



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

Lílian Paula Damo

**Felicidade no Trabalho:** As Perspectivas de Diferentes Gerações

Florianópolis

2021

Lílian Paula Damo

**Felicidade no Trabalho: As Perspectivas de Diferentes Gerações**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação em Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Orientador: Prof. Dr. Narbal Silva

Florianópolis

2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Damo, Lillian Paula

Felicidade no Trabalho: As Perspectivas de Diferentes  
Gerações / Lillian Paula Damo ; orientador, Narbal Silva,  
2021.

159 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Programa  
de Pós-Graduação em Psicologia, Florianópolis, 2021.

Inclui referências.

1. Psicologia. 2. Felicidade no Trabalho. 3. Gerações.  
4. Psicologia Positiva. I. Silva, Narbal. II. Universidade  
Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em  
Psicologia. III. Título.

Lílian Paula Damo

**Felicidade no Trabalho: As Perspectivas de Diferentes Gerações**

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Narbal Silva, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Íuri Novaes Luna, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina

Profa. Ana Paula Grillo Rodrigues, Dra.

Universidade do Estado de Santa Catarina

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Mestre em Psicologia das Organizações e do Trabalho.

---

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

---

Prof. Narbal Silva, Dr.

Orientador

Florianópolis, 2021

## AGRADECIMENTOS

Ao iniciar esta página, sinto que o fim de mais uma etapa está próximo. Ao relembrar minha trajetória nestes últimos anos, um filme se passa pela minha cabeça. Em junho de 2018, eu estava no III Congresso Brasileiro de Psicologia Positiva e tive a oportunidade de assistir uma mesa redonda no qual o Lappot apresentou os avanços científicos sobre felicidade no trabalho. Lembro de ter pensado em como eu gostaria de fazer parte daquela equipe! Mal poderia imaginar que no dia 07 de dezembro de 2018 eu iria abrir o site do PPGP/UFSC e o meu nome estaria na lista de aprovados. Transbordei de alegria e tive que sair em meio ao trabalho para enxugar as lágrimas que refletiam a minha emoção. Desde então, foram muitas conquistas e desafios, e eu só tenho a agradecer.

Quero expressar meus sinceros agradecimentos a todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho. Em primeiro lugar, a Deus, por ter sido a luz que clareia os meus caminhos (Salmo 119:105), sem Ele não teria chegado até aqui. Aos meus pais, Jair e Odete Damo, que sempre estiveram ao meu lado, me incentivando nos estudos e a ser uma pessoa melhor a cada dia. As minhas irmãs, Daiane e Marília Damo, que me fizeram acreditar na minha capacidade de conquistar tudo o que eu almejo. Aos meus primos e companheiros de casa, Gabrielle e Mateus Rossato, pela paciência e apoio em toda essa trajetória. Vocês fazem parte da conclusão deste trabalho. Gabi, muito obrigada por acordar às 5h da manhã para me levar pegar a van, me acompanhar nas defesas e por ter disponibilizado seu tempo para ler minha pesquisa, sua ajuda foi muito especial!

Sou grata também ao meu amigo e quase primo do coração, Rafael Poyer, pelas valiosas contribuições que foram importantes para a redação desta dissertação. À Tia Janete, que no ano de 2020, cuidou com muito zelo dos afazeres da casa e preparou deliciosas refeições, fazendo com que eu tivesse mais tempo e energia para me dedicar as atividades. À minha amiga Daniela Silva, pelo carinho em me receber na sua casa desde 2017 e pelas longas conversas que me fizeram ser quem sou hoje. Você não só abriu as portas da sua casa, mas também da Psicologia para mim! Agradeço também a toda equipe Psicoshop que em algum momento dessa trajetória me apoiaram e torceram pelas minhas realizações. À minha amiga de infância, Josiane Pezzini Soares, que também me hospedou e me recebeu de braços abertos em Florianópolis. À minha amiga Aline Viana, que em meio a tantos desafios sempre esteve ao meu lado me apoiando e me encorajando a seguir em frente. Suas intercessões me deram força e esperança para trilhar rotas de um futuro promissor.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Narbal Silva, por possibilitar a minha aproximação com a Psicologia Positiva e por habilmente compartilhar os seus conhecimentos. Muito obrigada pela confiança e pelo estímulo constante que me proporcionaram uma grande evolução nesta jornada. Aos colegas e amigos que fazem parte do “*Dream Team Lappot*”, por me acolherem tão bem no Laboratório. Tem sido uma ótima experiência conviver com pessoas tão carinhosas, inteligentes e dispostas a ajudar de forma altruísta. Agradeço de maneira especial à Josiele Maria de Souza, não apenas pela parceria em trabalhos, mas também pela amizade, pelas boas risadas, compartilhamento de sonhos e angústias.

Durante o primeiro ano de mestrado também tive a oportunidade de conviver com pessoas muito especiais. Aos meus colegas, Grasi, Bruna, Kátia, Bárbara, Sara, Diane e Diego, muito obrigada por todas as trocas e apoio. Fica aqui, também, meu agradecimento aos membros da banca de qualificação e defesa, Dr. Iuri Novaes Luna e Dra. Ana Paulo Grillo Rodrigues, que fizeram contribuições valiosas para a construção desta pesquisa. Por fim, e não menos importante, agradeço a diretoria da organização que abriu as portas para que a pesquisa fosse realizada de maneira ágil e eficaz. Aos participantes da pesquisa, o meu muito obrigada por terem confiado no meu trabalho e compartilhado de forma tão espontânea e descontraída suas experiências! Do fundo do coração, muito obrigada a todos. Sem vocês, não teria sido possível concluir esse ciclo.

A felicidade no trabalho é um prazer profundo e duradouro das atividades diárias, alimentado pela paixão de um propósito significativo, uma visão esperançosa do futuro e amizades verdadeiras. (Annie Mckee, 2017)

## RESUMO

A presente dissertação, cujo objetivo foi compreender a felicidade no trabalho a partir das percepções de determinados indivíduos de diferentes gerações, foi estruturada por meio de dois estudos subsequentes e complementares. O Estudo 1 trata-se de uma revisão integrativa da literatura que teve como objetivo mapear as produções científicas nacionais e internacionais que contemplavam os temas felicidade no trabalho e diferentes perspectivas geracionais. A busca foi realizada nas bases de dados Scopus, Biblioteca Virtual em Saúde (BVS), Scientific Electronic Library Online (SciELO) e Google Acadêmico, ao total 21 artigos foram analisados. Os resultados indicaram que o escopo científico sobre o tema é novo e está em desenvolvimento no contexto acadêmico. Tal escassez representou uma oportunidade para o desenvolvimento do Estudo 2, que teve como objetivo compreender como os *Baby Boomers*, Geração X e Geração Y percebem a felicidade no trabalho. Para tal, foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativo, no qual foi realizado um grupo focal com cada geração, abrangendo 12 participantes de uma empresa brasileira de médio porte do setor de condicionamento físico e saúde. Quanto aos resultados, verificou-se que há semelhanças e diferenças entre as gerações. Para os entrevistados da Geração *Baby Boomers*, a felicidade no trabalho está associada a cooperação, ao respeito e ao papel social; para os entrevistados da Geração X, ela está relacionada a amar o que faz e ao papel social; para os entrevistados da Geração Y, está associada a realização profissional, a amar o que faz e ao reconhecimento. Concluiu-se também que a felicidade no trabalho é um fenômeno complexo, sistêmico e multidimensional, o que pôde ser sustentado pelas 17 subcategorias emergentes da análise das quatro dimensões de felicidade do trabalho, propostas por Silva, Ribeiro, Budde e Tolfo (2017). No que refere-se aos elementos em comum para os entrevistados das três gerações, destacou-se: as promoções de cargo, a importância dos treinamentos e de um bom ambiente físico (Dimensão Material); o trabalho em equipe (Dimensão Relacional); uma conotação positiva do significado do trabalho, a valorização das práticas de responsabilidade social, a identificação com os valores organizacionais (Dimensão Espiritual); e também a autopercepção sobre as qualidades pessoais e a sua aplicação no dia a dia (Dimensão Pessoal). Outros elementos foram citados somente pelos entrevistados da Geração X e da Geração Y, dentre eles estão: um trabalho que proporcione desafios (Dimensão Espiritual), uma remuneração justa e adequada (Dimensão Material) e relacionamentos interpessoais onde permeie a transparência e a liberdade de expressão (Dimensão Relacional). Para os entrevistados da Geração Y, foi evidenciado também a importância da autonomia, amizade (Dimensão Relacional) e do propósito (Dimensão Espiritual); e para os entrevistados da Geração *Baby Boomers*, o respeito e a confiança (Dimensão Relacional). Por fim, a expectativa é de que estudos como este contribuam para um aprofundamento das discussões e dos avanços em pesquisa sobre a felicidade no trabalho e diferentes gerações, colaborando, também, para que as organizações desenvolvam estratégias que promovam a construção da felicidade laboral, e conseqüentemente, estimulem a valorização e o bom desempenho de uma força de trabalho multigeracional.

**Palavras-chave:** Felicidade no Trabalho. Gerações. Psicologia Positiva.



## ABSTRACT

The present study aimed to understand the happiness at work from the perceptions of determined individuals from different generations. It was structured through two subsequent and complementary studies. Study 1 is an integrative literature review that aimed to explore national and international scientific productions that addressed the themes of happiness at work and different generational perspectives. The search was carried out in the Scopus, Virtual Health Library, Scientific Electronic Library Online (SciELO) and Scholar Google databases, and a total of 21 articles were analyzed. The results indicated that the scientific scope on the topic is new and is development in the academic context. This scarce represented an opportunity for the development of Study 2, which aimed to understand how Baby Boomers, Generation X and Generation Y perceive happiness at work. To this end, a qualitative research was carried out, in which a focus group was carried out with each generation, comprising 12 participants from a medium-sized brazilian company in the fitness and health sector. As for the results, it was found that there are similarities and differences between generations. For Baby Boomers, happiness at work is associated with cooperation, respect and the social role; for Generation X, it is about to love what you do and the social role; for Generation Y, it is associated with professional fulfillment, to love what you do and recognition. It was concluded that happiness at work is a complex, systemic and multidimensional phenomenon, which could be supported by the 17 subcategories emerging from the analysis of the four dimensions of happiness at work, proposed by Silva, Ribeiro, Budde e Tolfo (2017). Regarding the common elements for the three generations, stood out: job promotions, the importance of training and a good work environment (Material Dimension); teamwork (Relational Dimension); a positive connotation of the meaning of work, the appreciation of social responsibility practices, identification with organizational values (Spiritual Dimension); and also the self-perception of personal qualities and their application in day by day (Personal Dimension). Other elements were mentioned only by Generation X and Generation Y, among them: a work that provides challenges (Spiritual Dimension), fair and adequate remuneration (Material Dimension) and interpersonal relationships that permeate transparency and freedom of speech (Relational Dimension). For Generation Y, the importance of autonomy, friendship (Relational Dimension) and purpose (Spiritual Dimension) was also highlighted; and for the Baby Boomers, respect and trust (Relational Dimension). Finally, the expectation is that studies like this will contribute to discussions and advances in research on happiness at work and different generations, also contributing for organizations to develop strategies that promote the construction of work happiness, and consequently, encourage the valuation and good performance of a multigenerational workforce.

**Keywords:** Happiness at Work. Generations. Positive Psychology.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Perma Model.....	25
<b>Figura 2.</b> Linha do tempo do desenvolvimento da Psicologia Positiva. ....	27
<b>Figura 3.</b> Concepções de felicidade. ....	29
<b>Figura 4.</b> Perspectivas tradicionais de felicidade. ....	31
<b>Figura 5.</b> Concepção de felicidade adotada neste estudo.....	33
<b>Figura 7.</b> Dimensões de felicidade no trabalho. ....	38
<b>Figura 8.</b> Resumo das dimensões de felicidade no trabalho. ....	44
<b>Figura 9.</b> Datas de nascimento das gerações. ....	49
<b>Figura 10.</b> As bases epistemológicas/teóricas da Psicologia Positiva.....	60
<b>Figura 11.</b> Resumo da Análise de Conteúdo .....	71

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1.</b> Definições de Gerações. ....	46
<b>Tabela 2.</b> Características das Gerações.....	55
<b>Tabela 3.</b> Caracterização dos participantes da pesquisa. ....	64
<b>Tabela 4.</b> Momentos-chave dos grupos focais.....	67

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

Associação Americana de Psicologia (APA)

Biblioteca Virtual em Saúde (BVS)

Conselho Nacional de Saúde (CNS)

Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH)

Felicidade Interna Bruta (FIB)

Laboratório de Psicologia Positiva nas Organizações e no Trabalho (LAPPOT)

Paraná (PR)

Programa de Pós-Graduação em Psicologia (PPGP)

Psicologia das Organizações e do Trabalho (POT)

Psicologia Positiva (PP)

Relação Anual de Informações Sociais (RAIS)

Santa Catarina (SC)

Scientific Electronic Library Online (Scielo)

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Values in Action (VIA)

## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	<b>15</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>17</b>
<b>2. OBJETIVOS</b> .....	<b>23</b>
<b>3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>24</b>
3.1 Origens e desenvolvimento da Psicologia Positiva .....	24
3.2 Felicidade .....	27
3.2.1 Concepções de Felicidade .....	27
3.2.2 Felicidade no trabalho e em outros espaços de vida.....	33
3.2.3 Modelo Conceitual da Felicidade no Trabalho.....	37
3.2.3.1 Dimensão Material .....	38
3.2.3.2 Dimensão Relacional.....	40
3.2.3.3 Dimensão Espiritual .....	41
3.2.3.4 Dimensão Pessoal .....	43
3.3 Gerações .....	45
3.3.1 Conceito de geração.....	45
3.3.2 As gerações nas organizações.....	48
3.3.3 Gerações: <i>Baby Boomers</i> , X e Y .....	49
<b>4. ESTRUTURA METODOLÓGICA DA DISSERTAÇÃO</b> .....	<b>58</b>
4.1 Posicionamento Epistemológico.....	58
4.2 Delineamento da pesquisa .....	60
4.3 Caracterização do campo de pesquisa .....	61
4.4 Participantes.....	62
4.5 Instrumento de coleta de conteúdos.....	64
4.6 Procedimentos de coleta de conteúdos .....	66
4.7 Procedimentos éticos .....	68
4.8 Análise e interpretação dos conteúdos.....	69
<b>5. OS ESTUDOS DA DISSERTAÇÃO</b> .....	<b>72</b>
5.1 Estudo 1. Felicidade no Trabalho e Diferentes Perspectivas Geracionais: Uma Revisão Integrativa da Literatura .....	73
5.2 Estudo 2. Felicidade no Trabalho: Um Estudo a partir de Diferentes Perspectivas Geracionais .....	98

<b>6. TRIANGULAÇÃO DAS PRINCIPAIS DESCOBERTAS REFERENTES AOS ESTUDOS 1 E 2.....</b>	<b>131</b>
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>133</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>136</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>153</b>

## APRESENTAÇÃO

Os elementos que contribuem para a felicidade sempre me chamaram atenção. Ao longo da minha trajetória de vida, percebi que várias pessoas do meu convívio estavam infelizes nos seus afazeres laborais, e muitas vezes, eu mesma estava diante dessa situação. Lembro-me do dia da arguição do pré-projeto, que fazia parte do processo seletivo para ingressar no mestrado, onde o Professor Narbal Silva, meu atual orientador, me questionou: “Lílian, o que é felicidade para você”? Respondi que precisava estudar mais a respeito, pois achava que qualquer resposta que eu desse seria algo muito superficial diante de tal indagação.

Confesso que, quando iniciei esse trabalho, a noção de felicidade não me parecia tão complexa como se revelou a posteriori. E, sobretudo, ainda não tinha ideia das limitações que perpassavam o estudo das gerações, nem da raridade de trabalhos que investigavam a relação entre felicidade no trabalho e equipes multigeracionais. Aproximação com tais temas me fizeram mergulhar em um oceano de concepções multifacetadas, onde eu saí da superfície para ir em um nível mais fundo. Descobri que quanto maior for a profundidade, maiores serão os desafios, mas também a riqueza de detalhes.

Durante esse processo de aprendizagem, dois fatos marcaram a minha trajetória. O primeiro foi a pandemia advinda do Covid-19, o que trouxe diversas mudanças de hábitos, isolamento social, trabalho remoto, aulas online, inseguranças, medos e o chamado “novo normal”. Me questionei diversas vezes se esse momento histórico iria compor as gerações existentes ou iria demarcar o surgimento de uma nova! A resposta dessa pergunta e como isso impactará a sociedade e o modo como vamos nos relacionar com o trabalho e outros espaços de vida, somente o tempo dirá.

O segundo fato é recente. Em abril de 2021, iniciou-se a análise dos resultados da pesquisa nacional sobre felicidade no trabalho, realizada pelos integrantes do Lappot - Laboratório de Psicologia Positiva nas Organizações e no Trabalho. O objetivo da investigação compreendeu a validação de um instrumento, que obteve 814 respostas, das cinco regiões do Brasil. Através das análises estatísticas, os resultados apontaram que ao invés de quatro dimensões de felicidade no trabalho (Material, Relacional, Espiritual e Pessoal), a felicidade no trabalho é constituída por três dimensões, a saber: Dimensão Material, Dimensão Psicossocial e Dimensão Transcendental. A Dimensão Material contempla os aspectos objetivos do ambiente de trabalho, bem como as políticas e práticas de gestão de pessoas. Já as Dimensões Relacional e Pessoal passaram a ser pilares da nova dimensão denominada

“Psicossocial”. Tais mudanças ocorreram em virtude da dificuldade de distinguir o relacional das individualidades, ou seja, é por meio das individualidades que estabelecemos as nossas relações. Já a Dimensão Espiritual reside nas percepções de propósitos pessoais e profissionais, com ênfase em se tornar aquilo que se deseja ser. Esta passou a ser denominada de “Transcendental”, visto que se compreende que a espiritualidade está dentro da transcendência.

A partir do exposto, percebi a beleza da evolução da teoria na construção do saber científico. Os estudos exploratórios são como fazer uma viagem a um lugar desconhecido, onde à medida que vamos caminhando identificamos áreas, tendências, contextos e situações de estudo (Sampieri, Collado, & Lucio, 2010). Desse modo, descobri que não existe caminho certo ou pronto para isto. O caminho se faz ao andar (Machado, 1973). Assim, espera-se que as preposições desta dissertação apresentem uma possibilidade de caminho, de práticas e reflexões em prol da felicidade no trabalho e diferentes gerações.



## 1. INTRODUÇÃO

O estudo sobre a felicidade no trabalho tem despertado o interesse de muitos pesquisadores que buscam uma maior compreensão sobre os indivíduos e as suas formas de agir no âmbito organizacional (Hosie & Sevastos, 2009, García-Buades et al., 2020; Kirpik, 2020). O tempo dedicado ao trabalho, que representa cerca de 25% da vida de uma pessoa, consiste em um componente fundamental para a construção e o desenvolvimento do bem-estar pessoal e da felicidade (Sobrinho & Porto, 2010; Keeman, Näswall, Malinen, & Kuntz, 2017). Através do trabalho o ser humano encontra uma fonte importante de realização, reconhecimento (Glanzner, Olschowsky, & Kantorski, 2011) e autoestima (Zanelli, Silva, & Soares, 2010), sendo, portanto, um elemento forte na construção de identidade (Morin, Tonelli, & Pliopas, 2007; Bendassolli, 2011).

Blanch Ribas (2003) corrobora que o trabalho pode assumir três possíveis posicionamentos: o pólo negativo, onde o trabalho é representado como maldição, castigo, sinônimo de tortura; uma perspectiva central, que confere uma função meramente instrumental do trabalho a serviço da sobrevivência; e, por fim, o pólo positivo, em que há a visão do trabalho como missão, vocação, fonte de satisfação ou autorrealização. Diante desse cenário, a psicologia e demais áreas das ciências sociais têm buscado entender as diferentes concepções e a importância do trabalho na vida das pessoas (Bendassolli, 2011). O campo de atuação em Psicologia das Organizações e do Trabalho (POT) tem sido ressignificado e atualizado, de forma que, além do foco habitual nas patologias e problemas humanos, a agenda de pesquisas passou a ser cada vez mais endereçada às virtudes, qualidades e forças pessoais (Silva, Boehs, & Cugnier, 2017). Esse movimento veio ao encontro do surgimento da Psicologia Positiva, caracterizada como uma "ciência da experiência subjetiva positiva, traços individuais positivos e instituições positivas" (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, p.5).

A interface da Psicologia Organizacional e do Trabalho com o movimento positivo conduziu a desdobramentos que possibilitaram novos caminhos para pesquisas sobre os aspectos e experiências da felicidade humana (Caza & Cameron, 2013). Tais estudos desenvolvidos tem demonstrado que a promoção da felicidade laboral pode trazer diversos benefícios para as organizações, como o aumento da produtividade (Oswald, Proto, & Sgroi, 2015; Bellet, De Neve, & Ward, 2019; DiMaria, Peroni, & Sarracino, 2020), a redução da rotatividade e afastamentos por estresse causados pelo ambiente de trabalho (Simmons, 2014; Oswald et al., 2015; Walsh, Boehm, & Lyubomirsky, 2018; Reppold et al., 2019). Essas consequências também são positivas para os trabalhadores em termos pessoais e profissionais,

aumentando seu senso de realização, motivação e bem-estar (Reppold et al., 2019). Desse modo, compreende-se que a felicidade constitui um fenômeno fundamental para o sucesso e desempenho organizacional (Silva & Tolfo, 2012; Cunha, Rego, & Lopes, 2013; Peñalver, Salanova, Martínez, & Schaufeli, 2017; Walsh et al., 2018; Peiró et al., 2021). Bons desempenhos estão interligados com a felicidade, pois a mesma se manifesta através de importantes indicadores, como a satisfação com o trabalho, engajamento e comprometimento organizacional, impactando assim, positivamente o indivíduo e a organização em que ele trabalha (Fisher, 2010).

Apesar de tais achados, a literatura sobre a felicidade no trabalho ainda é difusa e limitada (Hosie, Willemyns, & Sevastos, 2012; Sender & Fleck, 2017; Farsen, Boehs, Ribeiro, Biavati, & Silva, 2018) e os pesquisadores organizacionais que estudam o tema encontram questionamentos que até hoje não têm respostas conclusivas (Salas-Vallina, Alegre, & Guerrero, 2018). Assim, compreender e encontrar respostas à felicidade humana, no contexto das organizações e do trabalho, aponta que sua conceituação não é tão simples, pois abrange um grande número de construtos que variam de humor e emoções transitórias a sentimentos preponderantemente perenes e duradouros (Fisher, 2010; Ribeiro & Silva, 2018).

Tradicionalmente, os estudos sobre a felicidade têm sido pautados por duas perspectivas distintas, baseadas em diferentes bases filosóficas: a visão hedônica do prazer com a experiência do afeto positivo, e a visão eudaimônica de felicidade revestida de crescimento pessoal e senso de propósito (Dolan, 2015; Ribeiro & Silva, 2018; Farsen et al. 2018; Peiró, Kozusznik, Molina, & Tordera, 2019; Ribeiro & Silva, 2020). Ademais, muitas vezes a felicidade é citada como sinônimo de bem-estar, sendo este proposto como seu termo acadêmico (Albuquerque & Tróccoli, 2004; Paschoal, Torres, & Porto, 2010).

Embora as definições acima citadas, sobre o que seja a felicidade, se apresentam por meio dessa divisão de entendimento, propõe-se nesta dissertação estudar a felicidade como um fenômeno caracterizado por experiências de ordem cognitiva e afetiva, recorrentes e imediatas de prazer, mas também de propósitos significativos (Dolan, 2015; Ribeiro & Silva, 2018; Budde & Silva, 2020; Ribeiro & Silva, 2020). A concepção adotada neste estudo vai ao encontro de Malvezzi (2015), ao entender que a felicidade é mais abrangente que a qualidade de vida e bem-estar, devido a sua estabilidade (sentimento perene e contínuo de satisfação).

A felicidade, portanto, pode ser compreendida como um estado psicológico revestido de pensamentos e sentimentos preponderantemente positivos, construídos socialmente ao longo do tempo e no espaço social (Ribeiro & Silva, 2020). Em consonância com essa concepção,

esta pesquisa adota o modelo de felicidade no trabalho, proposto por Silva, Ribeiro, Budde e Tolfo (2017), que é constituído por quatro dimensões: Material, Relacional, Espiritual e Pessoal. A Dimensão Material engloba questões mais objetivas referentes ao ambiente físico de trabalho e políticas e práticas de gestão de pessoas. Já a Dimensão Relacional refere-se à qualidade das interações entre os trabalhadores no ambiente laboral. A Dimensão Espiritual abrange propósitos pessoais e profissionais dos trabalhadores, com ênfase em se tornar aquilo que se deseja ser. E a Dimensão Pessoal refere-se à consciência de si no mundo que se encontra em volta, a partir de qualidades/características psicológicas autopercebidas (Silva et al., 2017; Budde & Silva, 2020; Ribeiro & Silva, 2020).

Conforme exposto, o tema felicidade ainda gera muitas discussões e carece de estudos teóricos e empíricos, especialmente, em relação ao contexto das organizações e do trabalho (Fisher, 2010; Sender & Fleck, 2017; Ribeiro & Silva, 2018; Campos & Fuentes-Rojas, 2017; Farsen et al., 2018). Existem lacunas substanciais na literatura sobre o que constitui a felicidade no trabalho e como isso pode variar entre indivíduos e em contextos organizacionais (Kowalski & Loretto, 2017; Campos & Fuentes-Rojas, 2017; Urco, Saá, Murillo, & Salinas, 2019).

Nessa direção, Wesarat, Sharif e Majid (2014) destacam que entender a felicidade no ambiente de trabalho envolve várias instâncias, como por exemplo, as diferentes perspectivas culturais. Diferentes grupos percebem de diversas formas certos aspectos da vida organizacional e possuem particularidades no que diz respeito ao conjunto de suas crenças, valores e prioridades que são consequências diretas da época em que foram criados (Benson & Brown, 2011; Grubb, 2018; Burton, Mayhall, Cross, & Patterson, 2019).

Entre tais diversidades no contexto organizacional, estão as ocasionadas pelas equipes multigeracionais. A demografia brasileira tem caminhado para o aumento dos jovens ingressando no mercado de trabalho e para um grande número de pessoas avançando para a idade da aposentadoria e continuando nos seus afazeres laborais (Colet & Mozzato, 2021). Assim, a mudança de expectativa de vida tem alterado tanto as relações pessoais como as relações com as empresas. Até a década de 80, o profissional que ingressasse em seu primeiro emprego com 20 anos de idade poderia planejar uma carreira de 35 a 40 anos, visto que após esse período viria a aposentadoria. Nessa época a expectativa de vida era até então de 65 anos e hoje graças ao avanço científico e tecnológico, as pessoas estão vivendo cada vez mais em relação às gerações anteriores (Oliveira, 2016).

Corroborando esses achados, dados da Secretaria do Trabalho e do Ministério da Economia, disponíveis na Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) (2018), revelaram que

o número de pessoas com 65 anos ou mais em vagas com carteira assinada aumentou, saindo de 484 mil em 2013 para 649,4 mil em 2017, representando um aumento de 43% em quatro anos. Com o aumento da idade média para aposentadoria, muitos trabalhadores mais velhos, comumente conhecidos como *Baby Boomers*, se mantêm ativos no mundo corporativo, seja por escolha ou por necessidade. Com os *Baby Boomers* prolongando a sua permanência no mercado de trabalho, os negócios onde os trabalhadores com mais idade se aposentam para dar espaço aos mais jovens, tende a não se empregar mais (Grubb, 2018). Desse modo, em vez de ciclos com gerações sucessivas, as organizações estão vivendo uma realidade onde cada vez mais amplas faixas de idade estão compartilhando um mesmo espaço (Oliveira, 2016; Grubb, 2018; Burton et al., 2019).

Apesar das divergências na definição dos limites de idades, a literatura aponta três classificações de gerações de profissionais que compõem o atual mercado de trabalho: Geração *Baby Boomers* (nascidos entre 1946 e 1964), Geração X (nascidos entre 1965 e 1980) e a Geração Y (nascidos entre 1981 e 2000) (Gordon, 2017; Satuf, Monteiro, Pereira, Esgalhado, Afonso, & Loureiro, 2018; Aylmer & Dias, 2018). Em relação as características de cada geração, os *Baby Boomers* tendem a valorizar a segurança, estabilidade e status no trabalho (Veloso, Dutra, & Nakata, 2016; Lirio, Gallon, & Costa, 2020). Demonstam lealdade à organização, vivem para trabalhar e são mais cooperativos e participativos no ambiente laboral (Grubb, 2018; Cvenkel, 2020). Já a Geração X tende a ser caracterizada por indivíduos menos leais em relação à organização na qual trabalham, costumam defender um ambiente de trabalho mais informal e uma hierarquia menos rigorosa (Veloso, Dutra, & Nakata, 2016). Valorizam trabalhar para si próprios e os seus valores podem ser considerados mais relacionados ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, horários flexíveis e independência (Veloso, Silva, & Dutra, 2012; Rose, Shazali, Adam, Nee, & Latif, 2019). Semelhantemente à Geração X, os indivíduos da Geração Y, valorizam mais a liberdade e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional do que os *Baby Boomers* (Cvenkel, 2020). São caracterizados pela procura da flexibilidade e autonomia na realização de tarefas e possuem a vantagem de lidar habilmente com as novas tecnologias (Veloso, Silva, & Dutra, 2012). Os mesmos não são muito leais às organizações e são mais propensos a construir carreiras paralelas (Grubb, 2018; Martinez-Buevas & Naranjo-Jaramillo, 2019).

Nesse ínterim, compreender melhor as especificidades de cada geração justifica-se, pois: (1) as gerações diferem em termos de valores, motivações, atitudes e expectativas de carreira, o que pode gerar conflitos e interferir nos índices de desempenho (Grubb, 2018;

Aylmer & Dias, 2018; Burton et al., 2019); (2) a escassez de talentos exige uma melhor compreensão sobre as estratégias que visam atrair jovens trabalhadores e reter trabalhadores mais velhos ao mesmo tempo (Gordon, 2017; Cvenkel, 2020); (3) diferentes gerações tem o potencial de construir ambientes organizacionais ricos em conhecimento, no que se refere a criatividade, inovação e produtividade (Nascimento, Santos, Valentim, & Moro-Cabero, 2016), e (4) podem demandar diferentes estilos de gestão e liderança (Ahn & Ettner, 2014).

Em suma, os estudos sobre a dinâmica multigeracional, que compõem a força de trabalho nas organizações, têm sido considerados emergentes no campo da gestão de pessoas, configurando-se como relevantes e com amplo espaço nas pesquisas acadêmicas (Benson & Brown, 2011; Cordeiro, Freitag, Fischer, & Albuquerque, 2013; Burton et al., 2019). Embora todas as gerações contribuam para um bom desempenho organizacional, os fatores relacionados à sua felicidade podem ser diferentes e são raramente estudados na literatura (Holomyong & Punpuing, 2015; Cvenkel, 2020; Elayan & Shamout, 2020). Tal escassez representa a oportunidade para o desenvolvimento de novas pesquisas, com o intuito de explorar e avançar no que se refere a novas descobertas conceituais e práticas sobre o assunto (Silva et al., 2017; Ribeiro & Silva, 2018). Diante do exposto, elaborou-se à seguinte pergunta de pesquisa: **como determinados indivíduos de diferentes gerações percebem a felicidade no trabalho?**

Por meio deste estudo pretende-se contribuir para o avanço científico, possibilitando uma maior compreensão sobre o fenômeno exposto e abrindo novos caminhos de pesquisa ao aprimorar os achados de Silva et al. (2017) sobre felicidade no trabalho, à luz de diferentes perspectivas geracionais. No que concerne à relevância social, a necessidade de entender tal temática, considerando a perspectiva dos diversos grupos geracionais, poderá auxiliar os gestores a compreenderem melhor os trabalhadores e como os mesmos percebem a felicidade no trabalho. Essa compreensão poderá fornecer importantes subsídios para a construção de políticas, programas e práticas organizacionais que visam promover a felicidade laboral de equipes multigeracionais.

