The Happiness of Individuals and the Collective. *Japanese Psychological Research*, 58(1), 125-141. doi:10.1111/jpr.12103

United Nations Development Programme: UNDP. (2014). *Human Development Report 2014 Sustaining Human Progress: Reducing Vulnerabilities and Building Resilience*. Recuperado de: <http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr14-summary-en.pdf>

Urry, H., Nitschke, J., Dolski, I., Jackson, D., Dalton, K., Mueller, C., et al. (2004). Making a life worth living: Neural correlates of well-being. *Psychological Science*, 15(6), 367-372.

Van Dierendonck, D. (2004). The construct validity of Ryff's scales of psychological well-being and its extension with spiritual well-being. *Personality and Individual Differences*, 36, 629-643.

Van Katwyk, P. T., Fox, S., Spector, P. E., & Kelloway, E. K. (2000). Using the Job-Related Affective Well-Being Scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 219-230. Recuperado de

<https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.219>

- Van Laar, D. L., Edwards, J. A. & Easton, S. (2007). The work-Related quality of life (QoWL) scale for healthcare workers. *Journal of Advanced Nursing*, 60 (3), 325-333.
- van Praag B. M. S. (1991). Ordinal and cardinal utility: An integration of the two dimensions of the welfare concept. *Journal of Econometrics*, 50(1-2), 69-89, ISSN 0304-4076. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/0304-4076\(91\)90090-Z](https://doi.org/10.1016/0304-4076(91)90090-Z)
- Veenhoven, R. (2000). The four qualities of life. Ordering concepts and measures of the good life. *Journal of Happiness Studies*, 1, 1-39.
- Veenhoven, R. (2009). World database of happiness. *Psychological Topics*, 18, 221-246.
- Vidigal, C. B. R., Kassouf, A. L., & Vidigal, V. G. (2017). Índice de bem-estar econômico: uma proposta para os estados brasileiros. *Análise Econômica. Revista*, 35(68), 199-229. doi:10.22456/2176-5456.43547
- Warr, P. B. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Oxford, UK: Clarendon Press.
- Warr, P. B. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193-210.
- Warr, P. B. (1999). Well-being and the workplace. In D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (Eds.), *The Foundations of Hedonic Psychology*. New York: Russell Sage Foundation.
- Warr, P. B. (2007). *Work, hapiness, and unhappiness*. Nova York: Routledge.
- Warr, P. B. (2009). Environmental “Vitamins”, personnel judgments, work values, and happiness. In S. Cartwright, & C. Cooper (Eds.), *The Oxford handbook of organizational well-being*, (pp. 57-81). Oxford: Oxford University Press.
- Warr, P. B. (2013), Fuentes de felicidad e infelicidad en trabajo: Una perspectiva combinada. *Revista de Psicologia do Trabalho e das Organizações*, 29(3), 99-106.
- Waterman, A. S. (2013). The humanistic psychology-positive psychology divide: Contrasts in philosophical foundations. *American Psychologist*, 68(3), 124-133.

- Watson, D., Clark, L., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070.
- Weidman, A. C., Steckler, C. M., & Tracy, J. L. (2017). The jingle and jangle of emotion assessment: Imprecise measurement, casual scale usage, and conceptual fuzziness in emotion research. *Emotion*, 17(2), 267-295. doi:10.1037/emo0000226
- Wilson, W. (1967). Correlations of avowed happiness. *Psychological Bulletin*, 67, 294-306.
- Wooldridge, A. (2016, September 24). *Against happiness*. The Economist. Recuperado de <https://www.economist.com/news/business-and-finance/21707502-companies-try-turn-happiness-management-tool-are-overstepping-mark>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., & Ilies, R. (2012). Everyday working life: Explaining within person fluctuations in employee well-being. *Human Relations*, 65, 1051-1069. doi: 10.1177/0018726712451283
- Xia, Y. & Yang, Y. (2019). RMSEA, CFI, and TLI in structural equation modeling with ordered categorical data: The story they tell depends on the estimation methods. *Behav Res* 51, 409-428. Recuperado de <https://doi.org/10.3758/s13428-018-1055-2>

Apêndice - Questionário de Pesquisa

UNIVERSIDADE
AUTÓNOMA
DE LISBOA



Seção 1 de 2

Felicidade no Trabalho



Este questionário compõe dois trabalhos de dissertação de mestrado em Gestão de Empresas, pela Universidade Autónoma de Lisboa, que pretendem validar metodologias de pesquisa e avaliar a felicidade dos profissionais no Brasil, em 2021.

Está dividido em duas seções:

- Felicidade no Trabalho (na Organização e na Função) e
- Jornada do Colaborador.

Não existem respostas certas ou erradas e todas as respostas são anónimas.

O sistema não irá disponibilizar informações que permitam associar as respostas a quem as enviou.

O tempo médio de resposta estimado é de 15 minutos.

Com o intuito de ampliarmos o alcance e a abrangência da amostra de respondentes, solicitamos que compartilhe a pesquisa com a sua rede de contactos profissionais e pessoais.

Para tal, basta repassar por e-mail ou WhatsApp o link recebido.

Muito obrigado pela sua disponibilidade.