Sendo assim, com o propósito de responder ao problema de pesquisa, o trabalho se encontra estruturado em sete seções. Primeiramente, apresenta-se o objetivo geral e os objetivos específicos. Na terceira seção, intitulada “Fundamentação Teórica”, apresenta-se um panorama geral acerca de cada tema investigado nesse estudo. Na quarta seção, denominada “Estrutura Metodológica”, foi apresentado o posicionamento epistemológico, delineamento da pesquisa, a caracterização do campo, definição dos participantes, procedimentos de coleta e análise de conteúdos e os procedimentos éticos. Em seguida, apresenta-se os “Estudos da Dissertação”

contemplando dois estudos independentes, mas que constituem de forma complementar o desenvolvimento desta dissertação. Por fim, na sexta e sétima seção, denominadas de “Triangulação das Principais Descobertas” e “Considerações Finais”, foi realizado um fechamento interligando os dois estudos e também os apontamentos das limitações e sugestões para novas pesquisas.

## **2. OBJETIVOS**

Para responder ao problema de pesquisa e atingir o objetivo geral desta dissertação, que visa “compreender a felicidade no trabalho a partir das percepções de determinados indivíduos de diferentes gerações”, partiu-se dos seguintes objetivos específicos:

1. Descrever as percepções intergeracionais sobre felicidade no trabalho;
2. Identificar os fatores percebidos como associados à felicidade no trabalho, na perspectiva de determinados grupos de trabalhadores das gerações Baby Boomers, X e Y;
3. Verificar as diferenças e semelhanças sobre a felicidade no trabalho, ao se considerar as percepções de determinados trabalhadores de diferentes gerações.

### 3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção apresenta um panorama geral acerca da literatura sobre a felicidade no trabalho e as gerações *Baby Boomers*, X e Y, facilitando assim, a compreensão e o desenvolvimento desta pesquisa.

#### 3.1 Origens e desenvolvimento da Psicologia Positiva

No século XX o foco predominante da psicologia esteve na investigação dos aspectos relacionados às patologias humanas em detrimento da preocupação com os aspectos virtuosos dos indivíduos (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Após a Segunda Guerra Mundial, havia a necessidade de minimizar o sofrimento causado por tal evento e, conseqüentemente, os aspectos positivos por muito tempo não fizeram parte das agendas de pesquisas (Seligman, 2002).

Antes da Segunda Guerra Mundial a psicologia tinha três missões: curar as doenças mentais, tornar as vidas de todas as pessoas mais gratificantes e identificar e nutrir grandes talentos. Seligman percebeu que a psicologia havia negligenciado as duas últimas de suas três missões e resolveu usar sua presidência da *American Psychological Association* (APA) para iniciar um novo movimento, denominado Psicologia Positiva, que ressaltou a necessidade de valorizar os aspectos positivos dos seres humanos, mudando o foco predominante da doença para as virtudes e qualidades das pessoas (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

A fim de investigar essa constatação, Kamei (2010) realizou uma busca na base de dados virtual PsycINFO, onde fez um levantamento que identificou 2.745 artigos utilizando a palavra-chave *happiness* (felicidade) e 10.471 artigos com a palavra-chave *wellbeing* (bem-estar), no período anterior ao nascimento da Psicologia Positiva, ou seja, de 1970 a 1999. Para efeito de comparação, foram pesquisados os descritores *depression* e *stress* e encontrados 69.316 registros para depressão e 61.363 para estresse. Desse modo, até 1999, a quantidade de publicações sobre depressão era aproximadamente 25 vezes maior do que a produção científica sobre felicidade.

Em virtude do desequilíbrio das pesquisas entre psicopatologia e doença, em relação às forças humanas e ao bem-estar, Peterson e Seligman (2004) desenvolveram o modelo classificatório *Values in Action* (VIA) - *Classification of Strengths*. O VIA diz respeito à um “manual de forças” que descreve o que há de melhor nos seres humanos, contrapondo o que propõe as classificações para terminologias patológicas (Snyder & Lopez, 2009). Em seu livro intitulado “Felicidade Autêntica”, Seligman (2002) salienta que a Psicologia Positiva se

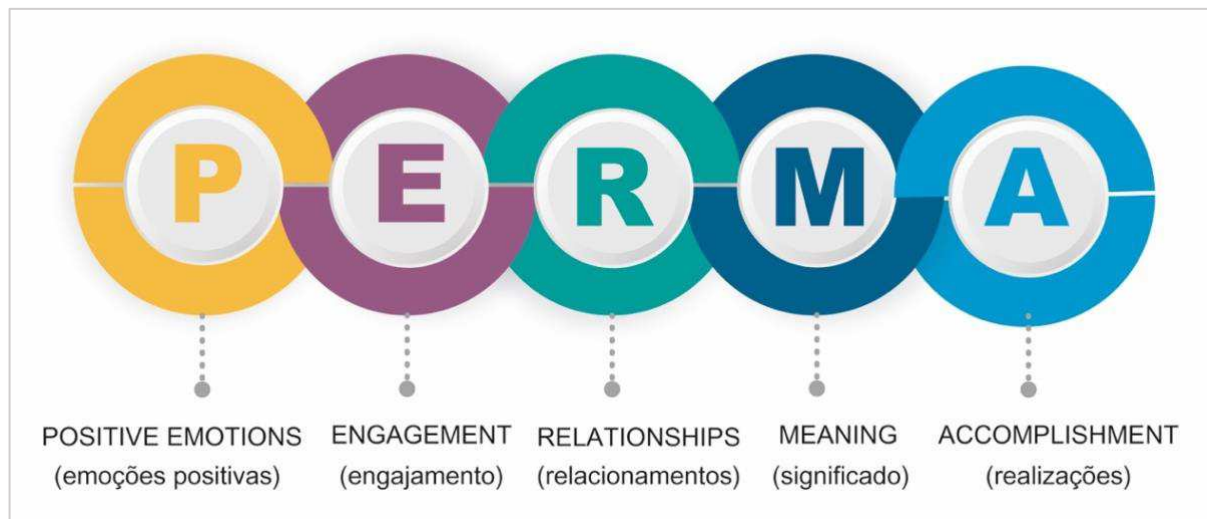


sustenta sobre três pilares principais, a saber: as experiências positivas, os traços ou qualidades positivas e as instituições positivas. Isto é, no nível subjetivo são consideradas as experiências positivas que fazem a pessoa se sentir bem. O nível individual, por sua vez, abrange as características individuais, ou seja, as forças e as virtudes que o indivíduo tem. Por fim, no nível grupal, são consideradas as virtudes que contribuem para a sociedade e para o grupo como um todo (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Seligman, 2002; Park & Peterson, 2007).

Nessa direção, Seligman (2002) define a felicidade através de três pilares: emoções positivas, engajamento e significado. Emoções positivas consistem em sensações como contentamento, serenidade, prazer, entre outras. O engajamento está relacionado a perda do eu durante a execução de uma atividade considerada prazerosa, indo ao encontro do conceito de *flow* (experiência de fluxo) (Csikszentmihaly, 1990). O terceiro elemento é o significado e está relacionado a envolver-se, servir a algo maior que a si próprio e viver conforme um propósito. Nove anos mais tarde, em seu livro *Florescer*, Seligman (2011) incorpora a esses três pilares mais duas dimensões: os relacionamentos positivos e a realização, compreendida pela busca do sucesso, vitória, conquista e domínio. A partir desses conceitos, o autor sugeriu o acrônimo PERMA, representando agora a teoria do bem-estar, conforme exposto na Figura 1.

### Figura 1

#### *Perma Model*



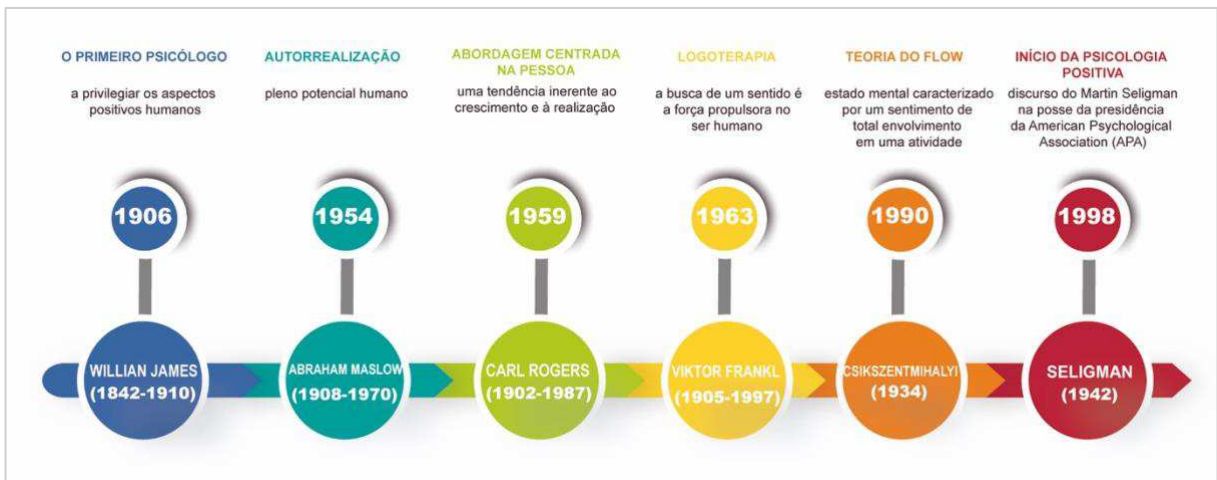
*Nota.* elaborada pela autora.

Para Seligman (2011), a felicidade é totalmente subjetiva, enquanto o bem-estar pode ser medido de maneira mais objetiva e, portanto, a felicidade está incluída em um dos aspectos do bem-estar, fazendo parte do primeiro elemento da teoria, a emoção positiva. Segundo o

autor, a emoção positiva é definida nesta teoria como a “vida agradável”, ou seja, o que as pessoas entendem e descrevem como felicidade e satisfação com a vida. Por ser totalmente subjetiva, é composta por emoções como prazer, entusiasmo, êxtase, conforto e sensações afins, sendo, portanto, considerada o elemento hedônico do PERMA.

Em suma, a Psicologia Positiva não nega o sofrimento humano frente às dificuldades, mas enfatiza e fortalece as forças pessoais já existentes, sendo considerada a área da psicologia que estuda os fundamentos psicológicos do bem-estar e da felicidade, bem como os pontos fortes e virtudes humanas (Seligman, 2011). Por meio do estudo das características humanas positivas, essa corrente da psicologia impulsionou um movimento de prevenção de doenças físicas e mentais e, aos psicólogos, o desenvolvimento de intervenções que auxiliaram indivíduos e comunidades a florescerem (Csikszentmihalyi, 2006).

Esse movimento científico teve seus primeiros sinais de origem através dos estudos do psicólogo William James (1842-1910) que defendia a ideia de que o ser humano é mais do que a soma das partes e apenas pode ser estudado e entendido adequadamente quando visto como um todo. Ademais, o psicólogo perguntava-se por que alguns indivíduos conseguiam utilizar seus recursos para maximizar suas capacidades e outros não (Silva, Costa, & Budde, 2018). Outros sinais também se manifestaram em 1954 com o surgimento da Psicologia Humanista, no qual os principais autores como, por exemplo, Abraham Maslow (1954), Carl Rogers (1959) e Viktor Frankl (1963), trouxeram conceitos que abrangiam os aspectos positivos das pessoas (Pacico & Bastianello, 2014; Silva, Costa, & Budde, 2018). Seligman e Csikszentmihalyi (2000) salientam que embora os autores estivessem comprometidos com uma nova perspectiva sobre o comportamento humano, suas ideias não produziram dados empíricos suficientes. Tal constatação sugere que os autores estivessem à frente de seu tempo e, por isso, suas ideias não foram reconhecidas como necessárias à Psicologia, naquele momento. Para facilitar a compreensão cronológica do que foi exposto, elaborou-se uma linha do tempo, apresentada na Figura 2 a seguir:

**Figura 2***Linha do Tempo do Desenvolvimento da Psicologia Positiva*

*Nota.* elaborada pela autora.

## 3.2 Felicidade

### 3.2.1 Concepções de Felicidade

Há mais de 2000 anos a busca da felicidade é uma constante na história humana. Ética, ou o estudo de como os seres humanos devem viver, estava no epicentro da vida filosófica grega (McMahon, 2006). A virtude para Sócrates é considerada um meio para obter-se as coisas prazerosas e, conseqüentemente, a felicidade (Dinucci, 2009). Na concepção aristotélica, a felicidade é o objetivo central do ser humano (Aristóteles, 1991). Tal importância pode ser justificada pela frase de Platão: “Não é verdade que nós, homens, desejamos todos ser felizes?” (Comte-Sponville, 2001, p.2). Assim, a felicidade é um estado de existência que transcende os prazeres instáveis, imperfeitos e sem plenitude (Platão, 1990). Ademais, o filósofo grego Aristóteles considerou a felicidade como "algo absoluto e autossuficiente, sendo também a finalidade da ação” (Aristóteles, 1991, p. 9).

Em carta que Epicuro destinou a seu discípulo Meneceu, o filósofo afirmou que “o prazer é o início e o fim de uma vida feliz” (1997, p.37). Para o autor, o último bem da vida humana e o motivo pelo qual a vida vale a pena ser vivida é a felicidade, ao considerar o prazer duradouro da serenidade do espírito. Já Kant (2007) reconhece a importância de se cultivar a própria felicidade, mas acredita que esta disposição não precisa ser fomentada, pois é uma inclinação natural dos seres humanos. Outra perspectiva de felicidade é a de Freud (2010), que em “O Mal-Estar na Civilização”, questiona o que as pessoas almejam na vida e, como resposta,

afirma ser a felicidade. Ainda, dois aspectos são ressaltados nesta perspectiva, sendo uma positiva (prazeres intensos) e outra negativa (ausência de sofrimento). Contudo, Freud salienta que a felicidade é impossível de ser alcançada e que o máximo que poderíamos aspirar é uma felicidade parcial (Cruz, Navarro, Pocinho, & Ferreira, 2016).

Em contraponto, Maslow (1954) sugeriu que a felicidade é possível de ser alcançada por meio da autorrealização. Pessoas autorrealizadas são relativamente mais felizes, serenas e estão em paz consigo mesmas. Para o psicólogo húngaro, Csikszentmihalyi (1990), a felicidade não é algo que simplesmente acontece ao acaso, não é algo que o dinheiro pode comprar e que depende de eventos externos. A felicidade é uma condição que deve ser preparada e cultivada todos os dias por cada pessoa. Conforme o autor, a felicidade depende, em última análise, de como nossa mente filtra e interpreta as experiências.

Na Figura 3 a seguir, apresenta-se uma síntese das diversas compreensões a respeito do conceito de felicidade, a partir das perspectivas de diferentes estudiosos ao longo do tempo.

**Figura 3***Concepções de Felicidade*

## Concepções de Felicidade

**Sócrates:** a virtude é um meio para se obter as coisas boas (prazerosas) e, conseqüentemente, a felicidade.

**Platão:** a felicidade é um estado de existência que transcende os prazeres instáveis, imperfeitos e sem plenitude.

**Aristóteles:** a felicidade é o objetivo central da vida humana.

**Epicuro:** o último bem da vida humana e o motivo pelo qual a vida vale a pena ser vivida, é a felicidade, ao considerar o prazer duradouro da serenidade do espírito.

**Kant:** acredita que a felicidade não precisa ser fomentada, pois é uma inclinação natural dos seres humanos.

**Freud:** os seres humanos desejam prazeres intensos e ausência de sofrimento.

**Maslow:** a felicidade é possível de ser alcançada e se dá por meio da autorrealização.

**Csikszentmihalyi:** a felicidade é uma condição que deve ser preparada e cultivada todos os dias por cada pessoa. Assim, depende de como a mente filtra e interpreta as experiências.

*Nota.* elaborada pela autora.

Mediante o exposto, verifica-se que não foram poucos os estudiosos que se aventuraram a responder o que é a felicidade. Ao longo da história inúmeras pessoas propuseram-se a investigar o tema, fazendo a si mesmos as mesmas perguntas que são feitas atualmente. O fato de ainda hoje as perguntas continuarem a serem feitas evidencia que mesmo os mais de dois mil anos de debates e reflexões não trouxeram à felicidade um “consenso pacífico” (McMahon, 2006). Não obstante as diferenças entre os estudos e visões de mundo, a literatura aponta duas principais perspectivas que orientam os estudos sobre a felicidade, a hedônica e a eudaimônica.

A palavra grega *hedonê* significa “prazer” e é dela que provém o termo hedonismo. A perspectiva hedônica concebe a felicidade como a experiência da maximização do prazer e minimização da dor, sendo a felicidade a totalidade dos momentos hedônicos experienciados por uma pessoa. Essa visão concentra-se no prazer imediato, a curto prazo, experimentado nas situações presentes do cotidiano (Ryan & Deci, 2001; Huta & Ryan, 2010).

Associado a essa corrente de pensamento, surge próximo a década de 70 o conceito de bem-estar subjetivo, que abrange uma dimensão afetiva e outra dimensão cognitiva. A dimensão afetiva corresponde a emoções e humores, juntos denominados de afeto, que representam avaliações e reações do indivíduo sobre eventos atuais. Já a dimensão cognitiva representa os julgamentos que o indivíduo tem sobre a satisfação da vida como um todo (Diener, Suh, Lucas, & Smith, 1999; Paschoal & Tamayo, 2008; Tay & Diener, 2011). O bem-estar subjetivo é conceituado então a partir de três dimensões: o afeto positivo, o afeto negativo e a satisfação com a vida (Diener et al., 1999).

O afeto positivo pode ser concebido como "um contentamento hedônico puro experimentado em um determinado momento como um estado de alerta, de entusiasmo e de atividade" (Albuquerque & Trócolli, 2004, p. 154). O afeto negativo consiste em um estado transitório que "inclui emoções desagradáveis como ansiedade, depressão, agitação, aborrecimento, pessimismo e outros sintomas psicológicos aflitivos e angustiantes" (Albuquerque & Trócolli, 2004, p. 154). Já a satisfação com a vida consiste em um julgamento cognitivo da própria vida. Sendo assim, o bem-estar subjetivo inclui a frequência de afetos positivos, rara experiência emocional negativa e a satisfação com a vida como um todo (Albuquerque & Trócolli, 2004).

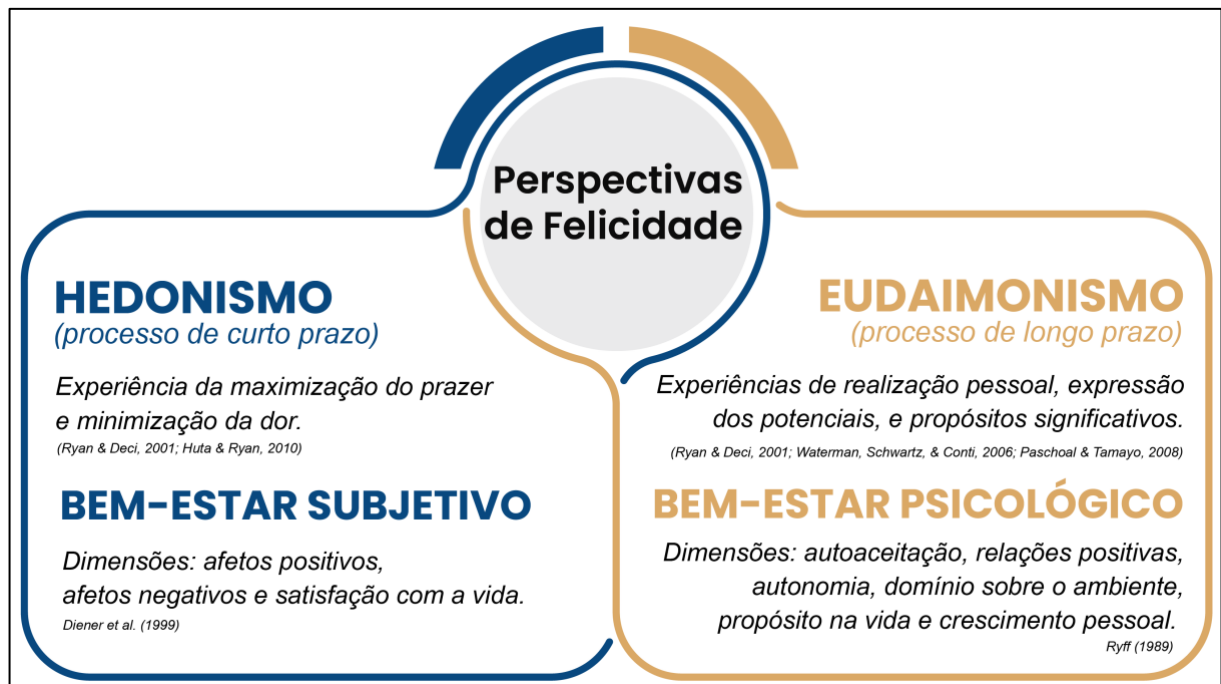
Apesar da predominância inicial da corrente hedônica no estudo da felicidade, muitos filósofos discutiram a felicidade numa perspectiva eudaimônica. Aristóteles (1991) postulava que a felicidade deveria ser a meta e o fim da existência humana e que todo o indivíduo procurava viver de acordo com o seu verdadeiro *daimon* ou verdadeiro *self*. Desse modo, a

eudaimonia, envolve os sentimentos presentes em direção à autorrealização, para que o indivíduo possa desenvolver as suas potencialidades e conferir propósito à sua vida (Waterman, Schwartz, & Conti, 2006).

Ancorado na perspectiva eudaimônica, surge nos anos 80 o conceito de bem-estar psicológico. Em termos gerais, este conceito reporta-se às experiências de realização pessoal e de expressão dos potenciais dos seres humanos (Ryan & Deci, 2001; Paschoal & Tamayo, 2008). Neste âmbito, o modelo multidimensional de Ryff (1989) identifica seis dimensões que compõe o bem-estar psicológico: autoaceitação (atitudes positivas do indivíduo em relação a si mesmo); relações positivas com os outros (satisfação e confiança nas relações); autonomia (autodeterminação, independência e autorregulação do comportamento); domínio do ambiente (habilidade do indivíduo para escolher ou criar situações adequadas às condições pessoais); crescimento pessoal (desenvolvimento do potencial do indivíduo e da sua expansão como pessoa) e propósito na vida (senso de direção que contribui para a percepção de que a vida é significativa). Para uma melhor compreensão, a Figura 4 apresenta as duas perspectivas complementares que constituem a felicidade, e as conexões entre as definições de bem-estar subjetivo e bem-estar psicológico.

#### Figura 4

##### *Perspectivas Tradicionais de Felicidade*



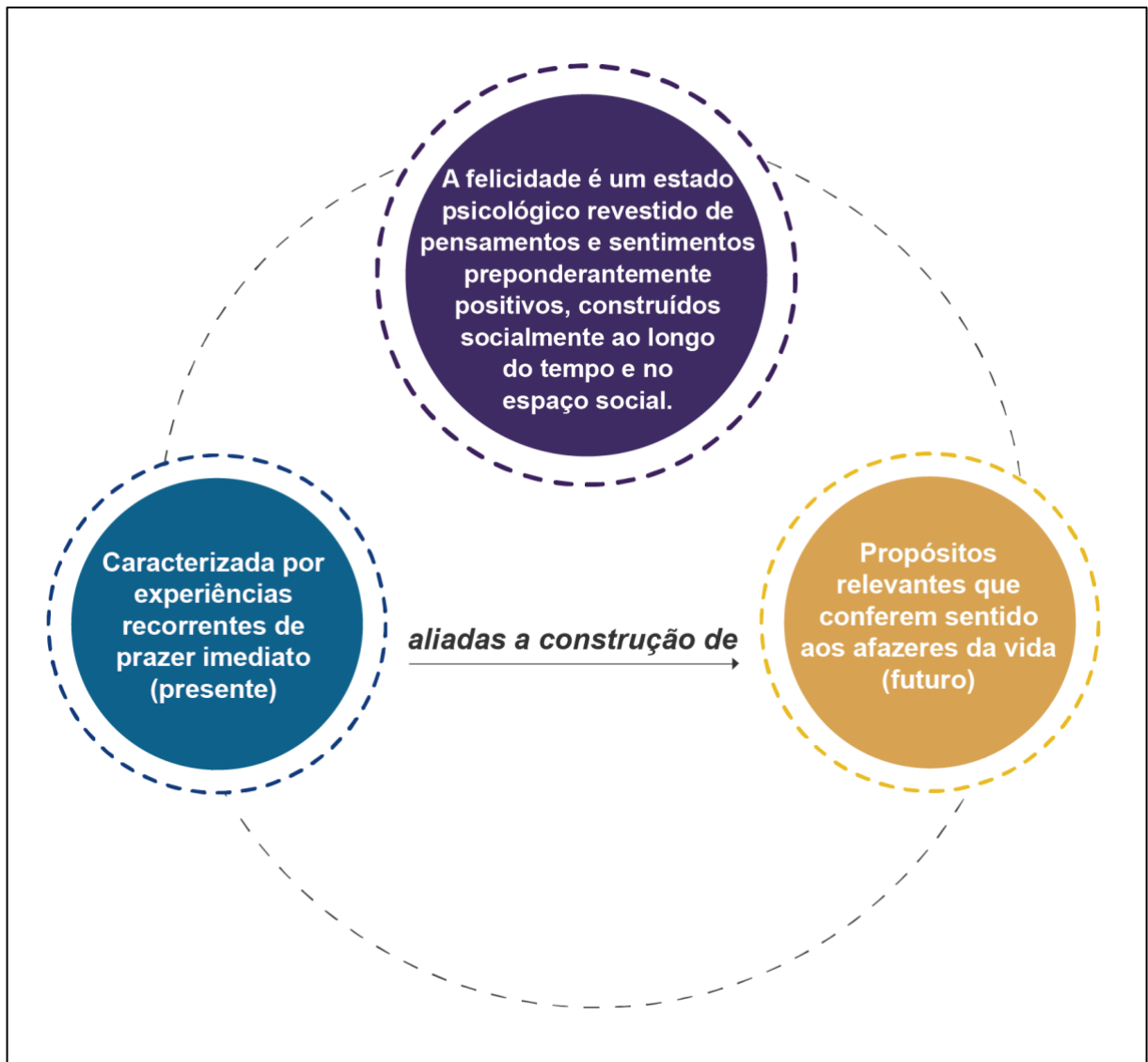
*Nota.* elaborada pela autora.

Os resultados da investigação científica de Huta e Ryan (2010) demonstram que apesar das perspectivas hedônica e eudaimônica serem frequentemente vistas como opostas, ambas podem contribuir para a felicidade de diversas maneiras. Os pesquisadores realizaram alguns estudos com estudantes de graduação dos Estados Unidos a fim de investigar os resultados associados às atividades motivadas por objetivos hedônicos e eudaimônicos. No geral, os resultados indicaram que as atividades hedônicas se relacionavam mais ao afeto positivo, enquanto as atividades eudaimônicas se relacionavam mais ao significado. Além disso, a hedonia produziu mais benefícios a curto prazo, enquanto a eudaimonia produziu mais benefícios após o período de 3 meses. Sendo assim, as descobertas apontaram que a hedonia e a eudaimonia ocupam posições distintas, mas não excludentes no que tange um quadro completo de felicidade.

A partir do exposto, percebe-se então que, embora exista uma tendência para se considerar cada uma das perspectivas da felicidade de forma isolada, ambas as dimensões são reconhecidas como complementares (Kashdan, Biswas-Diener, & King, 2008; Dolan, 2015; Farsten et al., 2018; Ribeiro & Silva, 2018; Ben-Shahar, 2018). A concepção adotada neste estudo compreende que a felicidade é um estado psicológico revestido de pensamentos e sentimentos preponderantemente positivos, construídos socialmente ao longo do tempo e no espaço social. Nessa ótica, a felicidade é caracterizada por experiências recorrentes de prazer imediato aliadas à construção de propósitos relevantes que conferem sentido aos afazeres da vida (Ribeiro & Silva, 2018; Ribeiro & Silva, 2020; Budde & Silva, 2020).

Assim, seja no ambiente organizacional ou em outros espaços de vida, o intuito é que as atividades sejam ao mesmo tempo relevantes e prazerosas (Ben-Shahar, 2018). Portanto, a felicidade pode ser definida como a experiência geral de prazer e de significado. Entretanto, ressalta-se que a definição não se refere a um determinado momento, mas a um conjunto geral de experiências: “uma pessoa pode às vezes suportar sofrimentos e ainda ser feliz no âmbito geral” (Ben-Shahar, 2018, p.56). A Figura 5 representa a concepção de felicidade adotada neste estudo.



**Figura 5***Concepção de Felicidade Adotada neste Estudo*

*Nota.* elaborada pela autora e adaptado de Ribeiro e Silva (2018), Ribeiro e Silva (2020) e Budde e Silva (2020).

### **3.2.2 Felicidade no trabalho e em outros espaços de vida**

Com o surgimento da Psicologia Positiva, o tema felicidade destacou-se na literatura científica e apontou novos caminhos de estudos em relação ao conceito de felicidade e outras variáveis relacionadas ao fenômeno (Seligman, 2002; Fisher, 2010; Warr, 2007; Sender & Fleck, 2017; Camaliente & Boccalandro, 2017; Salas-Vallina et al., 2018), em especial, no contexto das organizações e do trabalho (Hosie & Sevastos, 2009; Fisher, 2010; Silva & Tolfo,

2012; Hosie et al., 2012; Simmons, 2014; Oswald et al., 2015; Sender & Fleck, 2017; Peñalver et al., 2017, Ribeiro & Silva, 2018).

Na literatura, o estudo científico da felicidade apresenta dificuldades na sua limitação, ora é tratado como um conceito distinto (Malvezzi, 2015; Ribeiro & Silva, 2018; Farsten et al., 2018), ora como sinônimo de bem-estar (Diener, 2000; Albuquerque & Tróccoli, 2004; Rosa & Hutz, 2008; Paschoal et al., 2010; Scorsolini-Comin & Santos, 2010; Camaliente & Boccalandro, 2017). Diante disso, Farsten et al. (2018, p.36) destacam que "embora distintos, os conceitos se caracterizam como construtos complementares, cujo propósito é o de construir afazeres laborais mais positivos, de modo a promover a saúde do trabalhador."

Entretanto, é um equívoco utilizar os conceitos como similares, uma vez que as percepções e sentimentos que designam a felicidade são mais amplos e de ordem superior quando comparados a construtos como bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar objetivo (Boehs & Silva, 2017). Além disso, enquanto os diferentes tipos de bem-estar se caracterizam como antecedentes e originários em dimensões de qualidade de vida no trabalho, a felicidade constitui fenômeno de natureza psicossocial consequente, que pode ser aprendido e construído socialmente (Silva et al., 2015).

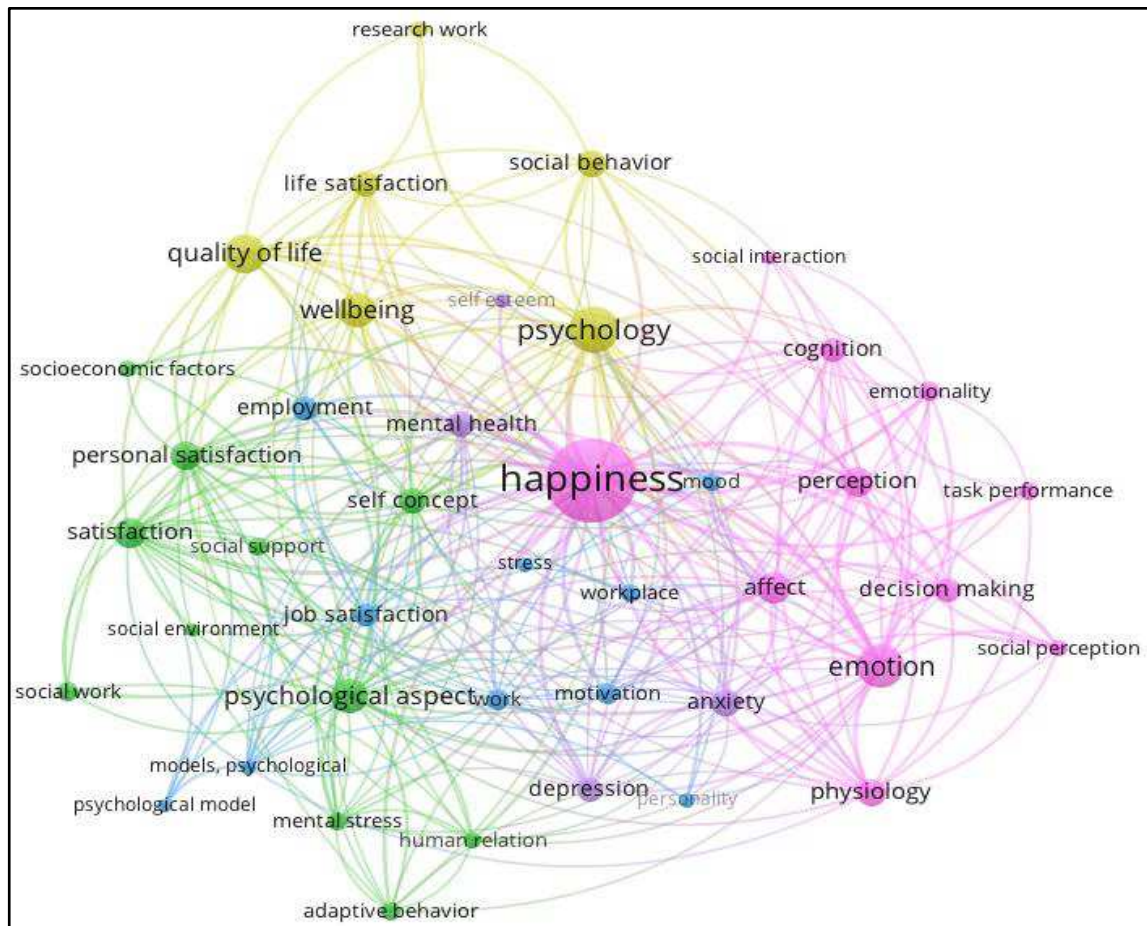
Conforme Malvezzi (2015), a felicidade constitui fenômeno superior à qualidade de vida e ao bem-estar, devido à estabilidade, característica que lhe é inerente. Para o autor, a felicidade é revestida de sentimentos positivos, perenes e contínuos de satisfação. Em essência, Ribeiro e Silva (2018) sugerem que o que parece diferenciar os conceitos de felicidade e de bem-estar é que, embora nos conceitos de felicidade e bem-estar ocorra a preponderância da percepção de sentimentos positivos, na felicidade, ao contrário do bem-estar, os sentimentos construídos socialmente são predominantemente positivos, recorrentes e perenes, ao longo do tempo e no espaço social.

A partir da leitura de artigos e livros nacionais e internacionais, Farsten et al. (2018) verificaram que os conceitos de qualidade de vida e de bem-estar no trabalho têm sido estudados ao longo de muitos anos e explorados em maior profundidade. Já o construto felicidade no trabalho é um tema relativamente novo no meio científico, o que denota a necessidade da realização de mais estudos que enderecem melhor compreensão deste fenômeno (Campos & Fuentes-Rojas, 2017; Ribeiro & Silva, 2018; Farsten et al. 2018).

Assim, com a finalidade de verificar quais os termos estavam vinculados ao assunto felicidade no trabalho, foi realizada uma pesquisa na base de dados Scopus<sup>1</sup>. Os filtros utilizados foram: campo de busca no título, resumo e palavras-chaves, descritores "felicidade e trabalho" e sua tradução para o inglês "*happiness and work*", sem limite de ano e com os marcadores nas áreas de ciências humanas, ciências sociais, psicologia e administração. Como resultado, a busca resultou em 2132 documentos, sendo 69,6% artigos, publicados em sua grande maioria entre os anos 2010 a 2019 (75,5%). Tomou-se como referência a repetição do termo, de no mínimo 15 vezes, por documento. Para ilustrar o resultado da busca dos termos, utilizou-se o software VOSwier<sup>2</sup>, versão 1.6.4.0, conforme aponta a Figura 6.

**Figura 6**

*VOSwier*



<sup>1</sup> Busca realizada no ano de 2019.

<sup>2</sup> Figura extraída no idioma original do software VOSwier.

A Figura 6 mostra a interação da palavra-chave felicidade com diversos construtos já expostos anteriormente como qualidade de vida, bem-estar, afeto e satisfação com a vida, chamando a atenção para um construto “guarda-chuva”, sistêmico e multidimensional (Fisher, 2010; Sousa & Porto, 2015; Sender & Fleck, 2017; Ribeiro & Silva, 2018; Farsten et al., 2018; Oliveira et al., 2019). Assim, se por um lado existem conceitos que emergem e se destacam no que se refere à felicidade, por outro lado vem se investigando os fatores ligados ao nível individual e macro-organizacional, de modo a promover felicidade no contexto laboral. Nesta perspectiva, os estudos vêm explorando assuntos relacionados à subjetividade dos trabalhadores, políticas e práticas organizacionais e suas relações com os resultados das empresas.

No livro *Trabalho, Felicidade e Infelicidade*, Warr (2007) questiona: Por que algumas pessoas no trabalho são mais felizes ou mais infelizes do que outras? Aspectos relacionados à genética e personalidade explicam parte do nível pessoal de variação na felicidade (Diener et al., 1999; Lucas & Diener, 2008; Lyubomirsky, 2008). Traços consistentemente relacionados ao bem-estar subjetivo incluem extroversão e estabilidade emocional (neuroticismo), bem como locus de controle, otimismo e autoestima (Lucas & Diener, 2008). Há também evidências de que ocorre um aumento nos níveis de bem-estar quando o ser humano consegue expressar suas forças de caráter (Peterson, Ruch, Beermann, Park, & Seligman, 2007; Niemic, 2019).

No nível organizacional, pode-se considerar atributos da organização e práticas de gestão de pessoas. O instituto *Great Place to Work* sugere que os trabalhadores são felizes quando confiam nas pessoas para as quais eles trabalham, têm orgulho do que fazem e se dão bem com os seus colegas (Bush, 2018). Na intenção de compreender quais são as causas e os resultados da felicidade para as pessoas e sua relação com o trabalho, Fisher (2010) fez um levantamento sobre práticas organizacionais que promovem ambientes felizes, conquistando resultados e desempenho elevados.

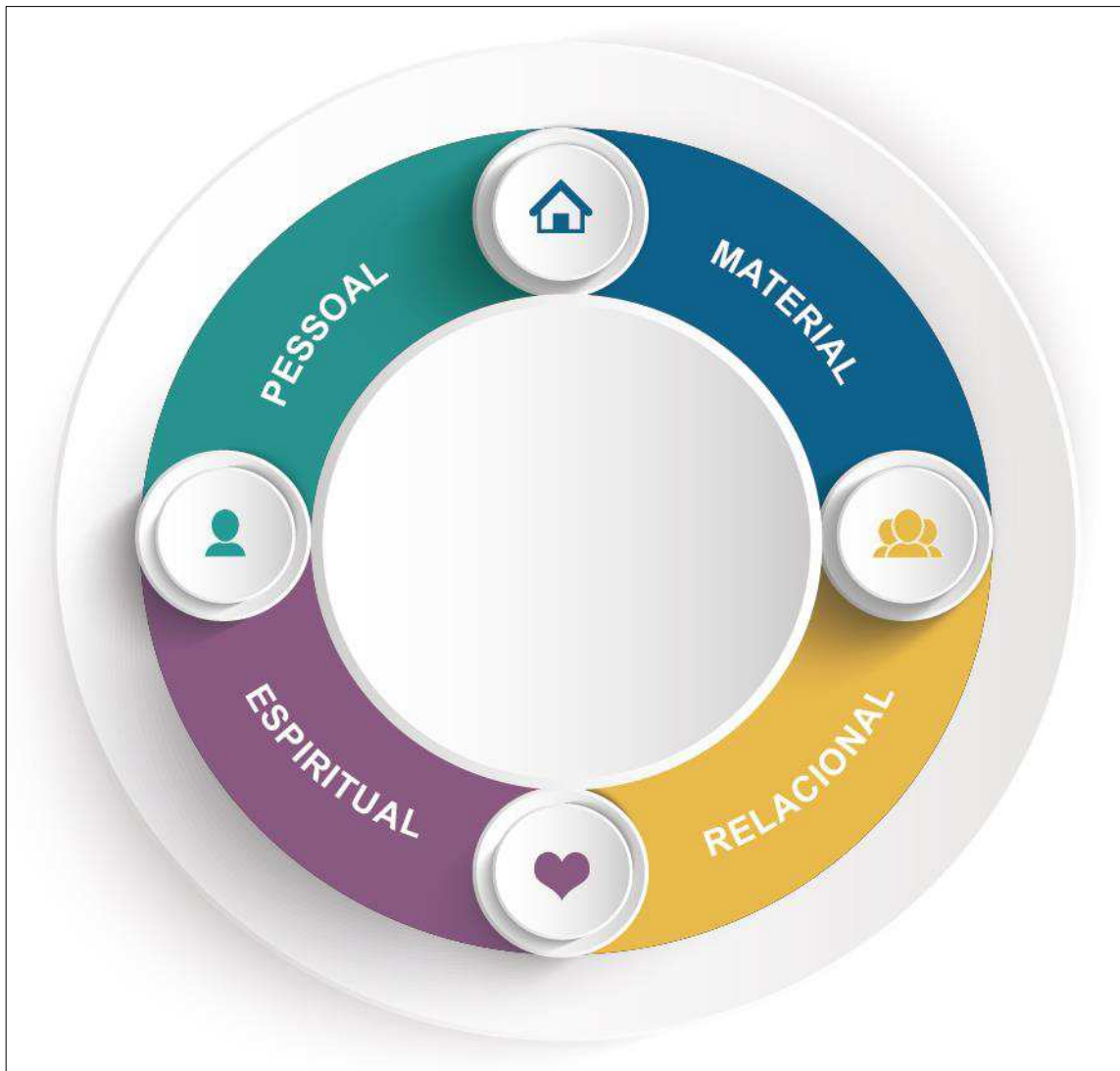
A autora identificou que "organizações felizes" apresentam dez características: (1) promovem culturas apoiantes e baseadas no respeito; (2) desenvolvem lideranças competentes em todos os níveis; (3) proporcionam aos seus membros um tratamento justo, *feedback* construtivo, segurança e reconhecimento; (4) organizam o trabalho de forma interessante e motivador; (5) facilitam a aquisição e o desenvolvimento de competências, permitindo o crescimento; (6) selecionam as pessoas de acordo com a sua adequação ao trabalho e à organização; (7) trabalham essa adequação através de práticas de socialização; (8) reduzem os pequenos incômodos diários e procuram aumentar os fatores de satisfação; (9) propõem aos

colaboradores de que é possível trabalhar em ambientes não ideais, ou seja, lidam com a ideia de que as instituições não são perfeitas; e (10) adotam práticas de alto desempenho.

Tanto Fisher (2010) quanto Cunha et al. (2013) acreditam que as “Organizações Felizes” são aquelas que combinam gestão de alta qualidade e desempenho com uma orientação humanista em suas ações. Tal ideário tem sido denominado na literatura contemporânea como organizações saudáveis, sendo esses, espaços sociais organizados, nos quais se busca, de modo incessante, o alinhamento da qualidade de vida, do bem-estar e da felicidade, com produtividade, qualidade dos produtos/serviços e rentabilidade (Csikszentmihalyi, 2004). Desse modo, Walsh et al. (2018) salientam que existe um vínculo correlacional entre a felicidade e bons resultados organizacionais. Os autores identificaram que a felicidade está positivamente associada à autonomia, satisfação no trabalho, desempenho, comportamento pró-social e renda. Pessoas mais felizes também recebem avaliações mais positivas dos seus colegas e supervisores e é menos provável que elas peçam desligamento da organização.

### **3.2.3 Modelo Conceitual da Felicidade no Trabalho**

Ao considerar a escassez de modelos teóricos e empíricos que versam à respeito do conceito de felicidade no trabalho, Silva, Ribeiro, Budde e Tolfo (2017) propõe compreender o fenômeno a partir de quatro dimensões (material, relacional, espiritual e pessoal), sendo estas consideradas de forma sistêmica e não isolada (Figura 7) (Silva, Boehs, & Cugnier, 2017; Ribeiro & Silva, 2020). Este modelo conceitual servirá como uma "lente" que permitirá compreender o fenômeno em campo e posteriormente na análise dos dados.

**Figura 7***Dimensões de Felicidade no Trabalho*

*Nota.* elaborada pela autora.

### **3.2.3.1 Dimensão Material**

Essa dimensão envolve as questões mais objetivas referentes ao ambiente físico e políticas e práticas de gestão de pessoas. No que tange ao ambiente físico, inclui o layout e infraestrutura do ambiente, aspectos da ergonomia, conforto, segurança, equipamentos e softwares adequados para a realização do trabalho, entre outros. Já as políticas e práticas de gestão de pessoas englobam planos de carreira adequados, promoções de cargo, remuneração justa e adequada, recompensas e benefícios, jornada de trabalho, práticas de reconhecimento,

treinamentos, desenvolvimento, avaliação de desempenho, etc. (Silva, Boehs, & Cugnier, 2017; Silva et al., 2017; Ribeiro & Silva, 2020; Budde & Silva, 2020).

Dentre os aspectos que envolvem esta dimensão, Walton (1973) identificou elementos relevantes para a qualidade de vida no trabalho, como por exemplo, a compensação justa e adequada, a segurança e saúde nas condições laborais. Para o autor, a compensação justa e adequada diz respeito à percepção de que o valor recebido é apropriado ao trabalho realizado e de acordo com os padrões sociais determinados e subjetivos de cada pessoa. Já a segurança e saúde envolvem variáveis como carga horária, condições físicas que minimizem riscos de doenças e acidentes, ergonomia, qualidade e quantidade de recursos materiais necessários para a execução do trabalho. Neste âmbito, Agapito, Polizzi e Siqueira (2015) sugerem que uma remuneração justa e adequada, realização de avaliações de desempenho coerentes, política atraente de cargos e salários, treinamentos e desenvolvimento aumentam a probabilidade de as organizações produzirem resultados satisfatórios e eficazes.

Tais questões materiais também puderam ser verificadas em um estudo desenvolvido com a população de trabalhadores do município de Cascavel/Paraná. A pesquisa identificou a partir do questionário de Felicidade Interna Bruta (FIB), que os aspectos econômicos eram relevantes para a felicidade, pois estavam associados ao conforto e ao suprimento de necessidades básicas. Entretanto, apesar de sua importância, este não foi o principal item apontado pelos participantes, de modo que se identificou maior preferência por fatores não materiais, com ênfase àqueles associados à família, bons sentimentos, boas práticas em sociedade, saúde, solidariedade e espiritualidade (Del Bianco Sobrinho, Souza, Oliveira, & Shikida, 2016).

Assim, apesar de muitas vezes a felicidade estar associada a questões materiais e monetárias, estas não podem ser uma única explicação para alguém se sentir feliz (Del Bianco Sobrinho et al., 2016). Bens materiais e dinheiro não conduzem ao índice de felicidade muito acima de um patamar mínimo (Csikskentmihaly, 2004), ou seja, para quem tem pouco dinheiro, ter mais proporciona maior felicidade, mas para quem já possui uma situação financeira estável, ganhar mais dinheiro não significa que a felicidade aumentará significativamente.

Em complemento com esses achados, Budde (2018) propõe que o reconhecimento financeiro/salário justo e o apoio financeiro ou fornecimento de cursos, palestras e *workshops* também são fatores importantes para a promoção da felicidade no trabalho. Nesse sentido, Warr (2007) afirma que fatores como remuneração, benefícios, desenvolvimento profissional e questões do ambiente físico têm impacto negativo na felicidade quando são considerados

insatisfatórios pelo trabalhador. Entretanto, à medida que esses aspectos são percebidos como adequados, esse impacto reduz de modo significativo.

Para finalizar, as oportunidades de crescimento profissional também estão associadas a felicidade laboral e constituem um dos principais fatores de permanência nas organizações (Bush, 2018). Desse modo, apesar de estar relacionado principalmente à dimensão material de felicidade, no que diz respeito a promoções de cargo e qualificação contínua através de treinamentos, cursos e programas de desenvolvimento, as oportunidades de crescimento profissional também podem estar atreladas à dimensão espiritual de felicidade no trabalho, visto que o desenvolvimento de competências e habilidades do indivíduo podem estar associadas ao sentido e ao propósito que as pessoas atribuem ao seu trabalho e/ou seu desenvolvimento de potencialidades.

### **3.2.3.2 Dimensão Relacional**

A dimensão relacional compreende a qualidade das interações humanas no ambiente de trabalho. É composta a partir de relações de ajuda, liberdade de expressão, comunicação, confiança, empatia, cooperação, respeito, gratidão, amizades, reconhecimento interpessoal, transparência, entre outros fenômenos correlatos. Fazem parte desta dimensão, elementos que são relevantes para o estabelecimento de relacionamentos interpessoais com qualidade, significado e que sejam gratificantes (Silva, Boehs, & Cugnier, 2017; Silva et al., 2017; Ribeiro & Silva, 2020; Budde & Silva, 2020).

Nessa direção, um estudo longitudinal de Harvard sobre o desenvolvimento humano adulto buscou identificar o que mantém as pessoas felizes e saudáveis ao longo do ciclo de vida (Waldinger, 2015). Dentre os fatores estudados o que mais destacou-se para se ter uma vida boa foram os relacionamentos interpessoais significativos, ou seja, não é o número de relações interpessoais que você tem, mas sim a qualidade dos relacionamentos estabelecidos. Isso também se confirma com o resultado de uma pesquisa realizada com 666 indivíduos de diversos países, em que dentre os diferentes domínios da vida, a família e as relações sociais foram proeminentemente associadas à felicidade (Delle Fave, Brdar, Freire, Brodrick, & Wissing, 2011). Os resultados também vão ao encontro do estudo de Freire, Zenhas, Tavares e Iglésias (2013) ao identificar que para adolescentes portugueses as relações interpessoais são fundamentais e muito valorizadas quando os mesmos tentam definir seu conceito de felicidade.

Já no âmbito organizacional, as relações positivas são aquelas em que existe, entre outros aspectos, a confiança (Cheung et al., 2017), colaboração e apoio mútuo (Paschoal,



Torres, & Porto, 2010), amizade (Bader, Hashim, & Zaharim, 2013), reconhecimento interpessoal (Del Bianco et al., 2016), respeito e tratamento justo (Fisher, 2010). Esses achados corroboram com os de Ribeiro (2019), onde os participantes da pesquisa enfatizaram a importância da cooperação, amizade, respeito, transparência, confiança, liberdade e espaço para o diálogo. É importante destacar também que em pesquisa realizada em uma organização brasileira do setor de tecnologia, os relacionamentos interpessoais foram um dos elementos mais citados pelos participantes. Estes apontaram a relevância da comunicação, cooperação e a relação de amizade entre os colegas, sendo que esta se estende, inclusive para além do trabalho (Budde, 2018). Portanto, relacionamentos de qualidade são promotores de saúde, emoções positivas e criatividade (Stephens, Heaphy, & Dutton, 2012), contribuindo para o forte senso de pertencimento, o que é uma motivação significativa para os seres humanos e uma fonte de felicidade (Cheung et al., 2017).

Por fim, Snyder e Lopez (2009) identificaram possíveis fatores encontrados em um trabalho gratificante, dentre eles estão os aspectos relacionais como: perceber e sentir companheirismo, e ainda, lealdade e confiança nas relações estabelecidas com colegas e gestores. Os líderes estabelecem relações colaborativas com os liderados, onde há transparência, confiança, comunicação aberta, compartilhamento de informações, percepções e conhecimentos (Besen, Tecchio, & Fialho, 2017). Essas descobertas corroboram com as do Instituto *Great Place to Work*, no qual em um excelente local para se trabalhar, as pessoas confiam em seus gestores, são reconhecidos pelos seus esforços e participam das decisões organizacionais (Bush, 2018).

### 3.2.3.3 Dimensão Espiritual <sup>3</sup>

O foco desta dimensão reside nas percepções de propósitos pessoais e profissionais, com ênfase em se tornar aquilo que se deseja ser. O pressuposto subjacente é de que o ser humano, em virtude de sua autotranscendência, se encontra em busca de sentidos positivos para a sua existência (Silva, Boehs, & Cugnier, 2017; Silva et al., 2017). Em relação ao trabalho e aspectos organizacionais, essa dimensão é composta por indicadores de um trabalho significativo, alinhamento entre valores organizacionais e pessoais, senso de transcendência,

---

<sup>3</sup> A Dimensão Espiritual também pode ser denominada de Dimensão Transcendental (Silva, Ribeiro, Budde, & Damo, no prelo).

responsabilidade socioambiental e realização profissional (Silva, Boehs, & Cugnier, 2017; Silva et al., 2017; Ribeiro & Silva, 2020; Budde & Silva, 2020).

Na linha da perspectiva eudaimônica da felicidade, fortemente associada à essa dimensão, destaca-se a realização no trabalho que é compreendida como a “percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, desenvolve suas habilidades e potencial e avança no alcance de suas metas de vida” (Paschoal & Tamayo, 2008, p.18). Conforme os autores, a realização no trabalho engloba a expressão e desenvolvimento de habilidades, avanço nas metas de vida, fazer o que gosta, superar desafios, entre outros aspectos.

Já a espiritualidade se caracteriza pela conexão com algo que transcende a si mesmo, sendo cultivada por meio de relações consigo mesmo e com a comunidade (Koss & Holder, 2015). Conforme Rego, Souto e Cunha (2007), existem três aspectos importantes no que refere-se à espiritualidade nas organizações: (1) os trabalhadores visam satisfazer suas necessidades espirituais, estar em conexão com algo maior do que eles próprios, serem úteis e entenderem como se ajustam à um contexto mais amplo, ou seja, querem um espaço para a sua vida interior; (2) desejam experimentar um sentido de propósito e de significado no trabalho; e (3) querem vivenciar um sentido de conexão com outras pessoas no ambiente laboral. Assim, a espiritualidade pode ser constituída em vida interior, trabalho com significado e senso de comunidade (Ashmos & Duchon, 2000).

Um estudo conduzido por Tecchio et al. (2018) fornece suporte às suposições teóricas traçadas entre as dimensões senso de comunidade e trabalho significativo com a criação de conhecimento organizacional. A partir dos resultados foi possível inferir que os efeitos proporcionados por essas duas dimensões da espiritualidade nas organizações atuam de forma a influenciar a criação de conhecimento. Dados empíricos também sugerem que os indivíduos denotam maior produtividade e maior comprometimento afetivo e normativo quando experimentam um sentido de comunidade de trabalho, sentem que os seus valores e os da organização estão alinhados e consideram que realizam um trabalho útil para a sociedade (Rego et al., 2007).

O alinhamento dos valores pessoais com os valores da organização, por sua vez, contribui para que os trabalhadores desenvolvam uma maior identificação organizacional, atuando positivamente em prol da missão/propósito da empresa (Rego et al., 2007). Ainda para os autores, é possível que as pessoas se sintam "interiormente" mais alinhadas com organizações cujos líderes procuram ser úteis à sociedade. Nesse sentido, a espiritualidade no trabalho também pode estar associada a uma gestão baseada em práticas de responsabilidade

socioambiental que visam contribuir para a fomentação de um mundo melhor, gerando valor tanto para o público interno (colaboradores) quanto o externo (clientes e sociedade em geral) (Araújo & Azevedo, 2011).

Sendo assim, uma organização que visa a espiritualidade é acima de tudo uma estimuladora da harmonia, do bem-estar entre as pessoas, da formação de caráter e da ética (Menegat, Sarmiento, & Díaz, 2014; Dhamija, 2021). O que parece significar para gestores e demais trabalhadores que envidar esforços, visando criar políticas e práticas organizacionais positivas, com o intuito de alinhar atitudes, valores, comportamentos pessoais e profissionais, com os valores, a missão e a visão nas organizações, configuram ações relevantes e contributivas à construção da felicidade no ambiente laboral (Silva, Boehs, & Cugnier, 2017).

#### **3.2.3.4 Dimensão Pessoal**

A dimensão pessoal refere-se à consciência de si no mundo que se encontra em volta, a partir das qualidades/características psicológicas autopercebidas. É composta por: autoconhecimento, autoestima, aspectos da personalidade, capital psicológico positivo, forças de caráter (Silva, Boehs, & Cugnier, 2017; Silva et al., 2017; Ribeiro & Silva, 2020; Budde & Silva, 2020) e fatores antecedentes, como por exemplo, os fatores biológicos (Ribeiro & Silva, 2020).

Estudos apontam que o capital psicológico positivo (autoeficácia, resiliência, otimismo e esperança) melhora a qualidade do trabalho e da vida pessoal dos trabalhadores (Baron, Franklin, & Hmieleski, 2013; Nguyen & Nguyen, 2012). Por exemplo, Baron et al. (2013) descobriram que o capital psicológico de empreendedores estava positivamente relacionado ao seu bem-estar por meio da redução do estresse. Complementarmente, através de uma meta-análise sobre os recursos no ambiente laboral que melhoram o bem-estar e desempenho dos trabalhadores, Nielsen et al. (2017) identificaram que no nível individual o capital psicológico foi o construto estudado com mais frequência.

Altos níveis de autoestima também se relacionam com altos níveis de felicidade e bem-estar (Baumeister, Campbell, Krueger, & Vohs, 2003). A razão disto é que as pessoas com autoestima mais elevada tendem a ter concepções mais positivas e otimistas das circunstâncias da vida (Silva et al., 2017). O autoconhecimento também é importante, pois no ambiente de trabalho as virtudes ou características positivas podem se fortalecer quando identificadas e praticadas, corroborando para a fomentação da felicidade no trabalho (Dalai Lama & Cutler,

2000). Assim, o autoconhecimento consiste em ter consciência das próprias virtudes e limitações que se dá através de um processo de aprendizagem sobre si mesmo (Boehs & Silveira, 2018).

Dentro da perspectiva do Manual de Classificação das Forças de Caráter e Virtudes (VIA), Peterson e Seligman (2004) propõem seis virtudes – sabedoria e conhecimento, coragem, humanidade, justiça, temperança e transcendência – e 24 forças de caráter, que estariam presentes em todo indivíduo, em maior ou menor grau. Estas têm sido identificadas como fatores protetivos (Littman-Ovadia & Steger, 2010) que podem contribuir para o desenvolvimento saudável dos seres humanos (Snyder & Lopez, 2009). Nesse sentido, Peterson et al. (2007) e Harzer e Ruch (2013) sugerem que a maior aplicabilidade de forças de caráter no ambiente de trabalho resulta em maiores experiências positivas. Os autores ressaltam ainda que atividades congruentes com as forças de caráter são importantes tanto para experiências positivas, como para o engajamento, significado e satisfação no trabalho. As organizações devem incentivar os trabalhadores a usarem seus pontos fortes, pois quando os trabalhadores identificam, usam e desenvolvem suas forças de caráter, os mesmos podem se tornar mais autênticos, sentirem-se mais energizados e florescerem (Bakker & Van Woerkom, 2018). Sendo assim, os indivíduos que têm conhecimento e utilizam as suas forças pessoais são mais felizes, saudáveis e produtivos (Peterson & Park, 2006). Diante do exposto, apresenta-se, na Figura 8, um breve resumo das dimensões da felicidade no trabalho.

### Figura 8

#### *Resumo das Dimensões de Felicidade no Trabalho*



*Nota.* elaborada pela autora.

A seguir, apresenta-se o conceito de gerações, as suas características e os aspectos históricos que foram fundamentais para a compreensão sobre como cada geração se formou, e de que modo, isso impacta as suas percepções, comportamentos e preferências em relação aos aspectos que contribuem para a felicidade laboral.

### **3.3 Gerações**

#### **3.3.1 Conceito de geração**

No século XIX o conceito de geração foi inicialmente proposto em termos sociológicos pelas referências de Auguste Comte e Wilhelm Dilthey. As duas teorias ancoraram, posteriormente, as reflexões de Karl Mannheim e os pensamentos de José Ortega y Gasset (Feixa & Leccardi, 2010). A teoria de Comte (1998) aborda as gerações em uma concepção de tempo quantitativo e objetivamente mensurável a partir de um progresso linear. O progresso e sucessão das gerações aconteceria em um período histórico de 30 anos. Leis biológicas, relacionadas com a duração média da vida e da sucessão das gerações, dariam a base da "objetividade" do ritmo da história. A visão apresentada pela teoria de Comte foi refutada pela abordagem histórico-romântica de Dilthey (1989). O autor corrobora que a sucessão das gerações não é importante. As gerações são definidas em termos de relações de contemporaneidade e consistem em um conjunto de pessoas que partilham experiências em comum. Em termos mais gerais, as experiências históricas delimitam o pertencimento a uma geração, porque se fundam na existência humana (Feixa & Leccardi, 2010).

Já para Ortega y Gasset (1996) a ideia central das gerações não é de sucessão, mas de sobreposição. As pessoas nascidas no mesmo tempo compartilham de uma mesma sensibilidade vital que se opõe às gerações anteriores e mais recentes, em um período de intervalo de 15 anos. No que concerne à concepção de Karl Mannheim (1993), o autor defende que as gerações surgiram com dois objetivos: distanciar-se do positivismo de Comte (1998) (a abordagem biológica das gerações) e da perspectiva romântico-histórica de Dilthey (1989). Para Mannheim (1993) o que constitui uma geração não é somente uma data de nascimento comum, mas a parte do processo histórico que as pessoas da mesma idade e classe social compartilham. Dois elementos centrais compõem uma geração: (1) presença de eventos que quebram a continuidade histórica e (2) as vivências desse momento pelos membros de um grupo etário durante seu processo de socialização, predispondo-os assim a certos modos de pensar e atitudes (Cordeiro et al., 2013). A Tabela 1 apresenta um resumo das definições dos autores citados acima.

**Tabela 1***Definições de Gerações*

Autor	Definição de Geração
Auguste Comte (1798-1857)	As gerações têm uma concepção de progresso e sucessão de tempo linear de 30 anos.
Wilhelm Dilthey (1833-1911)	As gerações são definidas em termos de relações de contemporaneidade e consistem em um conjunto de pessoas que partilham experiências em comum.
José Ortega y Gasset (1883-1955)	As pessoas nascidas no mesmo tempo compartilham de uma mesma sensibilidade vital que se opõe às gerações anteriores e mais recentes e que define sua missão histórica. Cada geração acontece em um intervalo de 15 anos.
Karl Mannheim (1893-1947) <sup>4</sup>	As gerações são parte do processo histórico que pessoas da mesma idade e classe social compartilham.

*Nota.* adaptado de Feixa & Leccardi (2010)

A partir do exposto, verifica-se que existem diferenças entre os autores no que se refere à definição de um tempo preciso para posicionar diferentes gerações. Augusto Comte e José Ortega y Gasset definem tempos lineares de 30 e 15 anos. Já Wilhelm Dilthey e Karl Mannheim têm uma visão mais qualitativa do tema, ressaltando a internalização do momento e fatos históricos vividos em conjunto na fase de socialização de um determinado grupo geracional. Ademais, Mannheim propõe, além de Wilhelm Dilthey, que os estudos sobre as gerações devem incluir o componente da classe social.

Mannheim (1993), referenciado pela literatura como o autor mais influente sobre o tema (Feixa & Leccardi, 2010; Tomizaki, 2010; Parry & Urwin, 2011; Morais, 2016), argumenta que a compreensão das gerações possibilita o entendimento da dinâmica das mudanças sociais e das formas de pensar e de agir de uma determinada época. As gerações podem produzir mudanças sociais, mas também potencializar o resultado de uma mudança iniciada pela geração anterior, ou seja, o tempo e movimento de sucessão de gerações poderia estar ligado a dinâmica social

<sup>4</sup> A presente dissertação adota a perspectiva de gerações proposta por Mannheim (1993).

que se acelera com a ação da transformação dos impulsos produzidos pelas gerações “passadas” (Mannheim, 1993).

Outra perspectiva sobre as gerações é a de Tomizaki (2010), que trouxe elementos que ampliam os propostos por Mannheim (1993), incorporando a idade, classe social, as experiências concretas e simbólicas comuns, a conjuntura histórica (social, econômica e política) e as relações familiares. O autor afirma que para uma geração social/histórica poder ser reconhecida como tal, não se pode ignorar que esta foi influenciada também pelo âmbito familiar, por meio dos processos de socialização específicos dessa instância socializadora.

Em complemento, Dencker, Joshi e Martocchio (2007) descrevem que as experiências compartilhadas por um grupo de pessoas com idades semelhantes atuam como lentes que proporcionam um determinado foco através dos quais os eventos são interpretados. Conforme os autores, o foco da lente difere entre gerações, promovendo assim, diferentes respostas em suas interações atuais. Então, o que caracteriza uma determinada geração é a potencialidade de vivenciar os mesmos acontecimentos e experiências semelhantes, e, acima de tudo, de processar esses acontecimentos ou experiências de forma semelhante (Cordeiro et al., 2013).