Jane Helena Flores Pinheiro (janehelenajh@gmail.com)

Ricardo José Lourenço de Mello (ricardojlmello@gmail.com)

1. Qual é o setor de atividade da organização onde trabalha? *

Texto de resposta curta

2. Qual é o nome da empresa / organização onde trabalha? (opcional)

Texto de resposta curta

3. Qual é a sua função? *

Texto de resposta curta

4. Idade *

Texto de resposta curta

5. Gênero *

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Prefiro não dizer

6. Nível de escolaridade *

- ☐ Formação pós-universitária (MBA, especialização, mestrado ou doutorado)
- ☐ Formação superior (universitária)
- ☐ Não fez ou não concluiu a universidade

7. Há quanto tempo desempenha a função atual? *

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ 1 - 2 anos
- ☐ 3 - 5 anos
- ☐ 6 - 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

8. Há quantos anos está na empresa / organização? *

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ 1 - 2 anos
- ☐ 3 - 5 anos
- ☐ 6 - 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

9. Como considera ter sido a sua produtividade profissional em 2020? (1. muito baixa; 2. baixa; 3. razoável; 4. boa; 5. muito boa) *

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

10. Quantos dias faltou ao seu trabalho em 2020? *

Texto de resposta longa

11. Gostaria de mudar de empresa em 2021? (1. discordo totalmente; 2. discordo parcialmente; 3. nem concordo nem discordo; 4. concordo parcialmente; 5. concordo totalmente) *

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

Felicidade na Organização

Nesse bloco de perguntas queremos aferir seu bem-estar na ORGANIZAÇÃO em que trabalha.

12. Pense na Organização onde trabalha. Concorde com as seguintes afirmações?

(1. discordo totalmente; 2. discordo parcialmente; 3. nem concordo nem discordo; 4. concordo parcialmente; 5. concordo totalmente)

Tenho um bom ambiente de trabalho *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Os meus colegas tem energia, estão comprometidos com a organização e são bons profissionais *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Existe um bom espírito de equipe *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Existe bom-humor no dia a dia *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

A comunicação na organização é fácil *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Tenho bons meios e ferramentas para realizar o meu trabalho *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Considero os meus colegas como amigos *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Sou reconhecido pelo meu mérito *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Sou respeitado como indivíduo pelo trabalho que desenvolvo *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

A organização demonstra confiança no meu trabalho *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

A organização é justa e honesta *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

A organização permite desenvolver-me como pessoa e profissional *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

A organização permite-me aprender continuamente *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

A organização permite-me ter novos desafios *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Tenho autonomia e responsabilidade *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Tenho a possibilidade de contribuir para a estratégia da organização *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

A organização permite-me ser criativo e empreendedor *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

A organização permite a rotação de funções *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

As condições financeiras (salário + outros benefícios) praticadas pela organização, no geral, são boas *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

A organização permite-me fazer o que gosto *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

A direção comunica claramente a todos os colaboradores os objetivos da organização *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Os líderes promovem o bem-estar dos seus colaboradores *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Sinto-me envolvido com os valores da organização *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

A liderança de topo é verdadeira e inspiradora *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Tenho o apoio que necessito da direção *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Procuro atingir os meus objetivos para que a organização possa atingir os seus objetivos globais *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

A organização tem objetivos bem definidos *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Tenho equilíbrio entre trabalho e vida pessoal *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

A organização permite-me cumprir o meu propósito enquanto indivíduo (na família e na sociedade) *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

A organização valoriza a responsabilidade social e a sustentabilidade ambiental *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

A organização respeita a diversidade e promove medidas de equidade entre seus colaboradores *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Percebo que a organização é reconhecida pela(s) comunidade(s) onde atua e pela sociedade em geral *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Sinto orgulho da organização a que pertenço, pela reputação e relevância perante a sociedade *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

13. Existe alguma outra razão pela qual se sente feliz na sua organização?

Texto de resposta longa

.....

Felicidade na Função



Nesse bloco de perguntas queremos aferir a sua satisfação na FUNÇÃO em que desempenha o seu trabalho.

14. Agora, pense na Função que desempenha. Concorde com as seguintes afirmações?

(1. discordo totalmente; 2. discordo parcialmente; 3. nem concordo nem discordo; 4. concordo parcialmente; 5. concordo totalmente)

Desempenho a minha função com gosto *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Sinto que tenho autonomia e responsabilidade no desempenho da minha função *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Tenho os recursos necessários para o desempenho da minha função *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Desempenho minha função na minha área de formação *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

A organização permite-me ter novos desafios na minha função ou numa outra *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

A minha função permite-me aprender continuamente *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

A minha função permite-me estar envolvido na estratégia da organização *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Sou reconhecido pelo meu mérito no desempenho da minha função *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

A função que desempenho permite sentir-me respeitado como indivíduo *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

:::

Existe um bom espírito de equipe na organização que permite um bom desempenho da minha função *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

A organização tem um bom ambiente de trabalho que me ajuda no desempenho da minha função *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

A maior parte dos meus colegas estão motivados no desempenho da sua função *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Existe boa integração entre as várias áreas, o que me permite desempenhar com êxito a minha função *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

As minhas condições financeiras (salário + outros benefícios) são justas para a função que desempenho *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Os objetivos definidos para a minha função são claros e justos *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Procuro atingir, sempre, os objetivos definidos para a minha função *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

A organização consegue desenvolver novos projetos que garantem a sustentabilidade da minha função *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Desempenhar devidamente a minha função é importante para que a organização atinja os seus objetivos globais *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Considero que a minha função é útil para a organização *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Sinto que o meu chefe tem confiança em mim no desempenho da minha função *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Sempre que necessário tenho o apoio do meu chefe *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Sinto que o tipo de liderança do meu chefe é inspiradora para o desempenho da minha função *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

A minha função permite o equilíbrio entre a minha vida profissional e pessoal *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

A minha função permite-me ser criativo e empreendedor *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Consigo desempenhar a minha função com boa organização e sem burocracias *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

A diversidade entre os membros da organização auxilia no desempenho da minha função *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Ao desempenhar a minha função percebo que contribuo para a melhoria da comunidade onde vivo e da sociedade em geral *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

A minha função permite-me realizar meus sonhos, profissionais e pessoais *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

15. Existe alguma outra razão pela qual se sente feliz na função?

Texto de resposta longa

.....