Nessa linha de análise, Parry e Urwin (2011) realizaram uma revisão teórica que destaca a diferença entre o termo “corte” e “geração”. O termo corte inicia-se pela fixação de uma faixa etária e depois analisa-se a diferença entre essa faixa e as demais, encontrando diferenças entre valores, atitudes e comportamentos entre os indivíduos dos diversos grupos estudados. No que concerne ao termo geração, a definição inicia-se pela análise dos eventos históricos, políticos ou sociais que geram um impacto em valores, atitudes e comportamentos das pessoas que viveram esses momentos em sua fase de socialização. Posteriormente, as datas de nascimento potenciais são estabelecidas.

Considerando que a maioria das publicações sobre gerações adotam parâmetros norte-americanos, não é possível transpor definições de gerações de outras nacionalidades e culturas para a realidade de outros países sem buscar o olhar dos fatos históricos, sociais, econômicos, políticos, demográficos e tecnológicos nacionais (Parry & Urwin, 2011). Nesse sentido, é de suma importância que o conceito de geração, ao ser empregado nos estudos do contexto brasileiro, considere a contextualização necessária, respeitando aspectos de classe, contexto histórico, vivências comuns e relações intergeracionais (Oliveira, Piccinini, & Bitencourt, 2012; Cordeiro et al., 2013).

### 3.3.2 As gerações nas organizações

Pesquisadores têm procurado entender as diferenças de perspectivas, sistemas de valores e visões de mundo de acordo com os grupos classificados dentro do parâmetro geracional (Silva, Dias, Krakauer, & Marinho, 2012). As pesquisas que abordam as gerações têm emergido principalmente do campo da psicologia e sociologia organizacional. O corpo científico baseia-se em duas preposições: (1) cada grupo geracional traz atitudes, crenças e aspirações coletivas para o trabalho e (2) uma melhor compreensão sobre a diversidade geracional pode auxiliar as organizações a recrutar, desenvolver e reter cada geração de trabalhadores (Benson & Brown, 2011; Edge, 2014).

Não obstante a longa tradição de pesquisa em gerações, há uma confusão e ambiguidade nos estudos intergeracionais, sobretudo no que o termo significa e como deve ser usado. Em parte, a confusão decorre da variedade de conceitos existentes para geração e do uso de múltiplos conceitos pelos pesquisadores em suas pesquisas (Dencker et al., 2007). Assim, estudar as gerações ainda é um desafio, pois existem divergentes correntes de pensamento sobre o tema e não há um consenso em relação às datas de início e término de cada geração (Benson & Brown, 2011; Parry & Urwin, 2011; Costanza, Fraser, Severt, & Gade, 2012; Cugin, 2012; Krampe, Brambilla, & Angnes, 2018; Drumond, Ituassu, Da Silva, & Lavinias, 2020). Essa falta de consistência tem implicações para a definição conceitual das gerações, operacionalização e avaliação do seu impacto em variáveis relacionadas ao trabalho (Benson & Brown, 2011; Cugin, 2012; Costanza et al., 2012; Van Rossem, 2018).

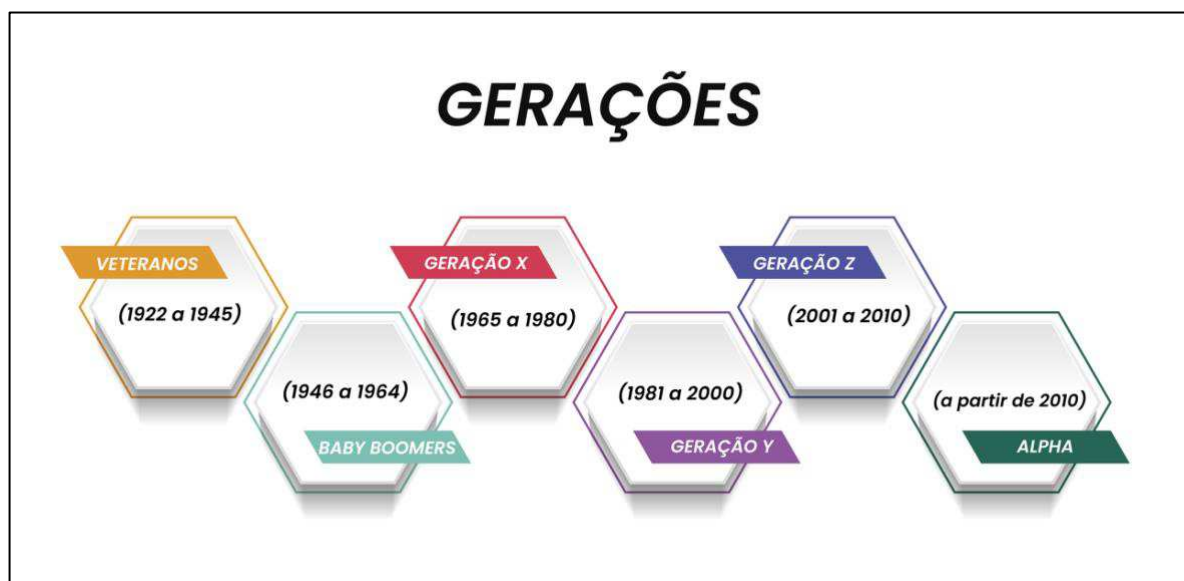
Há também limitações empíricas sobre as diferenças intergeracionais, o que dificulta as generalizações dos estudos para o avanço científico do tema (Costanza et al., 2012). Outro importante desafio metodológico é separar as diferenças atribuíveis à geração daquelas relacionadas à maturidade (Smolla & Sutton, 2002; Costanza et al., 2012) ou estágio de vida do indivíduo (Macky, Gardner, & Fordyth, 2008). Arsenault (2004) e Parry e Urwin (2011) destacam que outra objeção na classificação das gerações é que algumas pessoas nascem no início de uma geração e podem experimentar eventos semelhantes, durante seus anos de formação, do final da geração anterior. Assim, uma pessoa que nasceu em 1982, por exemplo, pode ter um comportamento parecido com alguém nascido em 1979. Ademais, Veloso (2012) sugere que embora existam muitas controvérsias que envolvem o quadro conceitual sobre o tema, não se deve negar o fato de que as diferenças de idade, por si só, já provocam conflitos e comparações.



Outro ponto importante é compreender como um mesmo acontecimento afeta as gerações de diversas formas. A evolução tecnológica e o seu uso no dia a dia é diferente para um indivíduo que tem 60, 40 ou 30 anos. Os *Baby Boomers* e a Geração X acompanharam o surgimento do computador pessoal, da internet e do e-mail. Já entre os anos de 1981 a 2000, surgiu a Geração Y que cresceu com a tecnologia desde a sua infância ou juventude (Paiva & Alves, 2018). Por fim, apesar das divergências em relação aos limites dos anos de nascimento, as gerações podem ser divididas em (Figura 9): Geração dos Veteranos (nascidos entre 1922 e 1945) (Nascimento et al., 2016; Mello & Sant’Anna, 2016); Geração *Baby Boomers* (nascidos entre 1946 e 1964); Geração X (nascidos entre 1965 e 1980); Geração Y (nascidos entre 1981 e 2000) (Gursoy, Chi, & Karadag, 2013; Fantini & Sousa, 2015; Satuf et al., 2018; Van Rossem, 2018; Martínez-Buelvas & Jaramillo-Naranjo, 2019); Geração Z (entre 2001 a 2010) (Fantini & Souza, 2015; Guabiroba, Silva, Reis, & Guabiroba, 2020) e Geração Alpha (a partir de 2010) (Rocha, Bittencourt, Desiderio, & Sobrinho, 2018; Andrade, 2020; Drumond et al., 2020).

### Figura 9

*Datas de Nascimento das Gerações*



*Nota.* elaborada pela autora.

#### 3.3.3 Gerações: *Baby Boomers*, X e Y

Atualmente coexistem no mercado de trabalho pessoas de diferentes grupos etários que enfrentam, no mesmo cenário, reconhecimento, ascensão na carreira, prevalência de suas crenças e desenvolvimento profissional (Morais, 2016). Segundo a Relação Anual de

Informações Sociais (RAIS) de 2018, as faixas etárias que apresentaram a maior quantidade de vínculos empregatícios no Brasil foram 25-39 anos (44,9%), seguida da faixa 40 anos ou mais (31,5%). Por isso, em relação a contextualização das gerações e aspectos organizacionais, será apresentada a literatura das gerações *Baby Boomers*, X e Y, e os principais aspectos históricos que influenciaram a caracterização dos Veteranos, a fim de compreender melhor a geração subsequente (*Baby Boomers*). Ressalta-se que o estudo das gerações é um ponto de partida para refletir sobre as diferenças e evoluções comportamentais em torno da dimensão organizacional. Desse modo, é importante compreender melhor as diferenças, sem cair em estereótipos, rótulos ou verdades absolutas.

### 3.3.3.1 Veteranos (1922 - 1945)

A Geração dos Veteranos é conhecida também como “Tradicionalista” ou “Geração Silenciosa” e é constituída por indivíduos que nasceram ou cresceram durante a época da Segunda Guerra Mundial (1939 - 1945). Depois do cenário da quebra da Bolsa de Valores de Nova York (1929), considerada a maior crise econômica do século passado e aliado a um contexto de guerras, a mentalidade das pessoas passou por uma transformação (Aprigio, 2013). Se até então era importante viver um dia de cada vez, pois não se sabia como seria o amanhã, após esses episódios, os veteranos passaram a enxergar que era possível seguir sua vida. Com uma perspectiva otimista do futuro, finalmente era a hora de constituir uma família e os casais dispararam o número de filhos. Foi assim que surgiram os *Baby Boomers* - um período de grande explosão no número de nascimentos (Rech, Viêra, & Anschau, 2017; Sousa & Gomes, 2018).

No Brasil, muitos indivíduos dessa geração cresceram durante a revolução de 30 e passaram a adolescência na Era Vargas (1930-1945) (Amaral, 2004). Foram marcados por grandes crises econômicas e sob uma forte influência militar (Oliveira, 2016). Para essa geração, os valores da vida são o trabalho, a família, a moral e o amor à pátria, visto que cresceram em um período marcado pela visão de "ordem e progresso" (Rech et al., 2017). No trabalho são mais rígidos e, devido às dificuldades que viveram, não tem problema em respeitar regras e hierarquia. Tendem a comandar as suas empresas nos moldes do espírito militar. Os indivíduos dessa geração são atraídos pela estabilidade, querem disciplina, comprometimento e lealdade. Para eles vem "primeiro o dever, e depois o lazer". No nível pessoal, são adeptos da ideia que o casamento é para vida toda e que o homem deve ser o provedor das necessidades

familiares e a mulher deve exercer o papel de cuidar da casa e dos filhos (Amaral, 2004; Oliveira, 2016). Atualmente a maioria das organizações não estão, pelo menos não integralmente, na gestão dessa geração.

### 3.3.3.2 *Baby Boomers* (1946 - 1964)

O nome *Baby Boomers*, em tradução literal, significa “explosão de bebês”. As pessoas compreendidas nesse grupo são reconhecidas como os filhos da "pós-segunda guerra mundial". São considerados a esperança dos veteranos de uma vida melhor. Desse modo, muitos cresceram com uma visão otimista diante das adversidades, forte senso de oportunidade e crença positiva do futuro (Amaral, 2004; Morais, 2016).

Essa geração protestou contra a Guerra Fria (1947–1991), Guerra do Vietnã (1955-1975) e no Brasil, a Ditadura Militar (1964 –1985). Foram educados pela rigidez dos veteranos e, conseqüentemente, isso impulsionou os movimentos revolucionários daquela época (Rocha et al., 2018). Foi nesse contexto que aconteceu o festival Woodstock (1969) com o lema "Paz e Amor" e "Faça amor, não guerra" (Saber, 2013). Assim, os movimentos acerca da diversidade social, cultural e a música, como o *rock and roll*, expressaram a busca pela libertação das estruturas políticas rígidas estabelecidas no período de reconstrução pós-guerra (Morais, 2016). Nesse ínterim, houve um impulsionamento para uma mudança em relação ao mercado de trabalho, onde as mulheres começaram a ter uma maior representatividade na sociedade e passaram a ter um emprego para complementar a renda familiar. Os *Baby Boomers* lutaram também pela revolução sexual e, o lançamento da pílula anticoncepcional (1960), fez com que houvesse uma diminuição nas taxas de natalidade (Oliveira, 2016; Grubb, 2018).

No Brasil, entre a sua infância e juventude, os *Baby Boomers* viram o colapso do governo de Getúlio Vargas (1954) e depois assistiram o presidente Juscelino Kubitschek (1956-1961) sob o plano de ação dos "cinquenta anos em cinco", o início da ditadura militar (1964-1985) e as promessas do milagre econômico. Outro marco importante que influenciou o comportamento dos *Baby Boomers* foi o início da popularização da televisão (1950). Isso fez com que essa geração fosse além de uma explosão demográfica, uma explosão cultural, visto que a televisão transmitia em maior escala as mensagens que retratavam a juventude como um grande acontecimento (Oliveira, 2016).

Na esfera organizacional, os *Baby Boomers* lidam bem com estruturas hierárquicas e podem ter dificuldades em adaptar-se às tendências de flexibilidade no local de trabalho, bem

como a novas tecnologias (Gursoy, Maier, & Chi, 2008; Formenton & Stefano, 2017). Apesar de terem sido jovens rebeldes, em sua maioria, tornaram-se adultos conservadores, porém não rígidos (Comazzetto, Perrone, Vasconcellos, & Gonçalves, 2016; Formenton & Stefano, 2017). Costumam ser colaborativos, priorizam o trabalho em equipe (Grubb, 2018; Cvenkel, 2020) e tendem a valorizar a segurança, estabilidade e status (Veloso, Dutra, & Nakata, 2016; Lirio et al., 2020). Atribuem ao trabalho uma categoria central na vida (Benson & Brown, 2011; Woodward, Vongswasdi, & More, 2015; Satuf et al., 2018), sendo este considerado a principal razão do mundo (Ladeira, Costa, & Couto, 2013). Além disso, são caracterizados por serem otimistas, *workaholics* (viciados em trabalho), dedicados, leais, comprometidos e acreditam no sacrifício para alcançar o sucesso e em um emprego de longa duração (Benson & Brown, 2011; Edge, 2014; Fantini & Sousa, 2015; Comazzetto et al., 2016). Tais características justificam-se pelo fato que as organizações prometiam crescimento àqueles que tivessem um comportamento leal e estável, valores que guiam até hoje a sua conduta profissional.

### **3.3.3.3 Geração X (1965 - 1980)**

A Geração X presenciou a transição do país da ditadura para democracia, períodos de revoluções, repressão e censura (Formenton & Stefano, 2017). Viram a queda do Muro de Berlim (1989), o fim da Guerra Fria (1991) e os avanços tecnológicos acelerados (Grubb, 2018). Foi essa geração que com as “caras pintadas” pressionou o impeachment do presidente Collor (1992). Assim, essas movimentações formaram uma geração descrente no governo e uma juventude cética (Lirio et al., 2020).

No Brasil, a partir da década de 70, a população urbana passou a ser maior que a rural e a vida em centros urbanos contribuiu para acentuar um distanciamento entre as pessoas. Isso refletiu em diversas tribos que coexistiram nesse período: filosofia yuppie, que dava importância máxima ao dinheiro, e a filosofia punk, que desprezava o excesso de conforto material (Amaral, 2004). A Geração X se desenvolveu em um cenário de muita liberdade e acabaram sofrendo um choque no início de 1980 com a epidemia da AIDS. Cresceram vendo televisão, que no final de 1970 abrangia mais de 50% dos lares brasileiros, passando lentamente a estimular um maior consumismo. Ademais, muitos membros dessa geração tinham estruturas familiares onde os pais eram divorciados e as mães trabalhavam fora. Aprenderam a cuidar de si próprios (pelo menos em horário comercial) e a contar com apoio de amigos e familiares para a sua criação (Oliveira, 2016).

Conforme citado anteriormente, os *Baby Boomers* colocavam o trabalho em primeiro lugar, o que muitas vezes os afastava do convívio familiar. Desse modo, a Geração X aprendeu a se virar sozinha, e a palavra autonomia e autossuficiência passaram a caracterizá-la (Benson & Brown, 2011). Também viram seus familiares perderem o emprego no *downsizing* e reengenharia empresarial das décadas de 80 e 90. Sofreram forte influência da cultura americana após a abertura do mercado nacional às importações e, com isso, jogaram os primeiros videogames e tiveram os primeiros computadores domésticos (Amaral, 2004).

A Geração X interage melhor com a tecnologia do que os *Baby Boomers*. Se depararam com diversas mudanças, desde trabalhar com datilografia e cópias de mimeógrafo, até o surgimento do computador pessoal e telefone celular. No que se refere ao profissional, essa geração está menos preocupada em ter uma carreira sólida em uma única organização, onde o trabalho acaba sendo visto apenas como um contrato (Cvenkel, 2020) que paga as contas (Ladeira et al., 2013). Valorizam trabalhar para si próprios e são menos leais as organizações, visto que a aspiração de conseguir um emprego por toda a vida deixou de existir (Morais, 2016).

Assim, pelo fato de conhecerem desde cedo o estresse enfrentado pelos seus pais, acabaram buscando outra trajetória. Não costumam ser tão *workaholics* quanto a geração anterior e buscam o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional (Velooso et al., 2012; Fantini & Sousa, 2015). Estudos indicam que essa geração encara o trabalho como um desafio (Velooso et al., 2012; Comazetto et al., 2016), tendem a ser mais individualistas, autoconfiantes, competitivos e querem trabalhar com liberdade e flexibilidade (Fantini & Sousa, 2015; Comazetto et al., 2016; Martínez-Buelvas & Jaramillo-Naranjo, 2019). Além disso, procuram oportunidades de aprendizado e crescimento e costumam adotar uma postura mais cética, defendendo um ambiente de trabalho mais informal e uma hierarquia menos rigorosa (Fantini & Sousa, 2015; Comazetto et al., 2016; Grubb, 2018; Martínez-Buelvas & Jaramillo-Naranjo, 2019).

#### **3.3.3.4 Geração Y (1981 - 2000)**

A Geração Y foi a primeira a chegar à idade adulta depois da virada do milênio e, por isso, também é conhecida como *Millennial*. Cresceram em um momento de democracia e liberdade política e viram o Brasil começar a dar passos mais seguros com o Plano Real (1994). Em 2001, alguns membros dessa geração viram o ataque de 11 de setembro. A tecnologia e o surgimento da internet foram as principais influências socioculturais dessa geração. Na sua

infância muitos já possuíam diversos aparelhos em casa, como a televisão ou um computador de mesa. Com a disseminação da internet, essa geração se tornou mais independente, visto que em uma pesquisa rápida já podiam buscar sozinhos as respostas para os seus problemas (Oliveira, 2016).

Em relação a estrutura familiar, é comum ter pais separados e irmãos de pais diferentes. Também se diferenciam dos seus pais por sua preocupação com as questões sociais e ambientais. São dinâmicos, têm visão sistêmica e tendem a defender a diversidade e a inclusão na sociedade (Mencl & Lester, 2014; Comazetto et al., 2016). São indivíduos que valorizam a individualidade e a liberdade (Fantini & Sousa, 2015) e são menos comprometidos com a organização no qual trabalham (Benson & Brown, 2011; Cvenkel, 2020). Como estão constantemente conectados e desenvolvendo múltiplas tarefas - ouvindo música e estudando, comendo e pesquisando algo no computador - essa geração tende a querer tudo ao mesmo tempo (Amaral, 2004). Gostam de variedade, desafios e oportunidade (Vasconcelos, Merhi, Goulart, & Silva, 2010; Comazetto et al., 2016). São caracterizados como imediatistas e querem o que desejam o mais rápido possível, seja uma mensagem no celular ou o sucesso na carreira. Sua identidade não se limita mais ao lugar onde vivem e a internet os transformou em cidadãos globais (Vasconcelos et al., 2010; Fantini & Sousa, 2015).

No âmbito profissional, a Geração Y procura por oportunidades de crescimento e aprendizado (Vasconcelos et al., 2010; Martínez-Buelvas & Jaramillo-Naranjo, 2019). Não é incomum ver um *Millennial* que já trocou de emprego várias vezes, justificando que procurava novos desafios (Cvenkel, 2020). Eles são adeptos a flexibilidade e autonomia para a realização das tarefas (Oliveira, 2016). Gostam de receber feedbacks constantes e muitas vezes precisam de elogios frequentes (Grubb, 2018; Aylmer & Dias, 2018). Horários flexíveis de trabalho e equilíbrio entre vida pessoal e profissional também fazem parte das suas prioridades (Comazetto et al., 2016; Formenton & Stefano, 2017). Defendem que o trabalho e diversão podem se misturar e que não precisam cumprir suas tarefas em um ambiente tenso (Vasconcelos et al., 2010; Grubb, 2018). Preferem as organizações que tenham uma abertura ao diálogo e não só repliquem tarefas, como muitos dos seus pais faziam. Por fim, essa geração se preocupa com o bem-estar no ambiente de trabalho e são motivados por um propósito (Aylmer & Dias, 2018; He et al., 2019).

A Tabela 2 apresenta um resumo dos principais aspectos contextuais e características geracionais citadas anteriormente.

**Tabela 2***Características das Gerações*

Gerações	Aspectos contextuais	Principais características
<i>Baby Boomers</i> (1946 - 1964)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Explosão de natalidade após a Segunda Guerra Mundial.</li> <li>-Guerra Fria (1947–1991).</li> <li>-Início da popularização da televisão (meados da década de 50).</li> <li>-Nascimento do “<i>Rock &amp; Roll</i>” (meados da década de 50).</li> <li>-Colapso do governo de Getúlio Vargas (1954).</li> <li>-Guerra do Vietnã (1955-1975).</li> <li>-Presidente Juscelino Kubitschek sob o plano de ação dos “cinquenta anos em cinco” (1956- 1961).</li> <li>-Lançamento da pílula anticoncepcional (1960).</li> <li>-Início da ditadura militar (1964 – 1985).</li> <li>-Festival Woodstock (1969).</li> <li>-Início da emancipação das mulheres e aumento da mão de obra feminina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Lidam bem com estruturas hierárquicas.</li> <li>- Dedicados e leais às empresas.</li> <li>-Valorizam a segurança, estabilidade, status e ascensão profissional.</li> <li>-Otimistas, <i>worhaholics</i> e conservadores.</li> <li>- Cooperativos e gostam de trabalhar em equipe.</li> <li>-O trabalho ocupa uma categoria central na vida e é considerado a principal razão do mundo.</li> </ul>

---

<p>Geração X (1965 - 1980)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Transição do país da ditadura para democracia (a partir de 1985).</li> <li>-Queda do Muro de Berlim (1989).</li> <li>-O fim da Guerra Fria (1991).</li> <li>-Impeachment do presidente Collor (1992).</li> <li>-População urbana brasileira superou a rural na década de 70.</li> <li>-Diversidade de tribos que coexistiam na década de 80 (filosofia <i>yuppie</i> e filosofia <i>punk</i>).</li> <li>-Downsizing e reengenharia empresarial das décadas de 80 e 90.</li> <li>-Epidemia da AIDS.</li> <li>-Cresceram vendo televisão.</li> <li>-Forte influência da cultura americana após a abertura do mercado nacional às importações.</li> <li>-Avanços tecnológicos acelerados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Procuram autonomia, flexibilidade e liberdade no trabalho.</li> <li>-Valorizam mais a lealdade a si mesmos e são menos leais às empresas.</li> <li>-Buscam o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional.</li> <li>-Tendem a ser mais individualistas, autoconfiantes, competitivos e céticos.</li> <li>-Defendem um ambiente de trabalho mais informal e hierarquia menos rigorosa.</li> <li>-Encaram o trabalho como um desafio.</li> <li>-Procuram oportunidades de aprendizado e crescimento.</li> <li>-O trabalho é visto como um contrato que paga as contas.</li> </ul>
	<p>Geração Y (1981 - 2000)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano real (1994).</li> <li>- Cresceram em um momento de democracia e liberdade política.</li> <li>- Disseminação da internet (início da década de 90).</li> <li>- Na infância/adolescência muitos já possuíam televisão, computador de mesa e telefone celular.</li> </ul>

---



- 
- Tendem a defender a diversidade e rejeitar as categorizações de raça, cor, religião e nível social.
  - Priorizam o bem-estar no ambiente de trabalho e são motivados por um propósito.
  - Horários flexíveis de trabalho e equilíbrio entre vida pessoal e profissional fazem parte das suas prioridades.
  - Procuram oportunidades de crescimento e aprendizado.
  - Gostam de um ambiente descontraído e divertido.
- 

*Nota.* elaborada pela autora.

## **4. ESTRUTURA METODOLÓGICA DA DISSERTAÇÃO**

O conhecimento sobre os procedimentos de uma pesquisa é essencial para o seu entendimento, bem como para a interpretação dos seus resultados (Gray, 2009). Desse modo, nesta seção é apresentado o posicionamento epistemológico, o delineamento da pesquisa, a caracterização do campo, definição dos participantes, a coleta e análise dos conteúdos e os procedimentos éticos.

Em seguida, são apresentados os “Estudos da Dissertação” contemplando dois estudos independentes, mas que constituem de forma complementar o desenvolvimento desta dissertação. O primeiro deles, “Felicidade no Trabalho e Diferentes Perspectivas Geracionais: Uma Revisão Integrativa da Literatura”, foi resultado de um artigo teórico que indica as relações entre felicidade no trabalho, fenômenos positivos correlatos e diferentes gerações. A revisão de literatura também fornece subsídios teóricos e metodológicos para a produção científica nesta área de conhecimento e para a discussão dos resultados no artigo 2. O segundo artigo, “Felicidade no Trabalho: Um Estudo a partir de Diferentes Perspectivas Geracionais”, é um estudo empírico, com abordagem qualitativa, que contempla o objetivo principal desta dissertação que visa compreender a felicidade no trabalho a partir das percepções de determinados indivíduos de diferentes gerações. Além disso, aprofunda a discussão dos achados encontrados nesta dissertação, com base na literatura eleita para o estudo e na revisão integrativa da literatura (artigo 1).

### **4.1 Posicionamento Epistemológico**

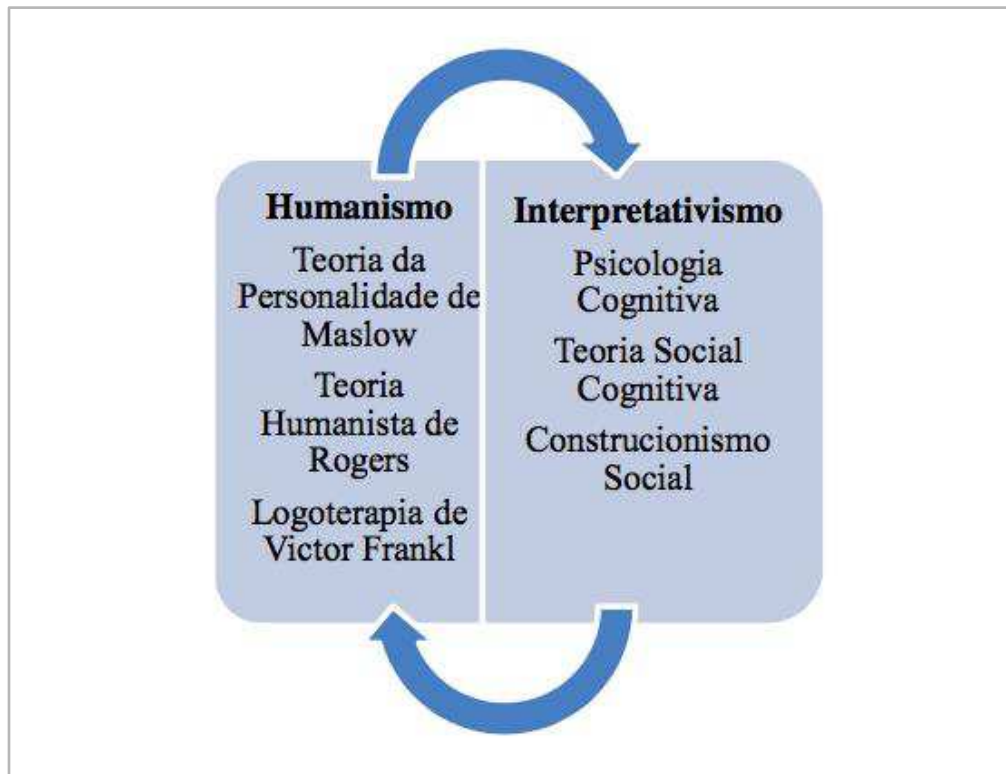
Conforme visto na seção anterior, pode-se evidenciar múltiplas perspectivas de felicidade, o que demonstra a falta de consenso por grande parte dos pesquisadores que estudam o assunto (Fisher, 2010; Sender & Fleck, 2017; Ribeiro & Silva, 2018; Salas-Vallina et al., 2018). Além disso, o fenômeno felicidade é estudado por diversas áreas de conhecimento como a economia, psicologia, administração, filosofia e sociologia (Aydin, 2012), o que traz por si só, limitações epistemológicas, que restringem sua convergência para uma visão mais unificada (Santos & Ceballos, 2013).

A epistemologia engloba os pressupostos sobre as bases do conhecimento de como uma pessoa pode compreender o mundo e também transmitir esses conhecimentos (Burrell & Morgan, 1979). Desse modo, a presente pesquisa encontra-se localizada na interface entre os pressupostos interpretativistas e humanistas. O primeiro pressuposto busca compreender a

realidade ao nível da experiência subjetiva (Burrell & Morgan, 1979). O quadrante interpretativista, proposto por Burrell e Morgan (1979), é preponderantemente adotado para esse estudo, visto que a presente pesquisa teve o propósito de verificar junto aos participantes as suas percepções sobre a felicidade no trabalho.

O segundo paradigma não se refere ao humanismo radical, denominado por Burrell e Morgan (1979), mas sim ao humanismo mais próximo do interpretativismo sustentado por autores como Abraham Maslow e Carl Rogers. Ademais, o presente estudo tem como pressuposto a base teórica norteadora da Psicologia Positiva, cujos pilares teóricos fundamentais são a psicologia humanista, a psicologia cognitiva e o construcionismo social (interacionismo simbólico) (Silva, Costa, & Budde, 2018). Na psicologia humanista, destacam-se as ideias de Maslow (1954) e Rogers (1959), que davam ênfase ao fortalecimento das virtudes humanas, autorrealização e da liberdade de escolha. Em complemento, Viktor Frankl, com os estudos sobre a logoterapia (abordagem com foco no sentido da vida), defendia que mesmo em situações difíceis e de sofrimento, o indivíduo pode ser capaz de superar as adversidades, aprendendo algo novo e encontrando um sentido positivo para uma determinada situação (Frankl, 1963).

Para os estudiosos cognitivistas, os comportamentos não são simplesmente o resultado de estímulos e respostas, de modo que os indivíduos também atuam com criatividade e são capazes de perceber, interpretar os estímulos presentes no ambiente e aprender com eles (Silva, Costa, & Budde, 2018). Já na vertente teórica do Construcionismo Social, o ser humano é capaz de ao mesmo tempo influenciar e ser influenciado pelo meio do qual faz parte, não sendo resultado somente do contexto (Boehs & Silva, 2017). Com base no exposto até aqui, compreende-se então que, o ser humano é capaz de fazer as suas escolhas, pensa e interpreta a realidade social, não sendo determinado por ela, ou seja, os indivíduos são agentes ativos de mudança, onde são capazes de influenciar e serem influenciados pelo meio no qual fazem parte. Sendo assim, a partir do exposto, compreende-se que a felicidade no trabalho é possível de construção e desenvolvimento. A Figura 10 representa as bases teóricas e epistemológicas da Psicologia Positiva adotadas nesta pesquisa.

**Figura 10***As Bases Epistemológicas/Teóricas da Psicologia Positiva*

*Nota.* Extraído de Silva, Costa e Budde (2018, p. 29)

#### 4.2 Delineamento da pesquisa

A pesquisa desenvolvida se caracteriza como qualitativa, exploratória e descritiva, de caráter transversal. Nessa perspectiva, busca-se explorar o significado que as pessoas ou os grupos atribuem à um problema social ou humano (Creswell, 2007). Assim, deseja-se propiciar maior aprofundamento, colocando diferentes aspectos à luz das teorias que fundamentam as indagações de pesquisa (Minayo, 2017). É importante salientar que no caso de fenômenos emergentes na literatura, como a felicidade no trabalho, a pesquisa qualitativa se faz relevante, uma vez que permitiu compreender significados e explorar a complexidade do fenômeno a partir da perspectiva dos participantes do estudo. Ademais, esta pesquisa caracteriza-se como exploratória, pois o tema felicidade no trabalho ainda é incipiente na literatura e a questão das gerações é considerada um tema emergente no meio acadêmico, carecendo de trabalhos empíricos que abordem o contexto brasileiro (Oliveira et al., 2012; Cordeiro et al., 2013). Desse modo, os estudos exploratórios se justificam quando o tema escolhido é pouco explorado, proporcionando maior familiaridade com o fenômeno (Sampieri, Collado, & Lucio, 2010).

A abordagem descritiva, em complemento, buscou descrever as percepções dos participantes sobre a felicidade no trabalho (Sampieri et al., 2010). Os autores corroboram que o propósito do estudo descritivo é proporcionar um panorama mais preciso sobre o fenômeno estudado, objetivo que pretendeu ser alcançado por meio da elaboração desta pesquisa. No que tange ao procedimento técnico, Yin (2005) sugere o estudo de casos múltiplos, pois permite maior profundidade na investigação, bem como a possibilidade de comparar resultados. Conforme o autor, ao estudar mais de uma unidade de caso, o estudo se torna mais robusto, ainda que esse procedimento não permita generalização dos resultados, mas a possibilidade de previsão de resultados similares (replicação literal). Neste estudo, as unidades de caso estabelecidas são os grupos das gerações *Baby Boomers*, X e Y.

### **4.3 Caracterização do campo de pesquisa**

Em um primeiro momento havia-se escolhido uma organização privada, de grande porte, do setor têxtil. Tal escolha se deu por meio de indicações do convívio pessoal da pesquisadora e indícios de práticas organizacionais positivas, constatadas através da premiação do *Great Place to Work*, como uma das 10 melhores empresas para se trabalhar em Santa Catarina. O contato com a organização foi estabelecido por meio de um dos profissionais responsáveis pelo setor de gestão de pessoas, que se mostrou aberto para contribuir com o desenvolvimento da dissertação. Contudo, em meio às demandas geradas pela situação da Covid-19 e a crise econômica no país, o profissional acabou se desligando da empresa, sugerindo que o estudo fosse realizado em outra organização.

Em segundo plano, a pesquisadora já estava em contato com outro possível campo de pesquisa, uma organização de médio porte, do setor de condicionamento físico e saúde, localizada no estado de Santa Catarina. Para verificar se a empresa realmente estava adequada a pesquisa em questão, foram analisados indícios de uma gestão que se orientava para a promoção da felicidade laboral. Assim, constatou-se alguns reconhecimentos que a colocam como uma organização destaque em dois aspectos: (1) gestão orientada para a qualidade das relações interpessoais (preconizando elementos da dimensão relacional de felicidade no trabalho) e (2) práticas de responsabilidade social para colaboradores e comunidade em geral (preconizando elementos da dimensão espiritual de felicidade no trabalho).

O primeiro aspecto foi identificado através dos resultados da 2ª edição da pesquisa intitulada “Empresas Humanizadas”, realizada pela Escola de Engenharia de São Carlos (EESC) da Universidade de São Paulo (USP), que busca reconhecer o estágio de maturidade de

gestão e a qualidade das relações das organizações do Brasil (Humanizadas, s/d). Em 2020, a presente organização ficou entre as 30 melhores organizações de destaque de médio porte do Brasil e recebeu o selo de Rating de Consciência BB, o que significa que a empresa tem uma maturidade de gestão acima da média nacional, relações saudáveis e ótima percepção de valor gerado para lideranças, colaboradores, clientes e sociedade em geral.

Já o segundo aspecto pode ser constatado através da certificação “Selo Social”, que consiste no reconhecimento de organizações que desenvolvem ações que tem impactos socioambientais alinhados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis (ODS), definidos pela ONU. A organização escolhida como campo de pesquisa, recebeu o Selo Social nos últimos três anos consecutivos, nas categorias de promoção a saúde, educação, economia e meio ambiente (Selo Social, s/d). Outro fator também levado em consideração para a escolha da organização foi o fato dela conter uma equipe multigeracional no seu quadro de colaboradores. Ressalta-se que o estudo foi realizado com trabalhadores de uma mesma organização, uma vez que buscou-se obter uma maior homogeneidade no que se refere as variáveis que os participantes eram expostos no trabalho (ex: cultura, liderança, ambiente de trabalho, e etc.), potencializando assim, de que apenas as gerações variassem entre os grupos.

O contato com a organização foi realizado de modo presencial com a diretora executiva, explicando o interesse em realizar a pesquisa de mestrado com os colaboradores da referida empresa. Houve interesse e abertura por parte da organização, que se disponibilizou a fornecer as informações necessárias para que fosse realizado o contato inicial com os possíveis participantes. Atualmente, a empresa conta com cerca de 202 trabalhadores. No nível estratégico, fazem parte dela dois sócios proprietários (denominados “diretores”) e demais gestores divididos nas áreas: administrativo, técnico e vendas. O nome da empresa participante será preservado de modo a manter o sigilo das informações apresentadas.

#### **4.4 Participantes**

Os participantes foram selecionados de forma intencional e não probabilística, tendo como critério de inclusão ser um trabalhador que se enquadrasse nas Gerações *Baby Boomers* (nascidos entre 1946 e 1964), Geração X (nascidos entre 1965 e 1980) ou Geração Y (nascidos entre 1981 e 2000). As condições de inclusão também levaram em conta: gênero (tanto mulheres quanto homens), nível de escolaridade superior completo e nível gerencial de trabalho. Optou-se pelo nível gerencial, pois dentro do quadro de colaboradores era o único nível organizacional que contemplava as três gerações. Conforme Nogueira-Martins e Bógus

(2004), o recrutamento dos participantes deve alcançar certa homogeneidade entre os membros do grupo, principalmente quanto à idade e nível socioeconômico, para que se sintam à vontade para expressarem suas ideias. Ademais, conforme explanado por Mannheim (1993), os estudos sobre as gerações devem incluir além da data de nascimento o componente da classe social, corroborando desse modo, com a afirmação de Nogueira-Martins e Bógus (2004). Uma vez que a dimensão organizacional é um dos focos deste estudo, outra condição levada em conta para inclusão dos participantes foi o tempo mínimo de 4 anos de atuação na organização. Dessa forma, aumentam-se as probabilidades de o colaborador ter vivenciado a cultura da empresa, bem como experiências relacionadas a felicidade laboral.

Da população de 202 colaboradores<sup>5</sup>, 15 colaboradores tinham todos os critérios de inclusão, sendo que 12 colaboradores foram convidados de forma verbal e presencial no local de trabalho para participar da pesquisa. Todos aceitaram o convite, o que resultou em três grupos focais (um com cada geração) compostos por 4 integrantes cada. Gondim (2002) e Silva et al. (2013) sugerem que quando o objetivo da pesquisa é explorar a fundo os significados e os modos pelos quais as perspectivas são socialmente construídas, o tamanho da amostra não deve ser grande, de modo a proporcionar a chance de todos participarem. Assim, recomenda-se um número mínimo de três e o máximo de oito participantes. Para a manutenção do anonimato serão utilizadas as seguintes siglas: B para *Baby Boomers*, X para Geração X e Y para Geração Y, conforme apresentado na Tabela 3.

---

<sup>5</sup> Levantamento feito no ano de 2020.

**Tabela 3***Caracterização dos Participantes da Pesquisa*

Participantes	Gênero	Tempo de empresa	Setor de Atuação
B1	Homem	14 anos	Administrativo <sup>6</sup>
B2	Homem	16 anos	Técnico <sup>7</sup>
B3	Mulher	16 anos	Administrativo e Técnico
B4	Mulher	11 anos	Administrativo
X1	Homem	7 anos	Administrativo
X2	Homem	13 anos	Administrativo
X3	Homem	6 anos	Administrativo e Técnico
X4	Mulher	16 anos	Vendas
Y1	Homem	5 anos	Administrativo
Y2	Homem	9 anos	Administrativo
Y3	Mulher	6 anos	Administrativo
Y4	Mulher	12 anos	Vendas

#### 4.5 Instrumento de coleta de conteúdos

Para a realização da pesquisa foi utilizado um roteiro semiestruturado que é baseado em um guia de perguntas abertas onde o pesquisador tem a flexibilidade de introduzir perguntas adicionais para esclarecer conceitos ou obter mais informações (Sampieri et al., 2010). Desse modo, o roteiro foi estruturado em dois blocos (Apêndice D). O primeiro bloco, composto por 10 perguntas, está relacionado a uma pergunta introdutória e nove perguntas que se referem às quatro dimensões norteadoras do modelo de felicidade no trabalho (dimensão material,

<sup>6</sup> O setor administrativo é a ampla parte da empresa responsável pelo planejamento estratégico e pela gestão de pessoal e atividades que fazem o negócio acontecer. Inclui algumas funções como: administração dos serviços, gestão do sistema de qualidade, gestão e desenvolvimento de recursos humanos; gestão financeira, de compras e marketing.

<sup>7</sup> O setor técnico refere-se à coordenação geral das equipes que orientam e prescrevem exercícios físicos.



dimensão relacional, dimensão espiritual e dimensão pessoal). Já o segundo bloco, composto por 3 perguntas, está relacionado a uma percepção geral sobre a felicidade no trabalho.

Antes da ida ao campo de pesquisa, alguns procedimentos foram realizados com o intuito de assegurar que as questões propostas iriam responder ao objetivo geral da pesquisa e que a semântica utilizada estaria compreensível para o público investigado. A primeira etapa foi a análise de juízes, que consiste na submissão do roteiro à avaliação de pessoas especialistas na área que se pretende investigar (Anastasi & Urbina, 2000). Assim, o roteiro do grupo focal foi enviado para três especialistas da área: duas professoras doutoras com foco em estudos da área de Psicologia Positiva Organizacional e do Trabalho e uma professora doutora com foco em estudos da área de Psicologia Organizacional e do Trabalho.

A análise de juízes resultou na modificação semântica de oito questões e no levantamento de um ponto importante sobre a descrição temporal das respostas, ou seja, uma especialista comentou que algumas questões não deixavam claro se os participantes iriam responder o que de fato eles valorizavam na empresa no momento presente, ou se eles iriam responder o que eles valorizavam, projetando uma realidade não existente. Para solucionar essa questão, antes de iniciar os grupos focais a pesquisadora reforçou para os participantes que eles deveriam ser sinceros e responder as indagações baseadas nas percepções vividas até o momento atual e não descrever sobre uma situação futura e/ou desejada.

A partir dos feedbacks recebidos, o roteiro foi reajustado e pôde ser empiricamente testado antes da ida a campo. Essa etapa é intitulada de teste piloto, cujo propósito em pesquisas qualitativas é orientar a tomada de decisões sobre um conjunto de fatores (éticos, metodológicos, teóricos, analíticos e operacionais) que produzem refinamentos na condução da pesquisa, antes de iniciar a sua fase principal (Filho & Barbosa, 2019). Desse modo, o primeiro teste piloto foi realizado no dia 14 de outubro de 2020, através de um grupo focal online com quatro pesquisadores integrantes do Lappot - Laboratório de Psicologia Positiva nas Organizações e no Trabalho. Os objetivos do estudo piloto foram: avaliar se as respostas obtidas a partir do roteiro poderiam responder à pergunta de pesquisa, oferecer segurança à pesquisadora para a condução dos grupos focais e se o tempo de condução estaria adequado para a realização dos mesmos. Após o término do teste piloto, verificou-se que a análise semântica das questões não pôde ser averiguada com a eficácia desejada, pois a realidade de trabalho de cada participante era muito diferente.

Para resolver esse problema, a pesquisadora realizou no dia 21 de outubro de 2020, outro grupo focal piloto, de modo presencial, com três colaboradores da empresa escolhida como

campo de pesquisa. A partir disso, foram realizadas mais cinco modificações. A primeira foi em relação as palavras “Gestão de Pessoas” que foram substituídas por “RH”, visto que na realidade organizacional esse é o nome utilizado. A segunda modificação foi em relação a questão “O que vocês compreendem por felicidade no trabalho?” que foi substituída por “O que é a felicidade no trabalho para vocês?”. A terceira refere-se à inclusão da palavra “importante” nas questões das dimensões relacional e material. Essa sugestão veio de dois participantes do grupo focal piloto, que apontaram que algo que eles valorizam tem relação ao sentimento de “gostar” e que importante refere-se a algo essencial/fundamental para eles, complementando assim a semântica das perguntas. A quarta modificação foi a exclusão de uma pergunta do segundo bloco, pois a mesma foi considerada repetitiva. E por fim, a última modificação foi a inclusão de uma pergunta relacionada à responsabilidade social. Ressalta-se também que ambos estudos piloto tiveram em média 1h30min.

#### **4.6 Procedimentos de coleta de conteúdos**

O procedimento de coleta de conteúdos aconteceu através de grupos focais, onde os participantes dialogaram sobre as suas experiências e percepções em torno do fenômeno felicidade no trabalho (Ressel, Beck, Gualda, Hoffmann, Silva, & Sehnem, 2008). Essa técnica tem o intuito de explorar um tema pouco conhecido, visando a produção de sentidos e significados sobre o tema abordado (Perosa & Pedro, 2009). O grupo estimulou o debate entre os participantes, permitindo que o tema felicidade no trabalho fosse mais problematizado do que em uma situação de entrevista individual, visto que os participantes ouvem as opiniões dos outros antes de formar as suas próprias e, constantemente, mudam de posição, ou fundamentam melhor sua opinião inicial (Backes, Colomé, Herdmann, & Lunardi, 2011). A interação em grupo possibilitou aos participantes *insights* sobre o tema, dando continuidade ao processo de construção social que ocorre no cotidiano das relações entre as pessoas (Gondim, 2002).

No que concerne à operacionalização do grupo focal, optou-se por realizar a pesquisa em uma sala de reuniões dentro das dependências da filial matriz. O ambiente era acolhedor, confortável, proporcionava privacidade, iluminação e temperatura adequada. As cadeiras foram organizadas de forma circular, de modo que os participantes, a moderadora e a assistente tivessem parte do mesmo campo de visão. A moderadora teve o papel de introduzir às perguntas, solicitar esclarecimento, aprofundamento de pontos específicos e concluir os tópicos de discussão. Já a assistente tinha a função de observadora e fazia registros relacionados às falas dos participantes, além de controlar o tempo e monitorar o equipamento de gravação. Ademais,

havia um espaço para um *coffee break* e uma mesa de apoio, que foi utilizada como suporte para colocar dois celulares que serviram como gravadores de áudio.

Através da técnica de grupo focal foi possível observar os diferentes caminhos pelos quais progrediam as discussões. Não houve muitas discrepâncias<sup>8</sup> em relação às opiniões expressas. De modo geral, um participante manifestava a sua opinião e os demais do grupo concordavam e/ou complementavam a fala. A partir da condução dos grupos focais foi possível perceber também que os participantes tinham um bom relacionamento interpessoal que propiciou uma conversa muito aberta e descontraída. Todos se sentiram à vontade para compartilhar suas opiniões na medida que as discussões emergiram.

Por fim, cada grupo focal foi composto por quatro participantes e teve duração entre 90 a 110 minutos, evitando assim, o cansaço dos participantes e a manutenção do foco no debate da pesquisa (Trad, 2009). No total foram realizados três grupos focais, um com cada geração, entre os dias 27 de outubro a 10 de novembro de 2020. Os grupos focais foram conduzidos conforme os momentos-chave: abertura da sessão, apresentação dos participantes, esclarecimento sobre a condução da pesquisa, debate, síntese e encerramento da sessão (Kinalski et al., 2017). A Tabela 4 apresenta um breve resumo.

**Tabela 4**

*Momentos-chave dos Grupos Focais*

Sessão dos Grupos Focais	
Abertura da sessão	Recepção; agradecimento pela participação; apresentação da pesquisadora e da assistente, assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE); esclarecimento sobre a gravação do áudio e manutenção do anonimato.
Apresentação dos participantes	Não houve necessidade de apresentação entre os participantes, visto que todos integravam a empresa há um tempo e já se conheciam.
	Falar uma pessoa de cada vez, evitar discussões paralelas para que todos possam

<sup>8</sup> Os pontos de divergência da fala inicial do grupo foram em relação a remuneração justa e adequada (Geração Y) e a qualidade de infraestrutura do ambiente de trabalho (Geração X).

Esclarecimento sobre a condução da pesquisa	participar, dizer livremente o que pensa, reforçar a inexistência de respostas certas, evitar que apenas um participante domine a discussão e manter a atenção e o discurso na temática em questão (Gondim, 2002). Além disso, foi ressaltado para os participantes que eles deveriam ser sinceros e responder às indagações de pesquisa baseados nas percepções vividas até o momento presente e não descrever sobre uma situação futura/desejada.
Debate	O roteiro foi composto por dois blocos de perguntas (13 perguntas no total), sendo o primeiro relacionado às quatro categorias base e norteadoras do modelo de felicidade no trabalho e o segundo sobre uma percepção geral do construto estudado. Foi utilizada a seguinte abordagem: “Temos cerca de 13 questões para discussão. A minha tarefa é introduzir às perguntas, onde vocês irão conversar entre vocês sobre o assunto. Vocês podem comentar um assunto a partir de alguma coisa que outra pessoa já tenha falado e também acrescentar algo ou relatar uma experiência/opinião diferente.”
Síntese	Aprofundamento, retomada e validação das ideias centrais da discussão. Foram utilizadas questões como: Poderiam falar mais a respeito? O que vocês pensam a respeito do que o participante falou? O que você quer dizer com isso? Traga um exemplo, só para confirmar se entendi? Algo a mais?
Encerramento da sessão	Agradecimento pela participação e finalização com um <i>coffee break</i> .

#### 4.7 Procedimentos éticos

A pesquisa seguiu os procedimentos éticos da resolução do Conselho Nacional de Saúde (CNS) Nº 466, de 12 de dezembro de 2012. Portanto, foi submetida ao Comitê de Ética em

Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH) da UFSC, sendo aprovada sob o número (CAEE 29440820.7.0000.0121). Antes de iniciar a coleta dos dados foi formalmente submetida à empresa uma carta de apresentação e de autorização institucional (Apêndice A e B) para a realização do estudo.

A participação dos trabalhadores na pesquisa foi voluntária. Todos receberam a explicação do que consistia o estudo e foi garantido o sigilo e a confidencialidade das informações. Sendo assim, antes da realização do procedimento de coleta de dados os participantes leram e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice C). Ademais, foi assegurado aos participantes que eles poderiam interromper a participação na pesquisa a qualquer momento e que não haveria nenhum prejuízo caso optassem em não participar mais. A pesquisadora também se disponibilizou, caso houvesse a mobilização de sentimentos que gerassem dificuldades para os participantes, a acolhê-los e encaminhar a um profissional especializado.

Para minimizar os potenciais riscos de quebra do sigilo e do anonimato das informações, foi tomado o cuidado na análise para deixar os dados isentos de qualquer tipo de identificação que pudesse vir a caracterizar os participantes e a empresa. Após o término do mestrado, será encaminhado por e-mail o link com o acesso da dissertação que estará disponível no repositório eletrônico institucional da biblioteca da UFSC.

#### **4.8 Análise e interpretação dos conteúdos**

Esta etapa teve como objetivo compreender o conteúdo transcrito do grupo focal (Bauer & Gaskell, 2003). Para que esse processo obtivesse resultados confiáveis e pertinentes foi utilizado os procedimentos de análise de conteúdo de Bardin (2011), que constitui um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das mensagens. Para tal, a análise de conteúdo foi composta por três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados (Bardin, 2011).

A primeira fase, pré-análise, foi uma fase mais aberta que buscou sistematizar as ideias iniciais colocadas pelas pré-categorias estabelecidas. Com a transcrição do conteúdo verbalmente apresentado pelos participantes, iniciou-se a leitura flutuante, onde foram

assinalados manualmente (com cores e siglas) em um arquivo de *Word*<sup>9</sup> os pontos importantes das falas dos participantes. Ressalta-se que a escolha dos conteúdos a serem analisados foi orientada pelos seguintes indicadores: exaustividade (esgota a totalidade do corpus de análise); representatividade (representa o universo da pesquisa); homogeneidade (os conteúdos escolhidos referem-se a mesma categoria/subcategoria temática); e pertinência (os conteúdos correspondem aos objetivos da pesquisa).

Concluída a primeira fase, acima descrita, realizou-se a exploração do material. Essa fase consistiu na construção das operações de codificação, compreendendo o recorte dos textos (falas dos participantes) em unidades de registros (subcategorias temáticas). Desse modo, envolveu a identificação de temas/conteúdos comuns que permitiram simplificar os dados em um menor número de unidades, e a definição de regras de contagem (enumeração por presença ou ausência), baseado na ocorrência ou não de um elemento para a maioria dos participantes de cada grupo focal.

No que tange aos nomes das subcategorias, estas emergiram a partir das falas dos participantes e por meio das leituras prévias da literatura relacionada à temática estudada. De modo geral, as concepções teóricas das subcategorias foram baseadas nos significados propostos pelo dicionário online de português (s/d). Assim, elaborou-se as subcategorias de análise que foram agrupadas conforme suas semelhanças e significados importantes para o objeto de estudo. A fim de obter uma melhor compreensão na análise dos conteúdos, foi elaborado um quadro sinóptico com as subcategorias, suas respectivas concepções e diferentes trechos ilustrativos. Ressalta-se que tais subcategorias foram compostas por três ou quatro diferentes trechos ilustrativos de fala por geração (Exemplo: Subcategoria Propósito – Geração Y: falas dos participantes Y1, Y2, Y3, Y4).

Assim, após a elaboração do quadro sinóptico, iniciou-se a construção da escrita do “corpo científico do estudo 2”, que se baseou no estudo de De Moraes, Gondim e Palma (2020) como forma de apresentar os resultados obtidos nos grupos focais, visto que “a escassez de modelos de análise de grupo em psicologia torna os procedimentos de análise de resultados um esforço ainda bastante solitário do pesquisador” (Gondim, 2002, p.71). Para posterior escrita do estudo 2, a pesquisadora selecionou, em sua maioria, apenas uma fala ilustrativa por

---

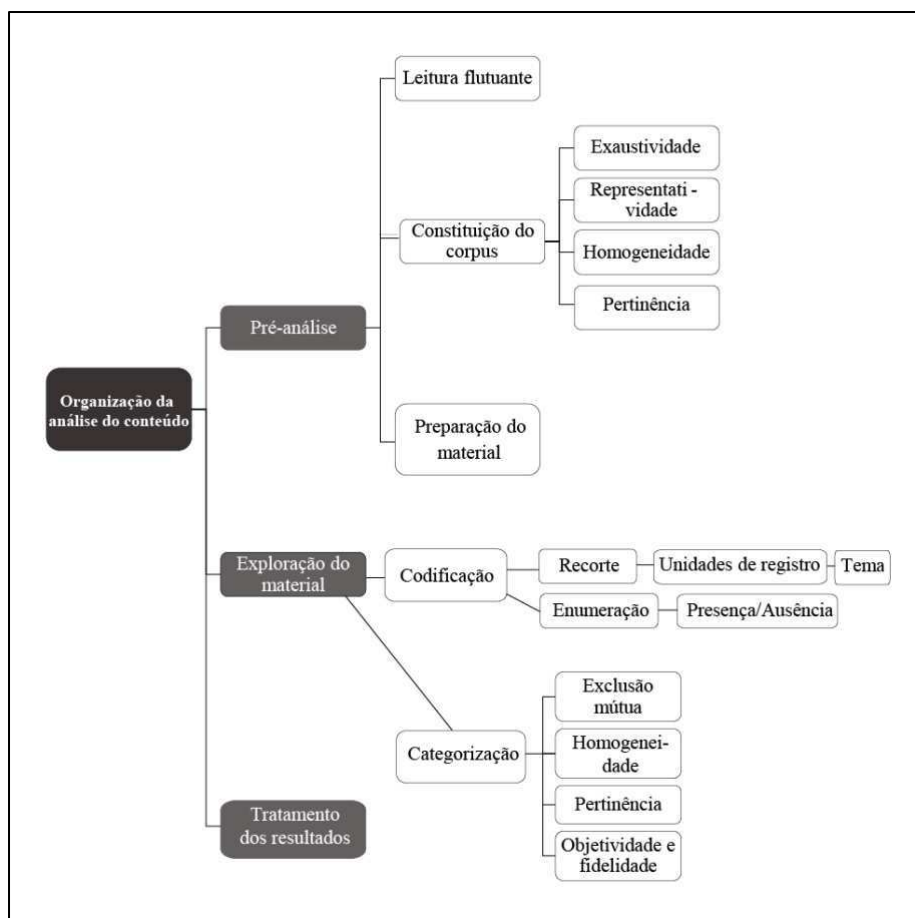
<sup>9</sup> Não foi utilizado um *software* para organização das transcrições dos grupos focais, pois a pesquisadora não tinha uma licença válida no momento do estudo.

subcategoria/geração. Optou-se por essa estratégia para concisão da análise e discussão dos resultados.

A terceira e última fase, que diz respeito ao tratamento dos dados, permitiu que todas as categorias fossem discutidas à luz do referencial teórico adotado. Nessa etapa as categorias foram confrontadas com a teoria, realizando o ajuste empírico e deliberando sobre seu poder explicativo. Verificou-se também se os conteúdos associados ao fenômeno felicidade no trabalho, a partir da perspectiva teórica de Silva et al. (2017), tem o eixo teoria-fenômeno-dados, sustentador do desenho dessa pesquisa (Gondim & Bendassolli, 2014). Por fim, com o objetivo de validar a coerência e a consistência das informações, os resultados da pesquisa foram mostrados para os entrevistados, sendo que os mesmos validaram as descobertas obtidas por meio do estudo. Não houve nenhuma correção e a pesquisadora recebeu feedbacks positivos a respeito da condução e análise da pesquisa. A seguir, a Figura 11 apresenta um breve resumo da técnica de análise de conteúdo utilizada neste estudo (Bardin, 2011).

**Figura 11**

*Resumo da Análise de Conteúdo*



*Nota.* elaborada pela autora e adaptado de Bardin (2011).

## 5. OS ESTUDOS DA DISSERTAÇÃO

Na sequência são apresentados os dois artigos que compõem a presente dissertação de mestrado. Seus títulos são:

**Estudo 1.** “Felicidade no Trabalho e Diferentes Perspectivas Geracionais: Uma Revisão Integrativa da Literatura”

**Estudo 2.** “Felicidade no Trabalho: Um Estudo a partir de Diferentes Perspectivas Geracionais”

Os estudos a seguir são apresentados de maneira independente. Desse modo, poderá ocorrer a repetição de conceitos e referências, visto que os dois artigos estão tratando sobre o mesmo tema de pesquisa e serão publicados separadamente. Entretanto, ressalta-se que as duas pesquisas são complementares, à medida que a primeira apresenta uma revisão integrativa da literatura e a segunda apresenta as análises do estudo empírico.



## 5.1 Estudo 1. Felicidade no Trabalho e Diferentes Perspectivas Geracionais: Uma Revisão Integrativa da Literatura<sup>10</sup>

Lílian Paula Damo  
Narbal Silva

### Resumo

Com o objetivo de mapear as produções científicas nacionais e internacionais que contemplam os temas felicidade no trabalho e diferentes perspectivas geracionais, realizou-se uma pesquisa do tipo revisão integrativa da literatura, por meio das bases de dados eletrônicas Scopus, Biblioteca Virtual em Saúde (BVS), Scientific Electronic Library Online (SciELO) e Google Acadêmico. Ao total, 21 artigos foram analisados e os resultados indicaram que o escopo científico sobre o tema é novo e está em desenvolvimento no contexto acadêmico. Tal escassez indica que em termos de maturidade, a interface entre felicidade no trabalho e diferentes gerações ainda está em sua infância. Logo, a fomentação de mais pesquisas sobre o tema possibilitará aos gestores compreenderem melhor os trabalhadores e como os mesmos percebem a felicidade no trabalho. Essa compreensão poderá fornecer importantes subsídios para a construção de políticas, programas e práticas organizacionais que visam promover a felicidade laboral de equipes multigeracionais.

**Palavras-chave:** Felicidade no Trabalho. Baby Boomers. Geração X. Geração Y.

### Abstract

The aim of the present study was to map national and international scientific productions that contemplate the happiness at work and different generational perspectives. An integrative literature review was carried out through the electronic databases Scopus, Virtual Library in Health (BVS), Scientific Electronic Library Online (SciELO) and Google Scholar. In total, 21 articles were analyzed, and the results indicated that the scientific scope on the topic is new and is development in the academic context. This scarcity suggests that in terms of maturity, the interface between happiness at work and different generations is still in its infancy. So, fostering more research on the topic will enable managers to better understand workers and how they perceive happiness at work. This understanding may provide important subsidies for the construction of organizational policies, programs and practices that promote the happiness of multigenerational teams.

**Keywords:** Happiness at Work. Baby Boomers. Generation X. Generation Y.

---

<sup>10</sup> Artigo submetido a uma revista Qualis B1

## 1. INTRODUÇÃO

A felicidade tem sido estudada em diversos campos de pesquisa, como a economia, psicologia, filosofia e sociologia (Aydin, 2012). Mais recentemente, na literatura científica se encontra demonstrações de maior interesse pelo tema no contexto das organizações e do trabalho. Isso deve-se ao fato de que colaboradores felizes são mais produtivos em relação aos seus colegas (Bellet, De Neve, & Ward, 2019; DiMaria, Peroni, & Sarracino, 2020), têm mais comprometimento e satisfação com seus empregos (Tanwar, 2018; Marescaux, De Winne, & Forrier, 2019), maior potencial de sucesso (Walsh, Boehm, & Lyubomirsky, 2018) e menor intenção de sair da organização (Ameen, Isaac, Khalifa, & Shibami, 2019). E de que também, nas organizações saudáveis, os gestores e os outros trabalhadores enfrentam o desafio de equilibrar, qualidade de vida, bem-estar e felicidade, com produtividade, qualidade e rentabilidade (Csikszentmihalyi, 2004).

Apesar de estar em maior evidência somente nos últimos anos, a felicidade é uma questão amplamente discutida desde a época dos filósofos gregos (Pereira & Araújo, 2018). Contudo, sua conceituação não é tão simples, pois abrange um grande número de construtos que variam de humor e emoções transitórias a sentimentos preponderantemente perenes e duradouros (Farsen, Boehs, Ribeiro, Biavati, & Silva, 2018; Ribeiro & Silva, 2018). Tradicionalmente, os estudos sobre a felicidade têm sido conceituados por duas perspectivas distintas, baseadas em diferentes bases filosóficas: a visão hedônica do prazer com a experiência do afeto positivo e a visão eudaimônica de felicidade revestida de crescimento pessoal e senso de propósito (Dolan, 2015; Ribeiro & Silva, 2018; Farsen et al., 2018; Ribeiro & Silva, 2020). Sob esta perspectiva, a felicidade pode ser caracterizada por experiências de ordem cognitiva e afetiva, recorrentes e imediatas de prazer, mas também de propósitos significativos (Dolan, 2015; Ribeiro & Silva, 2020; Budde & Silva, 2020).

Nessa direção, as contribuições de Wesarat, Sharif e Majid (2014) ampliaram a compreensão do tema ao propor que entender a felicidade no ambiente laboral envolve várias instâncias, como por exemplo, as diferentes perspectivas culturais. Diferentes grupos percebem de diversas formas certos aspectos da vida organizacional e possuem particularidades no que diz respeito ao conjunto de suas crenças, valores e prioridades que são consequências diretas da época em que foram criados (Grubb, 2018; Burton, Mayhall, Cross, & Patterson, 2019). Para Mannheim (1993), o que constitui um grupo geracional não é somente uma data de nascimento comum, mas a parte do processo histórico que as pessoas da mesma idade e classe social

compartilham. Desse modo, o que caracteriza uma determinada geração é a potencialidade de vivenciar os mesmos acontecimentos e experiências semelhantes, mas, acima de tudo, de processar esses acontecimentos ou experiências de forma semelhante (Cordeiro, Freitag, Fischer, & Albuquerque, 2013).

Compreender melhor as especificidades de cada geração justifica-se, pois: (1) as gerações diferem em termos de valores, motivações, atitudes e expectativas de carreira (Grubb, 2018; Burton et al., 2019); (2) em decorrência dessas diferenças, o conflito geracional pode surgir e interferir no desempenho individual, da equipe e organizacional (Grubb, 2018); (3) a escassez de talentos exige que as organizações tenham estratégias para atrair jovens trabalhadores e reter trabalhadores mais velhos ao mesmo tempo (Cvenkel, 2020); (4) e diferentes gerações demandam diferentes estilos de gestão e liderança (Ahn & Ettner, 2014).

Apesar das divergências na definição dos limites de idades, em grande parte da literatura são apontadas três classificações de gerações de profissionais que compõem o atual mercado de trabalho<sup>11</sup>: Geração *Baby Boomers* (nascidos entre 1946 e 1964) (Holomyong & Punpuing, 2015; Gordon, 2017; Andrade & Westover, 2018), Geração X (nascidos entre 1965 e 1980) (Gordon, 2017; Satuf, Monteiro, Pereira, Esgalhado, Afonso, & Loureiro, 2018; Martinez-Buevas & Naranjo-Jaramillo, 2019; Rose, Shazali, Adam, Nee, & Latif, 2019) e a Geração Y (nascidos entre 1981 e 2000) (Saber, 2013; Coburn & Hall, 2014; Kong, Wang, & Fu, 2015; Gordon, 2017; Muskat & Reitsamer, 2019).

Os *Baby Boomers* (nascidos entre 1946 e 1964) tendem a valorizar a segurança, estabilidade e status no trabalho (Velo, Dutra, & Nakata, 2016; Lirio, Gallon, & Costa, 2020). Demonstram lealdade à organização, vivem para trabalhar e são mais cooperativos e participativos no ambiente laboral (Grubb, 2018; Cvenkel, 2020). A Geração X (nascidos entre 1965 e 1980) tende a ser caracterizada por indivíduos menos leais em relação à organização na qual trabalham, costumam defender um ambiente de trabalho mais informal e uma hierarquia menos rigorosa (Velo, Dutra, & Nakata, 2016). Valorizam trabalhar para si próprios e os seus valores podem ser considerados mais relacionados ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, horários flexíveis e independência (Velo, Silva, & Dutra, 2012; Rose et al., 2019).

---

<sup>11</sup> Neste estudo não nos aprofundamos na Geração Z (nascidos entre 2001 a 2010) (Fantini & Souza, 2015), pois essa geração ainda está emergindo no âmbito organizacional.

Semelhantemente à Geração X, os indivíduos da Geração Y (nascidos entre 1981 e 2000), ou *Millennials*, valorizam mais a liberdade e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional do que os *Baby Boomers* (Cvenkel, 2020). São caracterizados pela procura da flexibilidade e autonomia na realização de tarefas e possuem a vantagem de lidar habilmente com as novas tecnologias (Veloso, Silva, & Dutra, 2012). Desejam também o crescimento pessoal e profissional, não são muito leais às organizações e são mais propensos a construir carreiras paralelas (Grubb, 2018; Martinez-Buelvas & Naranjo-Jaramillo, 2019).

Nesse ínterim, Kowalski e Loretto (2017), Campos e Fuentes-Rojas (2017) e Urco, Saá, Murillo e Salinas (2019) sugerem que existem lacunas a serem investigadas sobre o que constitui a felicidade e como isso pode variar entre indivíduos e em contextos organizacionais. Embora todas as gerações contribuam para um bom desempenho organizacional, os fatores relacionados à felicidade podem ser diferentes e são raramente estudados (Holomyong & Punpuing, 2015; Cvenkel, 2020; Elayan & Shamout, 2020). Diante do exposto, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: quais os estudos abordam os temas felicidade no trabalho e diferentes perspectivas geracionais na literatura nacional e internacional? Assim, o objetivo deste estudo foi mapear as produções científicas nacionais e internacionais que contemplam os temas felicidade no trabalho e diferentes perspectivas geracionais, totalizando em 21 artigos investigados.

Espera-se que os resultados provenientes desta revisão instiguem a produção de outros estudos, favorecendo aproximações de pesquisadores e profissionais de diversas áreas de conhecimento. No artigo optou-se pela elaboração da seguinte estrutura: mapeamento do período de publicação, procedimentos metodológicos, área de conhecimento, público pesquisado, além da apresentação dos construtos identificados e principais contribuições à temática.

## **2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A revisão integrativa tem como objetivo estabelecer uma análise e síntese de estudos científicos construídos em pesquisas anteriores sobre um tema, possibilitando assim, a geração de novos conhecimentos (Botelho, Cunha, & Macedo, 2011). Para responder o objetivo da pesquisa, adotou-se as orientações propostas por Souza, Silva e Carvalho (2010), a saber: elaboração da pergunta norteadora, busca na literatura, coleta de dados, análise dos estudos incluídos e discussão dos resultados.

A busca da literatura científica foi realizada nas bases de dados Scopus, Biblioteca Virtual em Saúde (BVS) e Scientific Eletronic Library Online (SciELO), no período de março a abril de 2020. A Scopus foi escolhida tendo em vista sua abrangência e extensa base de dados multidisciplinar, considerada a maior pela Elsevier, com mais de 60 milhões de registros para periódicos. Já a SciELO foi selecionada por ser uma biblioteca eletrônica que abrange uma grande coleção de periódicos científicos brasileiros e em complemento, também se optou pela BVS, por integrar a maior Biblioteca Virtual em Saúde para América Latina e Caribe. Com o intuito de maximizar os resultados obtidos, foi utilizado o buscador *Google Scholar* como recurso para localizar pesquisas que não estavam indexadas nas bases acima elencadas. Visto que nesse site a realização das buscas permite o rastreamento somente no título dos artigos ou nos textos completos dos mesmos, limitou-se a busca para o campo título.

Inicialmente, os descritores utilizados para este estudo foram: "*happiness*" and "*work\**" or "*job*" and "*generation\**" or "*cohort*" or "*baby boomer*" or "*millennial*" or "*intergenerational*" or "*multigenerational*". Entretanto, o número de artigos que relacionavam ao termo “Felicidade no Trabalho” e “Gerações” foi insuficiente para realizar uma revisão de literatura. Tal fato corrobora o argumento de Farsen et al. (2018, p. 36), ao afirmarem que “o construto felicidade no trabalho é um tema relativamente novo no meio científico, o que exige a realização de mais estudos e pesquisas que possam contribuir à melhor compreensão deste fenômeno”. Como estratégia para ampliação dos resultados, optou-se por inserir construtos correlatos, como: bem-estar, qualidade de vida e satisfação no trabalho (Campos & Fuentes-Rojas, 2017; Ribeiro & Silva, 2018; Farsen et al., 2018). Desse modo, os descritores utilizados para busca nos campos título, resumo e palavras-chave foram: "*happiness*" or "*wellbeing*" or "*quality of life*" or "*satisfaction*" and "*work\**" or "*job*" and "*generation\**" or "*cohort*" or "*baby boomer*" or "*millennial*" or "*intergenerational*" or "*multigenerational*" e suas respectivas traduções para o português.

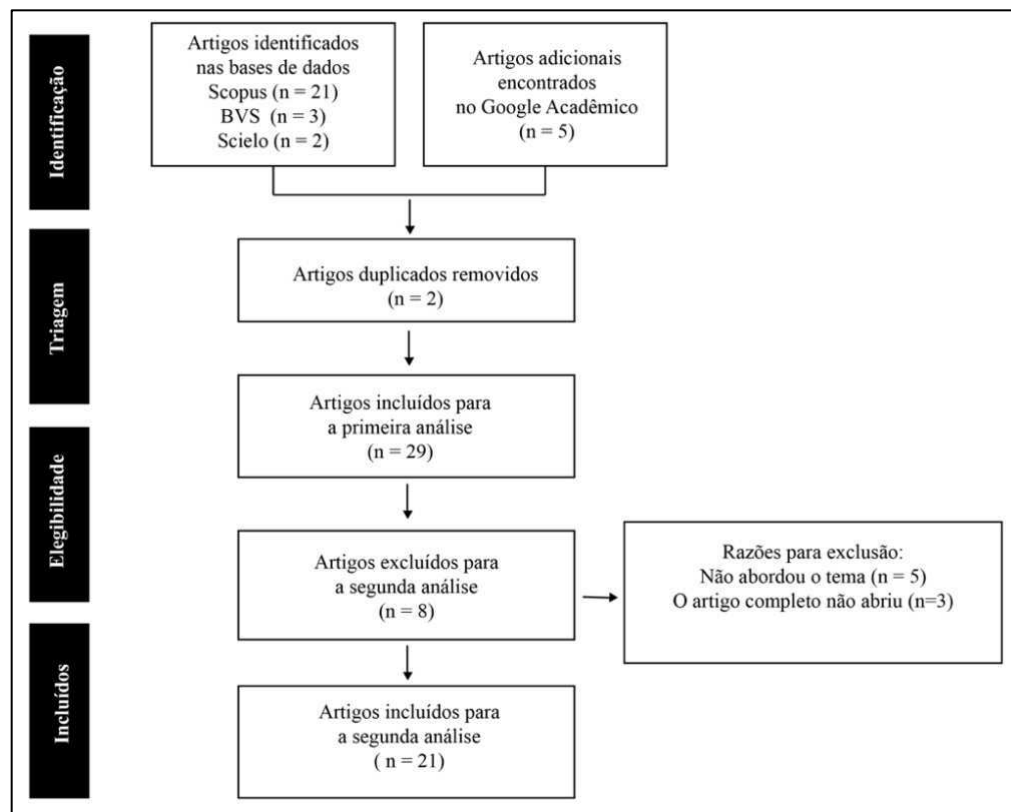
Preliminarmente foi feita a leitura dos títulos e dos resumos localizados nas bases de dados mencionadas. Para os critérios de inclusão, os estudos deveriam estar publicados na íntegra e disponíveis no idioma português ou inglês. Dada as limitações quantitativas de produções sobre o tema até o momento, não foram impostas restrições quanto ao ano de publicação, o que resultou em artigos publicados entre 2006 a 2020. Como procedimentos para exclusão foram adotados os seguintes critérios: (1) monografias, dissertações, teses, livros, capítulos de livros e anais de congressos; (2) artigos duplicados; e (3) não estar diretamente

relacionado aos descritores utilizados, como, por exemplo, os estudos que abordavam as gerações dentro de um contexto de genealogia.

Após a aplicação destes critérios, chegou-se a 31 artigos. Dois artigos eram duplicados e oito artigos não atenderam os critérios de inclusão. Ao total foram 21 artigos para a leitura e análise final, sendo 4 artigos nacionais e 17 artigos internacionais (Figura 1). As informações dos 21 estudos incluídos nesta revisão foram inseridas e posteriormente extraídas de uma planilha do *Microsoft Excel*, as quais foram agrupadas nas categorias: autor, título, ano da publicação, periódico, método, objetivo, tema, gerações, setor e achados.

**Figura 1**

*Fluxograma da seleção dos artigos*



*Nota.* elaborada pelos autores.

### 3. RESULTADOS

#### 3.1 Caracterização dos estudos

Na análise dos artigos selecionados se identificou que o número de publicações ao longo do tempo foi inconstante. Em 2006, por exemplo, foi identificado o primeiro artigo, e somente sete anos depois foi identificada a segunda publicação. Entre 2013 a 2017 foram mapeadas sete

publicações e o período com o maior número de publicações foi entre 2018 e 2020, com treze artigos. Isso indica que o escopo científico sobre o tema é novo e está em desenvolvimento no contexto acadêmico. Na classificação em relação ao método, nos resultados é apontada a prevalência de estudos quantitativos (n=17)<sup>12</sup> por meio de instrumentos como questionários e escalas, e análises de correlação, regressão e modelos de equações estruturais. Os demais estudos foram uma revisão de literatura, um estudo bibliográfico, um estudo misto com uso de questionário e entrevista e uma pesquisa com abordagem qualitativa com coleta de dados por meio de entrevista. As pesquisas integrantes desta revisão variaram no número de pesquisados (entre 15 a 3153 indivíduos).

Em relação aos periódicos observou-se que os artigos foram publicados em revistas das áreas de administração (n=6), multidisciplinar (n=5), recursos humanos (n=3), saúde (n=3), psicologia (n=2), turismo e hospitalidade (n=1) e ciência e tecnologia (n=1). No que diz respeito ao contexto das pesquisas, foi identificado que a maioria dos estudos ocorreu em áreas não especificadas (n=9), como por exemplo, estudos realizados a partir de dados secundários<sup>13</sup> (n=4) e setores não mencionados<sup>14</sup> no escopo do método (n=5). Em seguida, destacou-se o setor hospitalar (n=5) e de hospitalidade (n=3). Os demais contextos foram setor de logística (n=1), universidade (n=1), startup (n=1) e estudo teórico (n=1). Dentre as publicações encontradas, o Estados Unidos foi o país de onde originou-se o maior número de publicações (n=6), seguido do Brasil (n=4), sendo o primeiro artigo brasileiro publicado em 2016. Os demais países de origem das publicações relacionadas ao tema de pesquisa foram: China (n=2), Colômbia (n=2), Espanha (n=1), Indonésia (n=1), Malásia (n=1), Turquia (n=1), Tailândia (n=1) e simultaneamente em diversos países, sendo estes não explicitados no artigo (n=2).

Os principais objetivos dos estudos também foram descritos na Tabela 1, em ordem cronológica de publicação. Observou-se a partir da análise realizada, que a maioria das pesquisas (n=12) buscou identificar diferenças entre as gerações em relação as diversas variáveis estudadas. Dentre elas, as principais foram: satisfação no trabalho (Apostolidis &

---

<sup>12</sup> N significa número de artigos.

<sup>13</sup> Pesquisa Nacional de Qualidade de Vida e Felicidade dos trabalhadores da Tailândia (Holmyong & Punpuing, 2015); Pesquisa sobre a transição dos jovens trabalhadores do Instituto Valenciano de Investigación Económica (Rose, Shazali, Adam, Nee, & Latif, 2019); Pesquisa Orientações de Trabalho ISSP (Abdi, Peiró, Ayala, & Zappalà, 2019); Pesquisa US Office of Personnel Management (Cucina, Byle, Martin, Peyton, & Gast, 2018).

<sup>14</sup> Os setores não mencionados têm duas classificações: (1) não há menção do setor ou (2) há uma citação de forma genérica, como por exemplo, o artigo cita 8 setores completamente diferentes e não especifica a amostragem de cada setor.

Polifroni, 2006; Saber, 2013; Moriarity, Brown, & Schultz, 2014; Brito, Obregon, & Lopes, 2016; Gordon, 2017), satisfação no trabalho e carreira (Kong, Wang, & Fu, 2015); satisfação no trabalho e felicidade (Holumyong & Punpuing, 2015); satisfação no trabalho e bem-estar subjetivo (Satuf et al., 2018); satisfação no trabalho e engajamento (Garcia, Gonzales-Miranda, Gallo, & Roman-Calderon, 2018), bem-estar no trabalho (Abdi, Peiró, Ayala, & Zappalà, 2019), bem-estar, liderança e práticas de RH (He, Morrison, & Zhang, 2019), qualidade de vida no trabalho (Lirio, Gallon, & Costa, 2020) e qualidade de vida no trabalho e satisfação no trabalho (Muskat & Reitsamer, 2020). Os objetivos completos e as principais descobertas das pesquisas são apresentadas na Tabela 1.

**Tabela 1**

*Panorama Geral dos Estudos Avaliados*

Artigo	Objetivos	Gerações	País	Diferenças	Resultados
Nurse Work Satisfaction and Generational Differences (Apostolidis & Polifroni, 2006)	Examinar as diferenças sobre satisfação no trabalho entre as gerações <i>Baby Boomers</i> e X.	<i>Baby Boomers</i> (1941-1964)  Geração X (1960 - 1981)	Estados Unidos	Sim	Os <i>Baby Boomers</i> preferem autonomia ao status profissional. Por outro lado, a Geração X precisa de um ambiente que promove o crescimento profissional e a comunicação e interação com colegas.
Generational Differences of the Frontline Nursing Workforce in Relation to Job Satisfaction What Does the Literature Reveal? (Saber, 2013)	Verificar na literatura as diferenças nas variáveis vinculadas à satisfação no trabalho que existem entre as coortes geracionais de enfermeiros.	<i>Baby Boomers</i> (1944- 1960)  Geração X (1961- 1980)  Geração Y (1981-2000)	Estados Unidos	Sim	Os <i>Baby Boomers</i> experimentam mais satisfação no trabalho do que a Geração X e Y. Dadas as conclusões de que a Geração X é independente, trabalhadores auto-dirigidos e orientados para resultados os mesmos exigem um equilíbrio entre vida profissional e familiar, enquanto os <i>Baby Boomers</i> são trabalhadores leais e orientados ao processo de sacrificar-se pelo bem do local de trabalho. A Geração X entende que deve trabalhar porque eles querem trabalhar, não porque eles são leais à empresa. Assim como para a Geração X, a Geração Y deseja ter um ambiente de trabalho positivo e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal é um preditor de satisfação no trabalho.
We Have Much in Common: The Similar Inter-generational Work Preferences and Career Satisfaction Among Practicing Radiologists	Avaliar as diferenças geracionais na satisfação no trabalho e nas características desejadas do local de trabalho entre radiologistas.	<i>Baby Boomer</i> (1946-1963)  Generation X (1964-1980)	Estados Unidos	Não	As duas gerações dominantes de radiologistas ( <i>Baby Boomers</i> e Geração X) têm taxas de satisfação no local de trabalho semelhantes e também



(Moriarity, Brown, & Schultz, 2014)					características desejadas no local de trabalho.
Generational differences in nurses' characteristics, job satisfaction, quality of work life, and psychological Empowerment (Coburn & Hall, 2014)	Identificar as diferenças nas características e nas variáveis de qualidade de vida no trabalho, satisfação no trabalho e empoderamento psicológico entre as diferentes gerações.	<i>Baby Boomers</i> (1944- 1960)  Geração X (1961- 1980)  Geração Y (1981-2000)	Estados Unidos	Sim	Os <i>Baby Boomers</i> têm níveis mais altos de empoderamento psicológico e satisfação no trabalho em comparação com a Geração X e Y.
Meeting career expectation: Can it enhance job satisfaction of generation Y? (Kong, Wang, & Fu, 2015)	Explorar a influência das expectativas de carreira na satisfação no trabalho da Geração Y.	Geração Y (1981- 2000)	China	Não	A expectativa de carreira estava positivamente relacionada à satisfação no trabalho, além de mediar a relação entre gerenciamento de carreira organizacional e satisfação no trabalho.
Workers' Happiness: An Analysis of the Value of Family and Work among Generational Cohorts (Holomyong & Punpuing, 2015)	Investigar as influências da satisfação no trabalho e família na felicidade dos trabalhadores industriais e observar o papel das coortes geracionais.	<i>Baby Boomers</i> (1946 - 1964)  Geração X (1965 - 1976)  Geração Y (1977 - 1987)	Tailândia	Sim	A Geração Y valoriza mais a vida familiar do que os <i>Baby Boomers</i> e Geração X. Sugere-se que os trabalhadores mais jovens procuram ambientes de trabalho flexíveis que lhes permitam gastar tempo e energia com a família. Por outro lado, os trabalhadores da Geração X valorizam mais o trabalho do que as outras gerações e a importância da realização de carreira é maior entre esse grupo de trabalhadores.
Analisando os aspectos que impactam a satisfação no trabalho de profissionais da Geração Y na região sul do Brasil (Brito, Obregon, & Lopes, 2016)	Analisar os aspectos organizacionais que impactam a satisfação de profissionais da Geração Y.	Geração Y (1980-1994)	Brasil	Não	Os entrevistados estão satisfeitos com o ambiente organizacional, o relacionamento interpessoal e a natureza do trabalho. Entretanto, remuneração, oportunidades nos processos de promoção e no envolvimento nas ações de tomada de decisão ainda são aspectos considerados insatisfatórios.
Exploring generational cohort work satisfaction in hospital nurses (Gordon, 2017)	Capturar as percepções dos enfermeiros hospitalares de diferentes coortes geracionais em relação a satisfação no trabalho.	<i>Baby Boomers</i> (1946- 1964)  Generation X (1965- 1980)  Geração Y (1981-2000)	Estados Unidos	Sim	A análise confirmou a importância dos sete fatores de satisfação no trabalho. Semelhanças e diferenças entre as coortes geracionais foram relacionadas a uma combinação de estágios da vida e atributos geracionais.
A Influência da Satisfação Laboral no Bem-estar Subjetivo: Uma	Identificar as diferenças e semelhanças nas dimensões da satisfação	<i>Baby Boomers</i> (1945 - 1964)	Brasil e Portugal	Sim	Entre os <i>Baby Boomers</i> a ST obteve maior impacto na predição do BES. Essa Geração

Perspectiva Geracional (Satuf, Monteiro, Pereira, Esgalhado, Afonso, & Loureiro, 2018)	laboral que influenciam o bem-estar subjetivo entre as gerações.	Geração X (1965 - 1980)  Geração Y (1981 - 2000)			demonstrou também maior satisfação laboral e índices mais favoráveis dos afetos positivos e negativos. Entre os representantes da Geração Y, o afeto positivo foi influenciado pela natureza do trabalho e pela satisfação com os colegas. Já a Geração X teve o afeto positivo influenciado pela natureza do trabalho e satisfação com a chefia.
Generational differences in workplace attitudes and job satisfaction: Lack of sizable differences across cohorts (Cucina, Byle, Martin, Peyton, & Gast, 2018)	Examinar a presença de diferenças geracionais nas atitudes do local de trabalho (por exemplo, satisfação no trabalho, envolvimento dos funcionários).	<i>Baby Boomers</i> (1945-1962)  Geração X (1963-1978)  Geração Y (a partir de 1979)	Estados Unidos	Não	Os dois estudos demonstraram diferenças geracionais estatisticamente significativas, mas praticamente pequenas em atitudes relacionadas ao trabalho. Apenas 2% da variação nas atitudes no local de trabalho se deve a diferenças entre as gerações. Os autores sugerem que é possível que diferenças geracionais realmente existem, mas não se manifestam como diferenças nas atitudes (como por exemplo: desempenho no trabalho).
The influence of flexibility of work to loyalty and employee satisfaction mediated by work life balance to employees with millennial generation background in Indonesia startup companies (Capnary, Rachmawati, & Agung, 2018)	Investigar a influência da flexibilidade do trabalho na lealdade e na satisfação dos funcionários.	Geração Y (1980-2000)	Indonésia	Não	A flexibilidade no trabalho tem influência significativa e positiva na lealdade e satisfação dos funcionários, comprovando assim que o equilíbrio entre vida profissional e pessoal exerce influência mediadora parcial na relação entre flexibilidade e satisfação no trabalho.
Generational differences in work quality characteristics and job satisfaction (Andrade & Westover, 2018)	Determinar se a satisfação no trabalho aumenta com a idade e se isso é consistente entre países, bem como verificar se os indivíduos pertencentes à mesma geração, diferem em termos de satisfação no trabalho e se essa diferença é comparável entre países.	Geração Silenciosa (1918-1942)  <i>Baby Boomers</i> (1946 - 1964)  Geração X (1965 - 1976)  Geração Y (1977 - 1995)	Dados longitudinais do Programa Internacional de Pesquisa Social (2015) de 37 países	Sim	A Geração Silenciosa possui o mais alto nível geral de satisfação no trabalho, seguido dos <i>Baby boomers</i> . A Geração X e a Geração Y tem níveis muito semelhantes. Recompensas intrínsecas, extrínsecas e relações de trabalho representam 20 a 25% da variação na satisfação no trabalho com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Felicidade no trabalho na Geração dos Millennials, novos desafios para os administradores (Urco, Saá, Murillo, & Salinas, 2019)	Compreender as características da Geração dos Millennials e quais são as suas expectativas e os fatores que favorecem a felicidade no trabalho.	Geração Y (1982- 2001)	Brasil	Não	A felicidade laboral da Geração Y depende do ambiente de trabalho. Eles preferem trabalhos significativos e desafiadores que possam permitir o desenvolvimento de novas experiências, promoções de emprego e melhores experiências profissionais.
Improving Millennial Employee Well-Being and Task Performance in the Hospitality Industry: The Interactive Effects of HRM and Responsible Leadership (He, Morrison, & Zhang, 2019)	Examinar os efeitos da interação do RH e da liderança responsável no bem-estar da geração Y.	Geração Y (1981- 2000)	China	Não	A gestão de recursos humanos e a liderança responsável têm impactos positivos no bem-estar. Além disso, a liderança responsável fortalece o efeito positivo da gestão de recursos humanos no bem-estar dos funcionários e no desempenho das tarefas.
How to Manage Generations? An Approach based on the Quality of Work Life (Martinez-Buelvas & Naranjo-Jaramillo, 2019)	Examinar se existem diferenças significativas na percepção da qualidade de vida no trabalho entre funcionários de três coortes geracionais e propor algumas estratégias para gerenciar essas diferenças.	Baby Boomers (1945 - 1964) Geração X (1965 - 1980) Geração Y (1981 - 2000)	Colômbia	Sim	Os resultados sugerem que, embora os <i>Baby Boomers</i> e Geração X vivam para trabalhar, a Geração Y trabalha para viver. Os <i>Baby Boomers</i> valorizam o sentimento de segurança/confiança e vivem para o trabalho. Já a Geração Y e a Geração X valorizam mais seu projeto pessoal e familiar. Oportunidades de promoção e carreira é mais significativo para a Geração Y do que para a Geração X, visto que estão sempre procurando novas oportunidades para aprender e explorar suas capacidades. Os <i>Baby Boomers</i> respeitam mais os níveis hierárquicos do que a Geração X e Y e a sua identidade é baseada no trabalho.
Employee involvement and job satisfaction: a tale of the millennial generation (Garcia, Gonzales-Miranda, Gallo, & Roman-Calderon, 2019)	Estudar empiricamente o efeito do engajamento na satisfação no trabalho de trabalhadores da Geração Y na Colômbia.	Geração Y (1980 - 1999)	Colômbia	Não	Existe um vínculo positivo entre o envolvimento dos funcionários e a satisfação no trabalho. Além disso, há um impacto positivo mais alto na satisfação no trabalho quando a Geração Y participa de decisões sobre aspectos gerais da empresa do que quando participam de decisões específicas.
Four Wellbeing Patterns and their Antecedents in Millennials at Work (Abdi, Peiró, Ayala, & Zappalà, 2019)	Identificar quatro padrões de bem-estar (ou seja, satisfeito-saudável, insatisfeito-não saudável, satisfeito-não saudável e insatisfeito-saudável) e alguns de seus	Geração Y (1980 - 2000)	Espanha	Não	Os resultados sugerem que níveis mais altos de importância no emprego e níveis mais baixos de ambiguidade de papéis diferenciam principalmente padrão saudável-satisfeito, enquanto a superqualificação e a sobrecarga de papéis diferenciam,

	antecedentes na Geração Millennial.				respectivamente, padrões insatisfeito-saudável. Ao contrário das expectativas, o conflito de papéis também caracteriza o padrão satisfeito-não saudável.
The relationship of reward (Rose, Shazali, Adam, Nee, & Latif, 2019)	Investigar se existem diferenças entre a Geração X e a Geração Y em relação ao sistema de recompensa, ambiente de trabalho e comprometimento com a satisfação no trabalho.	Geração X (1965 - 1980) Geração Y (1981 - 1996)	Malásia	Sim	Existe uma relação significativa positiva entre comprometimento organizacional e satisfação no trabalho. Dentre as duas gerações estudadas, a Geração Y denotou ter menos comprometimento
Measuring Gen Y's Attitude toward Perceived Happiness at Workplace from Undergraduates Perspective in North Cyprus Universities (Elayan & Shamout, 2020)	Medir a atitude da Geração Y em relação à percepção de Felicidade no Trabalho nas Universidades do Norte do Chipre.	Geração Y (1980-2000)	Turquia	Não	Os fatores do modelo PERMA para definir as atitudes da Geração Y em relação a felicidade no trabalho são sequencialmente: Engajamento, Realização, Emoção Positiva, Relacionamentos e Significado. Além disso, há inexistência de diferença estatística significativa entre os atributos como sexo, qualificações e nacionalidade.
Percepções da qualidade de vida no trabalho nas diferentes gerações (Lirio, Gallon, & Costa, 2020)	Analisar a percepção sobre a qualidade de vida no trabalho entre as Gerações <i>Baby Boomers</i> , X e Y.	<i>Baby Boomers</i> (1945- 1962) Generation X (1963- 1982) Geração Y (a partir de 1982)	Brasil	Sim	Para a Geração Y destaca-se a relevância do trabalho na vida, sendo ela a dimensão com mais intensa relação com a QVT. Para Geração X, a dimensão constitucionalismo é a que mais está relacionada com a QVT, o qual ressalta que um dos ideais da Geração X é a liberdade de expressão. Para os <i>Baby Boomers</i> , a dimensão com mais forte relação com a QVT foi a de reconhecimento justo e adequado.
Quality of work life and Generation Y: How gender and organizational type moderate job satisfaction (Muskat & Reitsamer, 2020)	Examinar como a qualidade de vida no trabalho influencia a satisfação no trabalho e testar se o gênero e o tipo organizacional moderam esse relacionamento na Geração Y.	Geração Y (1981-2000)	Diversos países da Europa	Não	A baixa segurança no trabalho não altera a satisfação no trabalho das mulheres e altos níveis de segurança no trabalho tem efeito negativo na satisfação no trabalho de homens. Receber apreciação no trabalho leva a um aumento da satisfação no trabalho tanto para homens e mulheres. No entanto, mesmo ao receber pouca apreciação no trabalho, as mulheres permanecem mais satisfeitas que os homens.

Das publicações analisadas foram observadas várias combinações de grupos geracionais. É possível constatar que embora a maioria das pesquisas tenham focado nas

diferenças geracionais (n=12), 9 publicações incluíram apenas uma geração em sua análise. Dentre os estudos focados em apenas uma geração, a Geração Y foi a que recebeu maior enfoque. Além disso, a Geração Y também é representada nas três principais combinações de subgrupos: *Baby Boomers* vs Geração X vs Geração Y (n=8), Geração Silenciosa<sup>15</sup> vs *Baby Boomers* vs Geração X vs Geração Y (n=1) e Geração X vs Geração Y (n=1).

Na classificação dos anos de nascimento, a Geração Y obteve a maior concordância com 9 estudos que se referem a essa geração como os nascidos entre 1981 a 2000 e 4 estudos referem-se como os nascidos entre 1980 a 2000. Na Geração *Baby Boomers* predominou o ano de nascimento entre 1945 a 1964 (n=5) e na Geração X entre 1964 a 1980 (n=4). Conforme exposto na Tabela 1, nos 11 estudos empíricos, nos quais foram investigadas as diferenças geracionais, 9 encontraram diferenças geracionais claras e apenas 2 estudos não encontraram evidências de diferenças geracionais. Na seção a seguir, são descritos os fenômenos investigados na produção científica desta pesquisa.

### **3.2 Fenômenos investigados nos artigos incluídos para o estudo**

A partir da amostra analisada, verificou-se que dos 21 estudos elencados, apenas em 14 artigos ficou clara a definição do conceito investigado. Conforme apontado anteriormente, a busca relacionada aos termos “Felicidade no Trabalho” e “Perspectivas Geracionais” foi insuficiente para realizar uma revisão de literatura, por ter resultado em apenas três artigos. Como estratégia para ampliação dos resultados, optou-se por inserir construtos e conceitos correlatos, o que resultou em: satisfação no trabalho (n=10), satisfação no trabalho e qualidade de vida no trabalho (n=3), satisfação no trabalho e bem-estar subjetivo (n=1), qualidade de vida no trabalho (n=2) e bem-estar no trabalho (n=2).

Na Tabela 2, observa-se que houve divergências acerca das definições dos construtos, de modo que alguns são considerados sinônimos ou são utilizados na tentativa de definir um ao outro. Desse modo, por exemplo, o artigo de Holomyong e Punpuing (2015) afirma que felicidade no trabalho pode ser entendida como uma ampla noção de bem-estar subjetivo (Diener & Lucas, 1999). Já He, Morrison e Zhang (2015, p.3) corroboram que o bem-estar no trabalho é “uma qualidade percebida das experiências individuais, incluindo a qualidade de

---

<sup>15</sup> A Geração Silenciosa ou Veteranos (nascidos entre 1925-1945) é caracterizada por disciplina, trabalho duro, lealdade, respeito pela autoridade e dever antes do prazer (Andrade & Westover, 2018).

vida, local de trabalho e sentimentos psicológicos”. Outro artigo, de Martinez-Buelvas e Naranjo-Jaramillo (2019, p.3), conceitua qualidade de vida no trabalho como “um conjunto de condições de trabalho que protegem e promovem a satisfação dos funcionários através de recompensas, segurança e oportunidades de desenvolvimento.”

Esses trechos ilustram as divergências e imbróglis conceituais que existem entre felicidade, bem-estar, qualidade de vida e satisfação no trabalho, o que dificulta o desenvolvimento de estudos e intervenções relacionadas a esses construtos. Tais equívocos e confusões conceituais são observados na literatura e também já discutido por outros autores como Boehs e Silva (2017), Farsen et al. (2018) e Ribeiro e Silva (2018). Vale destacar que Malvezzi (2015) e Farsen et al. (2018) corroboram que a felicidade é um conceito mais abrangente, considerado como “guarda-chuva”, e afirmam que a felicidade no trabalho é um estado distinto de outros estados positivos, como bem-estar e qualidade de vida.

Para Ribeiro e Silva (2020) e Budde e Silva (2020), a felicidade é um estado psicológico revestido de pensamentos e sentimentos preponderantemente positivos, construídos socialmente ao longo do tempo e no espaço social. Nessa ótica, a felicidade é caracterizada por experiências recorrentes de prazer imediato aliadas à construção de propósitos relevantes que conferem sentido aos afazeres da vida. Na Tabela 2, apresenta-se os fenômenos investigados, as definições conferidas, os artigos e os instrumentos de coleta de dados utilizados.

**Tabela 2**

*Fenômenos Investigados*

Fenômeno	Conceito utilizado nos estudos	Artigos	Instrumento
Felicidade no Trabalho	“A Felicidade no Trabalho pode ser entendida através do modelo PERMA de bem-estar. Constitui-se de cinco domínios (emoções positivas, engajamento, relacionamento, significado e realização).” (Seligman, 2011).	Elayan e Shamout (2020)	Questionário baseado no modelo PERMA (Seligman, 2011)
Felicidade no Trabalho	“A felicidade no trabalho pode ser definida como uma série de emoções positivas que resultam da percepção dos empregados com o seu local de trabalho, e as experiências positivas ou negativas que eles têm enquanto o fazem.” (Locke, 1970)	Urco, Saá, Murillo e Salinas (2019)	Não tem. É uma revisão bibliográfica.

Felicidade no Trabalho	“O bem-estar subjetivo é uma noção ampla descrita como felicidade que circunscreve a satisfação de uma pessoa.” (Diener & Lucas, 1999)	Holomyong e Punpuing (2015)	Questionário Nacional Tailandês de Felicidade e Qualidade de Vida no Trabalho
Bem-estar no trabalho	“Construto amplo e abrangente que inclui dois elementos principais: inclusão de experiências generalizadas relacionadas ao trabalho (por exemplo, satisfação no trabalho) e dimensões mais específicas (satisfação com colegas de trabalho), bem como a inclusão da saúde geral como subcomponente do bem-estar, incluindo indicadores mentais (por exemplo, ansiedade) ou físicos (por exemplo, pressão arterial).” (Danna & Griffin, 1999)	Abdi, Peiró, Ayala e Zappalà (2019)	General Health Questionnaire (Banks, 1983)
Bem-estar no trabalho	“Qualidade percebida das experiências individuais, incluindo a qualidade de vida, local de trabalho e bem-estar psicológico.” (Zheng et al. 2015).	He, Morrison e Zhang (2019)	Escala adaptada de Dumont et al. (2017)
Qualidade de Vida no Trabalho	“Satisfação das necessidades pessoais através do trabalho e experiências relacionadas”. (Kim et al., 2017, Robbins, 1998, Sirgy et al., 2001).	Muskat e Reitsamer (2020)	Questionário de Qualidade de Vida no Trabalho (Muskat & Reitsamer, 2020)
Qualidade de Vida no Trabalho	“Um conjunto de condições de trabalho que protegem e promovem a satisfação dos funcionários através de recompensas, segurança e oportunidades de desenvolvimento.” (Lau, s/d)	Martinez-Buelvas e Naranjo-Jaramillo (2019)	Ferramenta de Avaliação elaborada por Martinez-Buelvas et al. (2016)
Qualidade de Vida no Trabalho	“Conjunto de ações de uma organização que abrange diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais, dentro e fora do ambiente laboral, visando proporcionar condições plenas de desenvolvimento do indivíduo para e durante a realização do trabalho.” (Albuquerque & França, 1998; Pessoa & Nascimento, 2008).	Lirio, Gallon e Costa (2020)	Questionário de Qualidade de Vida no Trabalho (Lirio, Gallon, & Costa, 2020)
Satisfação no Trabalho	“Estado emocional positivo, resultante da avaliação das experiências relacionadas ao trabalho.” (Locke, 1976).	Satuf, Monteiro, Pereira, Esgalhado, Afonso e Loureiro (2018)	Escala de Satisfação no Trabalho (Siqueira, 1995)
Satisfação no Trabalho	“Estado de composição afetiva e cognitiva do profissional em relação às suas experiências no ambiente organizacional.”	Brito, Obregon e Lopes (2016)	Escala de Satisfação no Trabalho (Brito, 2009)

Satisfação no Trabalho	“Estado emocional agradável ou positivo de um indivíduo, que resulta da avaliação do trabalho ou experiência profissional.” (Locke, 1976)	Kong, Wang e Fu (2015)	Índice descritivo do trabalho (Smith et al., 1969)
Satisfação no Trabalho	“Coleção de sentimentos positivos e/ ou negativos que um indivíduo tem em relação ao seu trabalho.” (Robbin & Judge, 2011).	Rose, Shazali, Adam, Nee e Latif (2019)	Questionário baseado no modelo de satisfação de trabalho (Porter et al., 1974)
Satisfação no Trabalho	“Agradáveis declarações emocionais resultantes de avaliação, reação e atitude do trabalho.” (Brief, 1998)	Capnary, Rachmawati e Agung (2018)	Questionário de Avaliação Organizacional de Michigan (Bowling & Hammond, 2008)
Satisfação no Trabalho	“Um sentimento agradável que resulta da percepção de que seu trabalho cumpre ou permite o cumprimento de seus importantes valores de trabalho.” (Aposta & Hollenbeck, 2002)	Gordon (2017)	Não tem. A pesquisa foi entrevista.

#### 4. DISCUSSÃO

O crescente número de estudos entre 2006 a 2020 aponta uma tendência ascendente, sobretudo, a partir do ano de 2018. Tais resultados vão ao encontro das revisões sistemáticas de literatura (Woodward, Vongswasdi, & More, 2015; Burton et al., 2019) que apontam um aumento recente no desenvolvimento de pesquisas sobre gerações e fenômenos relacionados ao trabalho e ao contexto organizacional. À medida que os trabalhadores nascidos entre 1946 e 1964 (*Baby Boomers*) vão se retirando do mercado de trabalho e os nascidos entre 1981 e 2000 (Geração Y), e a partir dos anos 2000 (Geração Z), vão ganhando espaço, pressupõe-se que haverá um aumento de pesquisas científicas que visam entender as diferenças entre valores e aspectos motivacionais relacionados a diversidade geracional (Burton et al., 2019).

No Brasil, as discussões sobre os temas gerações (Veloso, Dutra, & Nakata, 2016) e felicidade no trabalho (Ribeiro & Silva, 2018) fazem parte de estudos mais recentes e, conseqüentemente, não apresentam uma vasta literatura nacional. Com relação ao método, identifica-se a predominância de estudos quantitativos, em detrimento de pesquisas qualitativas. Observa-se, portanto, que há uma limitação para o avanço de descobertas científicas por meio desta perspectiva de investigação. Desse modo, em termos de “como” as gerações estão sendo



investigadas, se faz necessário um trabalho qualitativo para aprofundar os mediadores na relação entre gerações e variáveis relacionadas ao trabalho (Gordon, 2017).

Verificou-se também que o presente tema vem sendo explorado em âmbito global, com pesquisas realizadas na América, Europa e Ásia, sendo identificados três estudos interculturais. No entanto, os resultados apontam que a maioria das pesquisas foram realizados em países ocidentais, sendo os Estados Unidos com o maior número de publicações (n=6), seguido do Brasil (n=4) e Colômbia (n=2). Nessa mesma linha de análise, na revisão sistemática realizada por Burton et al. (2019), foram elencados 121 estudos que tiveram como objetivo verificar as diferenças geracionais no ambiente de trabalho. Desta amostra, 50% foi originária dos Estados Unidos, o que sugere que as lacunas geracionais podem ser um grande desafio na cultura americana em detrimento de outros países, como por exemplo, os da região oriental.

Em relação aos periódicos, a maioria dos estudos foram publicados em revistas da área de administração (n=6) e multidisciplinar (n=5), seguido de recursos humanos (n=3), saúde (n=3), psicologia (n=2), ciência/tecnologia (n=1) e turismo/hospitalidade (n=1), demonstrando assim, que os estudos sobre gerações, felicidade no trabalho e fenômenos correlatos vêm sendo discutidos de modo mais intenso, em um campo de estudo multidisciplinar. Conforme Cordeiro, Freitag, Fischer e Albuquerque (2013), o enfoque nas pesquisas geracionais desponta no campo da Administração, principalmente na discussão acadêmica da área de Gestão de Pessoas. Nos últimos anos, houve particularmente um aumento de interesse sobre o tema entre gestores de recursos humanos, visto que as diferenças entre as gerações de trabalhadores oferecem desafios para um gerenciamento mais eficaz de uma força de trabalho diversificada (Grubb, 2018; Cvenkel, 2020).

Outro importante achado vai ao encontro do estudo de Burton et al. (2019), onde a maioria das pesquisas foram realizadas em contextos não especificados nos procedimentos metodológicos dos estudos (n=9) e a área mais estudada foi o setor hospitalar/saúde (n=5). Dentre esses estudos, a enfermagem recebeu maior enfoque. Coburn e Hall (2014) e Gordon (2017) afirmam que essa área de atuação vem recebendo maior atenção nos Estados Unidos, país onde concentrou-se a maioria das pesquisas sobre o tema, pois há uma contínua escassez de profissionais da enfermagem e altas taxas de rotatividade. Para superar esses desafios, os gestores estão concentrando seus esforços para entender as diferenças intergeracionais e criar um ambiente de trabalho sustentável, para que os jovens enfermeiros se juntem entusiasticamente as organizações de saúde, enquanto enfermeiros mais velhos e experientes permaneçam dedicados à profissão e a organização até a aposentadoria.

Além disso, uma variável adicional da revisão integrativa foi focada na análise de tendências de inclusão de várias gerações de interesse na literatura. À medida que mais gerações entram no mercado de trabalho, aumenta a necessidade de entender as suas características (Grubb, 2018; Burton et al., 2019). Uma observação importante é que, embora a maioria dos estudos tenham focado na investigação das diferenças geracionais, 9 artigos (42,8%) incluíram apenas a Geração Y em sua análise. Sugere-se que o interesse nessa geração vem aumentando, pois a Geração Y é a que mais se difere em termos de seus valores, aspectos motivacionais e comportamento no ambiente de trabalho quando comparados a outras gerações (Grubb, 2018; Muskat & Reitsamer, 2019). Ao mesmo tempo, 50% da força de trabalho global é representada por essa geração (Kosterlitz & Lewis, 2017; Abdi et al., 2018) e os estudos sobre o tema, principalmente no Brasil, ainda são embrionários (Cordeiro et al., 2013).

Compreende-se que se de um lado a diversidade geracional traz um potencial de criatividade e inovação, por outro, ela também pode dar origem a muitos conflitos, visto que essa é a primeira vez que existe há possibilidade de cinco gerações coexistirem em uma mesma organização (Veteranos, *Baby Boomers*, Geração X, Geração Y e Geração Z). Assim, à medida que vão surgindo novas mudanças sociodemográficas no mercado de trabalho, acredita-se que haverá um aumento no desenvolvimento de novas investigações que buscam fornecer subsídios para os gestores de pessoas gerirem melhor os desafios gerados pelas diferenças geracionais.

Nos resultados são evidenciados também, que acerca das compreensões sobre os construtos utilizados nos estudos, houve uma predominância de pesquisas relacionadas à satisfação no trabalho. A primeira concepção do construto foi realizada em 1935 por Hoppock, como uma combinação de circunstâncias psicológicas, fisiológicas e ambientais que fazem o indivíduo se considerar satisfeito com o seu trabalho. Posteriormente, Locke (1969) definiu como um estado emocional positivo, que resulta da avaliação das experiências relacionadas as atividades de trabalho. Nesse ínterim, Siqueira e Padovam (2008), sob uma perspectiva da psicologia, desenvolveram um modelo de bem-estar no trabalho (BET), onde foi incluído a satisfação no trabalho como uma dimensão do construto. O bem-estar no trabalho também é definido como sinônimo do conjunto de três fatores, tais como felicidade, afetos positivos e a avaliação subjetiva da qualidade de vida (Traldi & Demo, 2012). Destaca-se que, em geral, os estudos que abordam a satisfação na vida têm sido realizados, a partir do conceito advindo da teoria do bem-estar subjetivo (BES), que o consideram um componente cognitivo (Diener, Suh, Lucas, & Smith, 1999). Ryff e Keyes (1995), em complemento, corroboram que a satisfação de

vida é compreendida como a dimensão cognitiva que complementa a felicidade, esta última considerada a dimensão afetiva do funcionamento positivo.

A partir do exposto, percebe-se que vários construtos estão interligados e não existe na literatura concepções claras, sendo comum as confusões entre os fenômenos organizacionais positivos, como felicidade, bem-estar, satisfação e qualidade de vida no trabalho (Farsen et al., 2018; Garcez, Antunes, & De Sousa, 2018). A este respeito, Farsen et al. (2018) oferecem uma importante reflexão, ao dizer que, mesmo diante de várias definições, os fenômenos se caracterizam como construtos complementares, cujo propósito é o de construir “afazeres laborais” mais positivos, de modo a promover a saúde e florescimento dos trabalhadores.

Por fim, em relação aos principais resultados das pesquisas, observou-se que os *Baby Boomers* apresentam níveis mais altos de satisfação no trabalho em relação a Geração X e Geração Y (Saber, 2013; Coburn & Hall, 2014; Andrade & Westover, 2018; Satuf et al., 2018), e a Geração Y prioriza o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, buscando assim, ambientes de trabalho mais flexíveis (Saber, 2013; Holumyong & Punpuing, 2015; Capnary, Rachmawati, & Agung, 2018).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta revisão integrativa de literatura parece ser a primeira a se concentrar na síntese do estado atual do conhecimento sobre felicidade no trabalho e diferentes perspectivas geracionais. O escopo dessa área de conhecimento está apontando para uma tendência crescente de publicações. Entretanto, embora verificou-se um aumento de publicações a partir de 2018, pode-se dizer que em termos de maturidade, esta área de pesquisa ainda está em sua infância (Burton et al., 2019).

Percebe-se que ainda existem algumas lacunas na literatura sobre o tema. Entre elas, as diversas datas de nascimento utilizadas nos estudos para demarcar as faixas etárias geracionais apontam para o fato de que atualmente, não há uma data bem definida para cada geração. Além disso, embora os estudos analisados tenham evidenciado as diferenças geracionais entre as Gerações *Baby Boomers*, X e Y, há uma demanda latente para o desenvolvimento de pesquisas futuras que explorem a Geração Z, pois ela está entrando rapidamente no mercado de trabalho e pouco se sabe sobre suas preferências, capacidades ou como ela irá interagir com as outras gerações.

Destaca-se também há necessidade de mais estudos que busquem compreender qual a concepção que as gerações têm construído acerca da felicidade e do trabalho. No estudo de Elayan e Shamout (2020), os autores afirmaram que tiveram um grande desafio no desenvolvimento da investigação pela falta de periódicos que abordassem o tema. Tal fato, corrobora com os achados dessa revisão, onde evidenciou-se que o assunto é novo e está em desenvolvimento no meio acadêmico. Desse modo, embora o assunto em questão seja de interesse de várias ciências, o aprofundamento a partir de abordagens psicológicas surge como um caminho promissor para dar continuidade aos avanços já conquistados.

Outro ponto interessante da investigação realizada refere-se a falta da discussão epistemológica dos construtos, o que resultou em alguns equívocos teóricos, exemplificado pelo fato de abordar a felicidade como sinônimo de bem-estar. Desse modo, entende-se que ainda há aspectos centrais a serem resgatados e considerados teoricamente, e que poderão auxiliar na evolução científica sobre a felicidade no trabalho. Assim, em vista deste desafio, os pesquisadores do Laboratório de Psicologia Positiva nas Organizações e no Trabalho (Lappot) da UFSC, tem desenvolvido diversos estudos a respeito desse fenômeno de natureza psicossocial, denominado de felicidade (um estado psicológico), em especial a que se refere ao contexto laboral (por exemplo, Boehs & Silva, 2017; Farsen et al., 2018; Ribeiro & Silva, 2018; Ribeiro & Silva, 2020).

Evidenciou-se também que o estado da arte se difere tanto pela perspectiva teórica utilizada, quanto pela abordagem metodológica. Assim, ainda é evidente a predominância de estudos de abordagem quantitativa, que pode ser justificado pela proeminência do paradigma funcionalista, que adota uma perspectiva objetiva e explora os fenômenos de modo determinista e realista (Burrell & Morgan, 1979). Conforme apontado anteriormente, muitos aspectos importantes sobre felicidade no trabalho, ainda não são compreendidos, observando-se assim, que há necessidade da construção de novas formas de compreensão sobre o fenômeno, de modo a explorar o tema em profundidade.

Por fim, a análise dos 21 artigos proporcionou um panorama macro sobre as tendências da produção do conhecimento científico, permitindo a identificação de lacunas e diretrizes para futuras pesquisas. No entanto, a opção pela busca nas bases de dados (Scopus, Scielo, BVS) e ferramenta de busca eletrônica (Google Acadêmico) pode ser identificada como uma limitação deste estudo, especialmente em virtude de que parte do conhecimento produzido pode estar no formato de livros, dissertações e teses. Ressalta-se também, que embora a Scopus contemple os maiores bancos de dados científicos do mundo, poderia ser realizada outras pesquisas

concomitantemente em outras bases, a fim de obter um maior refinamento. Os resultados obtidos nessa revisão podem instrumentalizar pesquisas futuras que complementem estes achados e elucidem os fatores que interferem na construção da felicidade no trabalho ao longo da vida dos seres humanos e demonstre os seus benefícios na manutenção e promoção da saúde.

## REFERÊNCIAS

- Abdi, T. A., Peiró, J. M., Ayala, Y., & Zappalà, S. (2019). Four wellbeing patterns and their antecedents in millennials at work. *International journal of environmental research and public health*, 16(1), 1-17. doi.org/10.3390/ijerph16010025
- Ahn, M. J., & Ettner, L. W. (2014). Are leadership values different across generations? *Journal of Management Development*, 33(10), 977-990. doi.org/10.1108/JMD-10-2012-0131
- Al-Ali, W., Ameen, A., Isaac, O., Khalifa, G. S., & Shibami, A. H. (2019). The mediating effect of job happiness on the relationship between job satisfaction and employee performance and turnover intentions: A case study on the oil and gas industry in the United Arab Emirates. *Journal of Business and Retail Management Research*, 13(4), 103-116.
- Andrade, M. S., & Westover, J. H. (2018). Generational differences in work quality characteristics and job satisfaction. *Evidence-based HRM*, 6(3), 287-304. doi.org/10.1108/EBHRM-03-2018-0020
- Apostolidis, B. M., & Polifroni, E. C. (2006). Nurse work satisfaction and generational differences. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 36(11), 506-509.
- Aydin, N. (2012). A grand theory of human nature and happiness. *Humanomics*, 28(1), 42-63. doi.org/10.1108/08288661211200988
- Bellet, C., De Neve, J. E., & Ward, G. (2019). Does employee happiness have an impact on productivity? *Saïd Business School WP*, 13, 1-59.
- Boehs, S. T. M., & Silva, N. (2017). *Psicologia Positiva nas Organizações e no Trabalho: Conceitos fundamentais e sentidos aplicados*. São Paulo: Vetor.
- Botelho, L. L. R., De Almeida Cunha, C. C., & Macedo, M. (2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e sociedade*, 5(11), 121-136.
- Brito, L. C., Obregon, S. L., & Lopes, L. F. D. (2016). Analisando os aspectos que impactam a satisfação no trabalho de profissionais da geração y na região sul-brasil. *Revista Científica Hermes*, 15, 99-121. doi.org/10.21710/rch.v15i0.235
- Budde, C., & Silva, N. (2020). Impactos na percepção de felicidade no trabalho após um processo de redução nas políticas e nas práticas de gestão de pessoas. *Psicología desde el Caribe*, 37(1), 40-69. doi.org/10.14482/psdc.37.1.305.56

- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann Educational Books.
- Burton, C. M., Mayhall, C., Cross, J., & Patterson, P. (2019). Critical elements for multigenerational teams: a systematic review. *Team Performance Management*, 25(7–8), 369–401. doi.org/10.1108/TPM-12-2018-0075
- Campos, P. P. T., & Fuentes-Rojas, M. (2017). A Produção Científica sobre Felicidade em Periódicos Brasileiros. *Revista Ensaios Pioneiros*, 1(1), 86-101. doi.org/10.24933/rep.v1i1.19
- Capnary, M. C., Rachmawati, R., & Agung, I. (2018). The influence of flexibility of work to loyalty and employee satisfaction mediated by work life balance to employees with millennial generation background in Indonesia startup companies. *Business: Theory and Practice*, 19, 217-227. doi.org/10.3846/btp.2018.22
- Coburn, A. S., & Hall, S. J. (2014). Generational differences in nurses' characteristics, job satisfaction, quality of work life, and psychological empowerment. *Journal of Hospital Administration*, 3(5), 124-134. doi.org/10.5430/jha.v3n5p124
- Cordeiro, H. T. D., Freitag, B. B., Fischer, A. L., & de Albuquerque, L. G. (2013). A questão das gerações no campo da gestão de pessoas: tema emergente? *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*, 3(2), 2-18. doi.org/10.20503/recape.v3i2.16531
- Cvenkel, N. (2020). Multigenerational Workforce and Well-Being in the Twenty-First-Century Workplace. In Cvenkel, N. (Org.). *Well-Being in the Workplace: Governance and Sustainability Insights to Promote Workplace Health* (pp.191-224). Singapore: Springer.
- Cucina, J. M., Byle, K. A., Martin, N. R., Peyton, S. T., & Gast, I. F. (2018). Generational differences in workplace attitudes and job satisfaction: Lack of sizable differences across cohorts. *Journal of Managerial Psychology*, 33, 246- 264. doi.org/10.1108/JMP-03-2017-0115
- Cskszentmihaly, M. (2004). *Gestão qualificada: a conexão entre felicidade e negócio*. Porto Alegre: Bookman.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276–302. doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276
- DiMaria, C. H., Peroni, C., & Sarracino, F. (2020). Happiness matters: Productivity gains from subjective well-being. *Journal of Happiness Studies*, 21(1), 139-160. doi.org/10.1007/s10902-019-00074-1
- Dolan, P. (2015). *Felicidade Construída: como encontrar prazer e propósito no dia a dia*. Rio de Janeiro, RJ: Objetiva.

- Elayan, M. B., & Shamout, M. D. (2020). Measuring Gen Y's Attitude toward Perceived Happiness at Workplace from Undergraduates Perspective in North Cyprus Universities. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(7), 2261-2274.
- Fantini, C. A., & Souza, N. C. (2015). Análise dos fatores motivacionais das gerações baby boomers, X, Y e Z e as suas expectativas sobre carreira profissional. *Revista IPecege*, 1(3/4), 126-145. doi.org/10.22167/r.ipecege.2015.3-4.126
- Farsen, T. C., Boehs, S. D. T. M., Ribeiro, A. D. S., de Paula Biavati, V., & Silva, N. (2018). Qualidade de vida, Bem-estar e Felicidade no Trabalho: sinônimos ou conceitos que se diferenciam? *Interação em Psicologia*, 22(1), 31-41. doi.org/10.5380/psi.v22i1.48288
- Garcez, L., Antunes, C. B. L., & de Sousa Zarife, P. (2018). Bem-estar no trabalho: revisão sistemática da literatura brasileira. *Aletheia*, 51(1-2), 143-155. doi.org/10.29327/226091
- García, G. A., Gonzales-Miranda, D. R., Gallo, O., & Roman-Calderon, J. P. (2019). Employee involvement and job satisfaction: a tale of the millennial generation. *Employee Relations*, 41(3), 374-388. doi.org/10.1108/ER-04-2018-0100
- Gordon, P. A. (2017). Exploring generational cohort work satisfaction in hospital nurses. *Leadership in Health Services*, 30(3), 233-248. doi.org/10.1108/LHS-02-2016-0008
- Grubb, V. M. (2018). *Conflito de Gerações: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho*. 1 ed., São Paulo: Autêntica Business.
- He, J., Morrison, A. M., & Zhang, H. (2019). Improving Millennial Employee Well-Being and Task Performance in the Hospitality Industry: The Interactive Effects of HRM and Responsible Leadership. *Sustainability*, 11(16), 1-19. doi.org/10.3390/su11164410
- Holomyong, C., & Punpuing, S. (2015). Workers' happiness: An analysis of the value of family and work among generational cohorts. *Social Science Asia*, 1(4), 1-18. doi.org/10.14456/ssa.2015.31
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York: Harper and Brothers.
- Kong, H., Wang, S., Fu, X. (2015). Meeting career expectation: can it enhance job satisfaction of Generation Y? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 27 (1), 147-168. doi.org/10.1108/IJCHM-08-2013-0353
- Kosterlitz, M., & Lewis, J. (2017). From baby boomer to millennial: Succession planning for the future. *Nurse Leader*, 15(6), 396-398. doi.org/10.1016/j.mnl.2017.09.006
- Kowalski, T.H.P., & Loretto, W. (2017). Well-being and HRM in the changing workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2229-2255. doi.org/10.1080/09585192.2017.1345205

- Lirio, A. B., Gallon, S., & Costa, C. (2020). Percepções da qualidade de vida no trabalho nas diferentes gerações. *Gestão & Regionalidade*, 36(107), 201-220. doi.org/10.13037/gr.vol36n107.5398
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336. doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0
- Malvezzi, S. (2015). Felicidade no trabalho. In Bendassoli, P. F. & Borges-Andrade, J. E. (orgs.). *Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações* (pp. 349-355). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Mannheim, K.(1993). El problema de las generaciones. *Reis*, 62, 193-242.
- Marescaux, E., De Winne, S., & Forrier, A. (2019). Developmental HRM, employee well-being and performance: The moderating role of developing leadership. *European Management Review*, 16(2), 317–331. doi.org/10.1111/emre.12168
- Martínez-Buelvas, L., & Jaramillo-Naranjo, O. (2019). How to Manage Generations? An Approach based on the Quality of Work Life. *IBIMA Business Review*, 1-15. doi.org/10.5171/2019.493697
- Moriarity, A. K., Brown, M. L., & Schultz, L. R. (2014). We have much in common: the similar inter-generational work preferences and career satisfaction among practicing radiologists. *Journal of the American College of Radiology*, 11(4), 362-368. doi.org/10.1016/j.jacr.2013.08.008
- Muskat, B., & Reitsamer, B. (2020). Quality of work life and Generation Y: How gender and organizational type moderate job satisfaction. *Personnel Review*, 49(1), 265-283. doi.org/10.1108/PR-11-2018-0448
- Pereira, D., & Araújo, U. F. (2018). Uma reflexão sobre a busca e o significado da felicidade. *Revista Educação e Linguagens*, 7(12), 17-31.
- Ribeiro, A. D. S., & Silva, N. (2018). Significados de Felicidade orientados pela Psicologia Positiva em Organizações e no Trabalho. *Psicologia desde el Caribe*, 35(1), 60-79. doi.org/10.14482/psdc.33.2.7278
- Ribeiro, A. D. S., & Silva, N. (2020). Sentido e significado de felicidade no trabalho para professores. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, 10, 01-10. doi.org/10.22279/navus.2020.v10.p01-10.1266
- Rose, R. M., Shazali, K. H. I., Adam, M.N., Nee, S.H., & Latif, I. N. A (2019). The Relationship of Reward System, Working Environment and Organization Commitment to Job Satisfaction: Generational Difference. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 6(4), 151-168.
- Ryff, C. D. e Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 719-727.



- Saber, D. A. (2013). Generational differences of the frontline nursing workforce in relation to job satisfaction: what does the literature reveal? *The health care manager*, 32(4), 329-335. doi.org/10.1097/HCM.0b013e3182a9d7ad
- Satuf, C. V. V., Monteiro, J. F. M., Pereira, H., Esgalhado, G., Afonso, R. M. & Loureiro, M. (2018). A influência da satisfação laboral no bem-estar subjetivo: uma perspectiva geracional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 34,1-10. doi.org/ 10.1590/0102.3772e345
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24(2), 201-209. doi.org/10.1590/S0102-37722008000200010
- Souza, M. T. D., Silva, M. D. D., & Carvalho, R. D. (2010). Revisão integrativa: o que é e como fazer. *Einstein (São Paulo)*, 8(1), 102-106. doi.org/10.1590/s1679-45082010rw1134
- Tanwar, K. C. (2018). Study of leadership style, coping strategies and happiness in academic employees and corporate employees. *International Journal of Research in Social Sciences*, 8(2), 420–435.
- Traldi, M. T. F., & Demo, G. (2012). Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de administração de uma universidade federal. *Revista Eletrônica de Administração*, 18(2), 290-316. doi.org/10.1590/ S1413-23112012000200001
- Urco, C. F. C., Saá, M. J. M., Murillo, D. E. C., & Salinas, J. M. G. (2019). Felicidade no trabalho na geração dos Millennials, novos desafios para os administradores. *Brazilian Journal of Development*, 5(9), 14571-14582. doi.org/10.34117/bjdv5n9-063.
- Veloso, E. F. R., da Silva, R. C., & Dutra, J. S. (2012). Diferentes gerações e percepções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 13(2), 197-207.
- Veloso, E. F. R., Dutra, J. S., & Nakata, L. E. (2016). Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. *REGGE-Revista de Gestão*, 23(2), 88-98. doi.org/10.1016/j.rege.2015.05.001
- Walsh, L. C., Boehm, J. K., & Lyubomirsky, S. (2018). Does happiness promote career success? Revisiting the evidence. *Journal of Career Assessment*, 26(2), 199-219. doi.org/10.1177/1069072717751441
- Wesarat, P. O., Sharif, M. Y., & Majid, A. H. A. (2014). A conceptual framework of happiness at the workplace. *Asian Social Science*, 11(2), 78-88. doi.org/10.5539/ass.v11n2p78
- Woodward, I. C., Vongswasdi, P., & More, E. A. (2015). Generational diversity at work: A systematic review of the research. *INSEAD Working Papers Collection*, 48, 1–71. dx.doi.org/10.2139/ssrn.263065

## 5.2 Estudo 2. Felicidade no Trabalho: Um Estudo a partir de Diferentes Perspectivas Geracionais<sup>16</sup>

Lílian Paula Damo  
Narbal Silva

### Resumo

Este estudo teve como objetivo compreender a felicidade no trabalho a partir das percepções de determinados indivíduos de diferentes gerações. Para tal, foi realizada uma pesquisa qualitativa, por meio do método de grupo focal, com cada geração de trabalhadores de uma empresa brasileira do setor de condicionamento físico e saúde. Quanto aos resultados, verificou-se que há semelhanças e diferenças entre as gerações. Para os entrevistados da Geração *Baby Boomers*, a felicidade no trabalho está associada a cooperação, ao respeito e ao papel social; para os entrevistados da Geração X, está relacionada a amar o que faz e ao papel social; e para os entrevistados da Geração Y, está associada a realização profissional, amar o que faz e ao reconhecimento. Na análise dos resultados também foi confirmada a importância das quatro dimensões da felicidade no trabalho (material, relacional, espiritual/transcendental e pessoal), o que reiterou a caracterização do construto, como complexo, sistêmico e multidimensional.

**Palavras-chave:** Felicidade; Trabalho; Gerações.

### Abstract

This study aimed to understand the happiness at work from the perceptions of determined individuals from different generations. To this end, a qualitative research was carried out, through a focus group method with each generation of workers in a brazilian company in the fitness and health sector. As for the results, it was found that there are similarities and differences between generations. For Baby Boomers, happiness at work is associated with cooperation, respect and the social role; for Generation X, it is about to love what you do and the social role; for Generation Y, it is associated with professional fulfillment, to love what you do and recognition. The analysis of the results also confirmed the importance of the four dimensions of happiness at work (material, relational, spiritual/transcendental and personal) which reiterated the construct's characterization as complex, systemic and multidimensional.

**Keywords:** Happiness; Work; Generations.

---

<sup>16</sup> Artigo submetido a uma revista A3 (nova qualis versão preliminar)

## 1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, na área de Gestão de Pessoas se vem buscando desempenhar um papel cada vez mais estratégico, ampliando as possibilidades de atuação para a promoção de bem-estar, satisfação e ações que oportunizam um desenvolvimento integral do ser humano (Souza, Bertolini, & Ribeiro, 2014; He, Morrison, & Zhang, 2019). Com o aumento da competitividade e da dificuldade para atrair e reter bons talentos, essa premissa impulsiona os gestores a implementar ações eficazes na fomentação da felicidade laboral (Paschoal & Tamayo, 2008; Roy & Konwar, 2018; Satuf, Monteiro, Pereira, Esgalhado, Afonso, & Loureiro, 2018). Pesquisas indicam que o nível de felicidade dos colaboradores afeta uma série de métricas importantes para as organizações. Colaboradores felizes são mais produtivos em relação ao seus colegas (Oswald, Proto, & Sgroi, 2015; DiMaria, Peroni, & Sarracino, 2020), têm mais comprometimento e satisfação com seus empregos (Marescaux, De Winne, & Forrier, 2019) e menor intenção de sair da organização (Al-Ali, Ameen, Isaac, & Khalif, 2019; Rasheed et al., 2020).

Ao mesmo tempo que as organizações buscam promover a felicidade laboral, os profissionais de recursos humanos e líderes da linha de frente se deparam com diferentes gerações de trabalhadores e, muitas vezes, com diferentes percepções sobre aspectos do âmbito organizacional (Lirio, Gallon, & Costa, 2020). Tais gerações de profissionais ativos no atual mercado de trabalho, denominam-se *Baby Boomers*, Geração X e Geração Y (Gordon, 2017; Aylmer & Dias, 2018; Satuf et al., 2018).

Os *Baby Boomers* (nascidos entre 1946 e 1964) valorizam a segurança no trabalho (Lirio et al., 2020), são cooperativos e leais às organizações (Grubb, 2018; Cvenkel, 2020). Já a Geração X (nascidos entre 1965 e 1980) é caracterizada por indivíduos menos leais em relação à organização na qual trabalham e os seus valores estão relacionados ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, horários flexíveis e independência (Veloso, Silva, & Dutra, 2012). A Geração Y, por sua vez, também se caracteriza por não ser leal às organizações (Grubb, 2018; Martinez-Buelvas & Naranjo-Jaramillo, 2019) e os seus valores podem estar atrelados a flexibilidade e a autonomia na realização de tarefas (Veloso et al., 2012).

A diversidade geracional é relevante nas organizações, uma vez que: (1) as gerações diferem em termos de valores, motivações, atitudes e expectativas de carreira, o que pode gerar conflitos e interferir nos índices de desempenho (Grubb, 2018; Aylmer & Dias, 2018; Burton, Mayhall, Cross, & Patterson, 2019); (2) a escassez de talentos exige uma melhor compreensão

sobre as estratégias que visam atrair jovens trabalhadores e reter trabalhadores mais velhos ao mesmo tempo (Gordon, 2017; Cvenkel, 2020); (3) diferentes gerações tem o potencial de construir ambientes organizacionais ricos em conhecimento, no que tange à criatividade, inovação e produtividade (Nascimento, Santos, Valentim, & Moro-Cabero, 2016); e (4) podem demandar diferentes estilos de gestão e de liderança (Ahn & Ettner, 2014).

Nesse sentido, os estudos sobre a felicidade no trabalho, devem ter como pressuposto, que as percepções sobre o fenômeno (estado psicológico) poderão diferir entre indivíduos e contextos organizacionais (Kowalski & Loretto, 2017; Campos & Fuentes-Rojas, 2017). Litchfield et al. (2016) e Elayan e Shamout (2020) enfatizam que entender as perspectivas geracionais ainda é um grande desafio para as organizações (gestores e outros trabalhadores) que visam promover ações orientadas para a felicidade laboral, uma vez que os fatores relacionados ao construto, a partir da ótica geracional, podem ser diferentes e são raramente estudados na literatura (Holomyong & Punpuing, 2015; Cvenkel, 2020; Elayan & Shamout, 2020). Tal escassez representa uma oportunidade para o desenvolvimento de novos estudos que objetivam descobrir novas perspectivas teóricas e práticas sobre o assunto (Silva, Ribeiro, Budde, & Tolfo, 2017; Ribeiro & Silva, 2018). A partir deste cenário, nesta pesquisa, indagou-se: como determinados indivíduos de diferentes gerações percebem a felicidade no trabalho? Assim, o objetivo geral deste estudo foi compreender a felicidade no trabalho a partir das percepções de determinados indivíduos de diferentes gerações.

Nossas descobertas contribuem para literatura em dois aspectos. Primeiro, aprimoram os achados de Silva et al. (2017) sobre felicidade no trabalho, à luz das diferentes perspectivas geracionais. Segundo, ao trabalhar o fenômeno geracional como elemento central de análise, propõe-se uma melhor compreensão sobre o tema, que é emergente no campo organizacional e carece de mais investigações (Cordeiro, Freitag, Fischer, & Albuquerque, 2013; Burton et al., 2019). Portanto, espera-se que este estudo também contribua empiricamente com importantes subsídios para as organizações desenvolverem e implementarem iniciativas que visam promover a felicidade laboral, a partir de uma perspectiva multigeracional.

Ao se considerar tais argumentos, o presente artigo está organizado da seguinte forma: no referencial teórico apresenta-se os conceitos de felicidade no trabalho, de gerações e de perspectivas geracionais. Em seguida descreve-se o método e, posteriormente, apresenta-se os resultados e articula-se a discussão com a literatura referente, eleita para o estudo. Para finalizar, na conclusão, são expostas as contribuições do artigo, as limitações e as recomendações para futuras pesquisas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Felicidade no trabalho: delimitação conceitual

Neste estudo, adotou-se a concepção de felicidade como um construto “guarda-chuva”, mais amplo que outros relacionados, como a qualidade de vida, bem-estar e satisfação no trabalho (Malvezzi, 2015; Farsen, Boehs, Ribeiro, Biavati, & Silva, 2018). Abrange tanto a visão hedônica do prazer, com a experiência do afeto positivo, quanto a visão eudaimônica de felicidade, que é revestida de crescimento pessoal e senso de propósito (Dolan, 2015; Ribeiro & Silva, 2018; Farsen et al., 2018; Budde & Silva, 2020; Ribeiro & Silva, 2020).

A felicidade, portanto, é caracterizada por experiências de ordem cognitiva e afetiva, recorrentes e imediatas de prazer, mas também de propósitos significativos (Dolan, 2015; Ribeiro & Silva, 2018; Ribeiro & Silva, 2020; Budde & Silva, 2020). Silva et al. (2017) destacam que a felicidade no trabalho pode ser dividida em quatro dimensões: material, relacional, espiritual/transcendental e pessoal, sendo estas compreendidas de forma sistêmica e não isolada (Ribeiro & Silva, 2020). Sob esta concepção, a felicidade no trabalho constitui um estado psicológico complexo, interacional e multidimensional, construído socialmente ao longo do tempo e no espaço social (Silva et al., 2017; Ribeiro & Silva, 2018).

No que concerne as dimensões de felicidade no trabalho, a dimensão material tem como foco elementos mais objetivos que referem-se ao ambiente físico do trabalho (ergonomia, conforto, segurança, equipamentos, layout, softwares, infraestrutura, etc.) e políticas e práticas de gestão de pessoas (treinamentos, desenvolvimento, jornada de trabalho, remuneração e benefícios, gestão de carreira, promoções de cargos, práticas de reconhecimento, avaliação de desempenho, etc.) (Silva et al., 2017; Ribeiro & Silva, 2020; Budde & Silva, 2020). Nesse sentido, Warr (2007) corrobora que fatores como remuneração, benefícios e questões do ambiente físico têm impacto negativo na felicidade quando são considerados insatisfatórios pelo trabalhador. Entretanto, à medida que esses aspectos são percebidos como adequados, esse impacto reduz de modo significativo. Outros achados apontam que uma remuneração satisfatória, apoio a treinamentos e capacitações (Agapito, Polizzi, & Siqueira; 2015; Budde, 2018), práticas de reconhecimento (Morin, Tonelli, & Pliopas, 2007; Silva & Tolfo, 2012; Quintiliano & Floriano, 2014) e oportunidades de progressão na carreira (Bush, 2018; Martínez-Buelvas & Jaramillo-Naranjo, 2019) também são elementos importantes para bons resultados organizacionais e para a promoção da felicidade no trabalho.

Já a dimensão relacional refere-se à qualidade das interações humanas envolvendo respeito, confiança, empatia, cooperação (relações de ajuda), transparência, gratidão, amizade, liberdade de expressão, entre outros fatores relacionados. Fazem parte desta dimensão, portanto, elementos que são relevantes para o estabelecimento de relacionamentos interpessoais com qualidade, significado e que sejam gratificantes (Silva et al., 2017; Ribeiro & Silva, 2020; Budde & Silva, 2020). No âmbito organizacional, Besen, Tecchio e Fialho (2017) incentivam a fomentação de relacionamentos de qualidade, propondo que as relações autênticas entre líderes e liderados devem ser compostas por transparência, integridade e compartilhamento de conhecimentos. Tais aspectos promovem uma cultura de confiança (Moore, Everly, & Bauer, 2016) que visa contribuir para a construção de organizações positivas e saudáveis (Cunha, Rego, & Lopes, 2013; Martínez, Salanova, & Llorens, 2017).

No que tange à dimensão espiritual/transcendental, o foco reside nas percepções de propósitos pessoais e profissionais, com ênfase em se tornar aquilo que se deseja ser. Essa dimensão é composta por indicadores de um trabalho significativo, alinhamento entre valores organizacionais e pessoais, responsabilidade socioambiental e senso de transcendência (Silva et al., 2017; Ribeiro & Silva, 2020; Budde & Silva, 2020). Na linha da perspectiva eudaimônica da felicidade, fortemente associada à essa dimensão, destaca-se também a realização no trabalho, que engloba a expressão e desenvolvimento de habilidades, avanço nas metas de vida, fazer o que gosta, superar desafios, entre outros aspectos (Paschoal & Tamayo, 2008).

Assim, em relação a espiritualidade no contexto organizacional, alguns autores (Morin et al., 2007; Silva & Tolfo, 2012; Ribeiro, 2019) reiteram a importância de um trabalho revestido de sentido, no qual Steger, Dik e Duffy (2012) e Onça e Bido (2019) salientam a relevância da contribuição social, bem como uma gestão baseada em práticas de responsabilidade socioambiental (Chia, Kern, & Neville, 2020). Nesta dimensão, também se encontra o preceito de que o alinhamento dos valores pessoais com os valores da organização contribui para que os trabalhadores desenvolvam uma maior identificação organizacional, atuando positivamente em prol da visão e missão/propósito da empresa (Rego, Souto, & Cunha, 2007).

Por fim, a dimensão pessoal refere-se à consciência de si no mundo que se encontra em volta, a partir das qualidades/características psicológicas autopercebidas como, por exemplo: autoconhecimento, autoestima, aspectos da personalidade, capital psicológico positivo, virtudes, forças de caráter e fatores herdados, como é o caso dos fatores biológicos (Silva et al., 2017; Ribeiro & Silva, 2020; Budde & Silva, 2020). Nesta concepção, Silva et al. (2017)

ênfatisam que o reconhecimento e o uso das qualidades psicológicas positivas pessoais, constituem aspectos importantes para a construção da felicidade laboral, tanto no que se refere a questões pessoais (autoconhecimento), relacionais (relacionamentos saudáveis), espirituais/transcendentais (uso e desenvolvimento de competências e consciência de sentido e de propósito no trabalho, e em outras instâncias da vida), quanto o uso adequado e equilibrado das condições materiais de existência (responsabilidade e consciência socioambiental). Evidências apontam que o autoconhecimento (Boehs & Silveira, 2018) e o uso das virtudes e das forças pessoais de caráter também estão relacionadas a excelentes índices como o desenvolvimento pleno e saudável (Wagner, Gander, Proyer, & Ruch, 2020), satisfação, engajamento e significado no trabalho (Harzer & Rush, 2013; Wagner et al., 2020).

## 2.2 As diferentes gerações no trabalho

Para Mannheim (1993), o que constitui uma geração não é somente uma data de nascimento comum, mas a parte do processo histórico que as pessoas da mesma idade e classe social compartilham. Dencker, Joshi e Martocchio (2007) corroboram que as experiências compartilhadas por um grupo de pessoas com idades semelhantes atuam como lentes que proporcionam um determinado foco, por meio dos quais os eventos são interpretados. Conforme os autores, o foco da lente difere entre gerações, promovendo assim, distintas respostas em suas interações atuais. Apesar das divergências na definição dos limites de idades, na literatura são apontadas três gerações de profissionais que compõem o atual mercado de trabalho: Geração *Baby Boomers* (nascidos entre 1946 e 1964), Geração X (nascidos entre 1965 e 1980) e a Geração Y (nascidos entre 1981 e 2000) (Gordon, 2017; Aylmer & Dias, 2018; Satuf et al., 2018).

Os *Baby Boomers* lidam bem com estruturas hierárquicas e podem ter dificuldades de adaptarem-se a novas tecnologias (Gursoy, Maier, & Chi, 2008). Costumam ser colaborativos, priorizam o trabalho em equipe (Grubb, 2018; Cvenkel, 2020), as relações pautadas pelo respeito (Martínez-Buelvas & Jaramillo-Naranjo, 2019), além do que, a segurança e a estabilidade são valorizadas (Veloso, Dutra, & Nakata, 2016; Lirio et al., 2020). Como complemento, essa geração atribui ao trabalho, o *status* de categoria central na vida (Benson & Brown, 2011; Satuf et al., 2018), sendo este, considerado a principal razão de ser e de existir no mundo (Ladeira, Costa, & Costa, 2013). Além disso, são caracterizados por serem otimistas, *workaholics* (viciados em trabalho), dedicados, leais, comprometidos e acreditam no sacrifício

para alcançar o sucesso e um emprego de longa duração (Benson & Brown, 2011; Fantini & Sousa, 2015; Comazzetto, Vasconcellos, Perrone, & Gonçalves, 2016).

Os integrantes da Geração X, por sua vez, preferem trabalhar de forma individual (Veloso et al., 2012) e caracterizam-se por serem autoconfiantes e competitivos (Fantini & Sousa, 2015; Comazzetto et al., 2016; Martínez-Buelvas & Jaramillo-Naranjo, 2019). São indivíduos menos leais em relação à organização na qual trabalham, onde costumam defender uma hierarquia menos rigorosa e um trabalho com autonomia e liberdade (Veloso et al., 2016; Comazzetto et al., 2016; Morais, 2016). Ao mesmo tempo, buscam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Veloso et al., 2012; Fantini & Sousa, 2015), encaram o trabalho como um desafio (Vasconcelos, Merhi, Goulart, & Silva 2010; Veloso et al., 2012; Comazzetto et al., 2016), que pode ser visto apenas como um contrato de natureza instrumental (Cvenkel, 2020) por meio do qual são pagas as contas (Ladeira et al., 2013).

Já na Geração Y, também conhecida como *Millennial*, é defendida a diversidade humana, a inclusão na sociedade (Mencl & Lester, 2014; Comazzetto et al., 2016), além do que, os integrantes desta geração lidam bem com as novas tecnologias (Oliveira, 2016). No âmbito organizacional, apreciam os feedbacks constantes (Grubb, 2018; Aylmer & Dias, 2018), horários flexíveis de trabalho, equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Comazzetto et al., 2016) e oportunidades de crescimento e de aprendizado (Vasconcelos et al., 2010; Martínez-Buelvas & Jaramillo-Naranjo, 2019). Essa geração tem o desejo de ser promovida mais rapidamente do que as gerações anteriores, sendo atraída por empregos que proporcionam perspectivas de crescimento na carreira (Veloso et al., 2012; Woodward, Vongswasdi, & More, 2015; Comazzetto et al., 2016).

Conforme posto na literatura, essa geração também gosta de desafios (Vasconcelos et al., 2010; Veloso et al., 2012; Fantini & Sousa, 2015; Comazzetto et al., 2016) e de trabalhar em equipe (Gursoy et al., 2008; Grubb, 2018; Cvenkel, 2020). São menos comprometidos com a organização no qual trabalham (Benson & Brown, 2011) e priorizam a flexibilidade e a autonomia para a realização das tarefas (Oliveira, 2016; Comazzetto et al., 2016). Por fim, a Geração Y valoriza um trabalho que proporciona prazer, satisfação (Vasconcelos et al., 2010; Ladeira et al., 2013; Oliveira, 2016), bem-estar e propósito (Aylmer & Dias, 2018; He et al., 2019).



### 3. MÉTODO

Este estudo é caracterizado como qualitativo, exploratório, descritivo e de corte transversal. Quanto ao procedimento técnico, o método adotado é o estudo de casos múltiplos (Yin, 2005), pois permite maior profundidade da investigação, bem como a possibilidade de comparar resultados. Assim, as unidades de caso estabelecidas são os grupos das gerações *Baby Boomers*, X e Y. Já o procedimento de coleta de conteúdos aconteceu por meio de grupos focais, onde os participantes discutiram sobre as suas experiências e percepções em torno do estado psicológico de felicidade no trabalho. Essa técnica é recomendada para explorar temas pouco conhecidos, visando a produção de sentidos e significados sobre o fenômeno de interesse (Perosa & Pedro, 2009).

#### 3.1 Contexto do estudo

Uma organização brasileira do segmento de condicionamento físico e saúde constituiu o campo de pesquisa. A escolha da organização se deu pela constatação de dois aspectos acerca de práticas orientadas à promoção da felicidade dos seus trabalhadores: (1) gestão focada na qualidade das relações interpessoais (preconizando elementos da dimensão relacional de felicidade no trabalho) e (2) práticas de responsabilidade social para colaboradores e comunidade em geral (preconizando elementos da dimensão espiritual/transcendental de felicidade no trabalho).

O primeiro aspecto pode ser constatado por meio dos resultados da 2ª edição da pesquisa Empresas Humanizadas, realizada no ano de 2020, pela Escola de Engenharia de São Carlos (EESC), da Universidade de São Paulo (USP) (Humanizadas, s/d). Nessa edição, a presente organização ficou entre as 30 melhores organizações de destaque de médio porte do Brasil, o que significa que a empresa tem uma maturidade de gestão acima da média nacional, relações saudáveis e ótima percepção de valor gerado para lideranças, colaboradores, clientes e sociedade em geral.

Já o segundo aspecto pode ser constatado por meio da certificação “Selo Social”, que consiste no reconhecimento de organizações que desenvolvem ações que tem impactos socioambientais alinhados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis – ODS, definidos pela ONU. A organização escolhida como campo de pesquisa recebeu o Selo Social nos últimos três anos consecutivos, nas categorias de promoção à saúde, educação, economia e meio ambiente (Selo Social, s/d). Além disso, uma equipe multigeracional compõe o quadro de

colaboradores, o que também foi considerado um fator primordial para a escolha da organização pesquisada.

### 3.2 Participantes

Os participantes foram selecionados de forma intencional e não probabilística, tendo como critério de inclusão ser um trabalhador que se enquadrasse nas Gerações *Baby Boomers* (nascidos entre 1946 e 1964), Geração X (nascidos entre 1965 e 1980) ou Geração Y (nascidos entre 1981 e 2000). As condições de inclusão levaram em conta também o gênero (tanto mulheres quanto homens), nível de escolaridade superior completo, nível gerencial de trabalho e tempo mínimo de 4 anos de atuação na empresa. Para viabilização da pesquisa, a direção da organização disponibilizou os dados dos seus 202 colaboradores. Desta amostra, 15 colaboradores tinham todos os critérios de inclusão, sendo que três colaboradores não puderam participar da pesquisa. Os demais colaboradores foram convidados de forma presencial no local de trabalho, o que resultou em três grupos focais (um com cada geração), compostos por 4 integrantes cada (Tabela 1).

**Tabela 1**

*Caracterização dos Participantes da Pesquisa*

Participantes	Gênero	Tempo de empresa	Setor de Atuação
B1	Homem	14 anos	Administrativo
B2	Homem	16 anos	Técnico <sup>17</sup>
B3	Mulher	16 anos	Administrativo e Técnico
B4	Mulher	11 anos	Administrativo
X1	Homem	7 anos	Administrativo
X2	Homem	13 anos	Administrativo
X3	Homem	6 anos	Administrativo e Técnico
X4	Mulher	16 anos	Vendas
Y1	Homem	5 anos	Administrativo
Y2	Homem	9 anos	Administrativo

<sup>17</sup> O setor técnico refere-se à coordenação geral das equipes que orientam e prescrevem exercícios físicos.

Y3	Mulher	6 anos	Administrativo
Y4	Mulher	12 anos	Vendas

### 3.3 Procedimento de coleta dos conteúdos e instrumentos

Antes da coleta de conteúdos, alguns procedimentos foram realizados com o intuito de assegurar que as questões propostas iriam responder ao objetivo geral da pesquisa, e que a semântica utilizada estaria compreensível para o público investigado. A primeira etapa consistiu na análise de juízes, no qual o roteiro do grupo focal foi enviado para três especialistas da área, o que resultou na modificação semântica de oito questões. Em seguida, o roteiro foi reajustado e pôde ser empiricamente testado antes da ida à campo. Após a realização de dois testes piloto, houve um refinamento na semântica de mais cinco questões, inclusão de uma questão e exclusão de outra questão.

Os grupos focais, que aconteceram entre 27 de outubro a 10 de novembro de 2020, tiveram início após a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CAEE 29440820.7.0000.0121). Os participantes foram recepcionados pela pesquisadora, que assumiu a função de moderadora dos grupos focais, e por uma assistente, que tinha a função de observadora e fazia registros relacionados às falas dos participantes, além de controlar o tempo e monitorar o equipamento de gravação. A seguir foram apresentadas aos participantes, as regras básicas para o funcionamento dos grupos focais, a saber: 1) falar uma pessoa de cada vez, 2) evitar discussões paralelas para que todos pudessem participar, 3) expressar livremente o que pensava, 4) evitar que apenas um participante dominasse a discussão e 5) manter a atenção e o discurso na temática em questão. Considerando tais requisitos, o papel da moderadora foi o de introduzir perguntas, solicitar esclarecimentos, aprofundar pontos específicos e concluir os tópicos da discussão (Gondim, 2002).

Utilizou-se também um roteiro semiestruturado com as pré-categorias de análise, em que buscou-se obter o maior número de informações que representasse uma relação conceitual e prática sobre o tema. Desse modo, o roteiro foi composto por dois blocos de perguntas (Tabela 2), sendo o primeiro relacionado às quatro categorias base e norteadoras do modelo de felicidade no trabalho (Silva et al., 2017) e o segundo a uma percepção geral sobre o construto estudado. Os grupos focais foram realizados em uma sala de reuniões da organização, em diferentes dias e horários, conforme a disponibilidade dos entrevistados, com duração entre 90

a 110 minutos. Os conteúdos das entrevistas foram gravados em áudio, com o prévio consentimento dos participantes, e depois foram transcritos na íntegra.

## **Tabela 2**

### *Roteiro Semiestruturado do Grupo Focal*

Roteiro Semiestruturado do Grupo Focal
Bloco 1
1. O que vocês pensam e sentem em relação ao trabalho que vocês desempenham? 2. O que o trabalho significa para vocês? 3. Quais valores vocês acreditam que são os mais praticados pela empresa? 4. Vocês se identificam com algum desses valores? Se sim, quais e por quê? 5. O que vocês pensam sobre as práticas de responsabilidade social que a empresa realiza? 6. Quais as principais práticas de RH que existem hoje na empresa que são importantes e valorizadas por vocês? 7. O que vocês consideram importante e valorizam no ambiente físico de trabalho da empresa? 8. O que vocês consideram importante e valorizam no relacionamento interpessoal com colegas e superiores? 9. Vocês saberiam me dizer quais são as suas qualidades pessoais? Se sim, cite algumas. 10. Vocês as utilizam no trabalho? Dê um exemplo ou mais de como vocês utilizam no trabalho.
Bloco 2
1. O que é a felicidade no trabalho para vocês? 2. Poderiam compartilhar uma ou mais experiências em que vocês vivenciaram a felicidade no trabalho? 3. Quais são os fatores que contribuem para que vocês estejam felizes no trabalho?

### **3.4 Procedimento de análise dos conteúdos**

O procedimento de análise de conteúdo adotado para essa pesquisa foi composto por três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados (Bardin, 2011). Na primeira fase, a da pré-análise, se buscou sistematizar as ideias iniciais pertinentes as pré-categorias estabelecidas e norteadoras do roteiro de entrevista. Com a transcrição do conteúdo, verbalmente apresentado pelos participantes, iniciou-se a leitura flutuante, onde foram assinalados manualmente (com cores e siglas), em um arquivo de *Word*, os pontos importantes das falas dos participantes. A escolha dos conteúdos a serem analisados foi orientada pelos seguintes indicadores: exaustividade (esgota a totalidade do corpus de análise); representatividade (representa o universo da pesquisa); homogeneidade (os conteúdos escolhidos referem-se a mesma categoria/subcategoria temática); e pertinência (os conteúdos correspondem aos objetivos da pesquisa).

Concluída a primeira fase, realizou-se a exploração do material coletado, por meio da construção das operações de codificação, compreendendo o recorte dos textos (falas dos participantes) em unidades de registros (subcategorias temáticas). Desse modo, se procedeu a identificação de temas comuns que permitiram simplificar os conteúdos em um menor número de unidades, bem como a definição de regras de contagem (enumeração por presença ou ausência), baseado na ocorrência ou não de um elemento para a maioria das falas dos participantes de cada grupo focal.

No que diz respeito aos nomes das subcategorias, estas emergiram a partir das falas dos participantes e por meio das leituras prévias da literatura relacionada à temática estudada. De modo geral, as concepções das subcategorias foram baseadas nos significados propostos pelo dicionário online de português (s/d). Assim, a fim de obter uma melhor compreensão na análise dos conteúdos, foi elaborado um quadro sinóptico com as subcategorias, suas respectivas concepções e trechos ilustrativos.

Já na terceira e última fase, que diz respeito ao tratamento dos conteúdos, todas as categorias foram discutidas à luz do referencial teórico adotado. A fim de validar a coerência e a consistência das informações, os resultados da pesquisa foram mostrados para os entrevistados, sendo que os mesmos validaram as descobertas obtidas por meio do estudo.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Os resultados são apresentados por meio de tabelas que contêm as subcategorias emergentes da pesquisa, associadas à sua síntese conceitual e aos trechos ilustrativos de cada grupo geracional, que podem ser encontrados nos apêndices. Já a discussão dos resultados foi estruturada a partir de duas seções. A primeira seção refere-se à percepção geral sobre a felicidade no trabalho, que resultou em duas categorias: (1) *Concepções de Felicidade no Trabalho* (Apêndice A) e (2) *Fatores Considerados Importantes para a Felicidade no Trabalho* (Apêndice B). A segunda seção abrange a percepção das dimensões de felicidade no trabalho, composta por quatro categorias: (1) *Dimensão Material* (Apêndice C); (2) *Dimensão Relacional* (Apêndice D); (3) *Dimensão Espiritual/Transcendental* (Apêndice E); e (4) *Dimensão Pessoal* (Apêndice F).

##### **4.1 Percepção Geral sobre a Felicidade no Trabalho**

A análise da primeira categoria “*Concepções de Felicidade no Trabalho*” permitiu a descoberta de três subcategorias: (1) *Papel Social*, (2) *Amar o que Faz* e (3) *Reconhecimento*

(Apêndice A). No que concerne a subcategoria *Papel Social*, os *Baby Boomers* e a Geração X relacionaram a felicidade no trabalho a contribuir com o bem das pessoas e com a transformação de vidas. Fazer a diferença como um agente ativo no mundo do trabalho (Ribeiro, 2019) parece ser um aspecto fundamental para os entrevistados, o que vai ao encontro do entendimento de Steger et al.(2012) e Onça e Bido (2019), ao considerarem que o trabalho significativo deve levar em conta a perspectiva da contribuição social. Ao compartilharem as suas experiências, o papel social foi evidenciado por meio de um ato de ajuda à uma pessoa que estava passando mal após a prática de exercícios físicos. Nossos resultados também revelaram que o reconhecimento pela ajuda prestada, despertou o sentimento de felicidade e de valorização, inferindo que o retorno positivo que os profissionais recebem das pessoas é um fator preponderante para a construção da felicidade laboral.

No que tange a subcategoria *Amar o que Faz*, nossos achados evidenciaram que para a Geração X e Geração Y é necessário haver algum prazer e satisfação na realização das tarefas. Assim, gostar do que faz, supõe que, ao sentir prazer e envolvimento com a tarefa, o trabalhador experimente o estado de *flow*. Este estado está relacionado com experiências em que o indivíduo se sente profundamente concentrado e envolvido em uma atividade desafiadora que lhe traz satisfação, fazendo com que nem perceba o tempo passar, além de diminuir a consciência de espaço (Csikszentmihalyi, 2020). Alinhado ao estudo de Csikszentmihalyi (2020), nas discussões do grupo focal da Geração Y emergiu que "(...) quando você ama o que faz, você nem vê que passou o tempo e quando vê já está na hora de ir pra casa (Y1)."

Outra subcategoria descoberta por meio da pesquisa foi o *Reconhecimento*. Ao se perguntar "O que é a felicidade no trabalho para vocês?", somente a Geração Y atribuiu esse fator a concepção do fenômeno. Todavia, ao compartilharem experiências em que vivenciaram a felicidade no trabalho, todas as gerações trouxeram exemplos alinhados a práticas de reconhecimento. Foram mencionadas experiências, tais como: promoções de cargo, elogios, prêmios e presentes (um cartão recebido pelos colegas). Tal conexão (práticas de reconhecimento e estado psicológico de felicidade) é sustentada na literatura que versa sobre o assunto, pois de acordo com Silva e Tolfo (2012), a percepção da existência de práticas de reconhecimento é um fator relevante à promoção da felicidade. Resultados semelhantes, apontam a importância do reconhecimento no ambiente de trabalho, ao relacionar a contribuição do trabalhador para o alcance dos resultados organizacionais (Morin et al., 2007) com a gratidão por parte da organização (gestores) por tais contribuições (Quintiliano & Floriano, 2014).

Em consonância com esses achados, Ribeiro (2019) obteve resultados similares, ao considerar que a felicidade laboral está relacionada à execução de um trabalho com sentido e propósito, que atinge seu papel social, e que tem o devido reconhecimento. Entende-se, portanto, que a categoria “*Concepções de Felicidade no Trabalho*” compreende tanto a interseção da perspectiva hedônica, ao enfatizar experiências positivas e prazerosas, quanto a perspectiva eudaimônica, baseada em um trabalho com significado e propósito (Dolan, 2015; Ribeiro & Silva, 2018; Ribeiro & Silva, 2020).

Em relação à segunda categoria “*Fatores que Contribuem para a Felicidade no Trabalho*”, evidenciaram-se seis subcategorias: (1) *Cooperação*, (2) *Respeito*, (3) *Amar o que Faz*, (4) *Papel Social*, (5) *Realização Profissional* e (6) *Reconhecimento* (Apêndice B). Os resultados demonstram que os fatores relacionados à dimensão relacional e espiritual/transcendental, que serão abordados posteriormente, ganham destaque no que se refere à construção de ambientes laborais orientados à felicidade.

As subcategorias *Cooperação* e *Respeito* foram mencionadas pelos *Baby Boomers*, indo ao encontro de outros estudos que afirmam que essa geração gosta de trabalhar em ambientes colaborativos (Grubb, 2018; Cvenkel, 2020) e que valorizam as relações pautadas pelo respeito (Martínez-Buelvas & Jaramillo-Naranjo, 2019). Outras subcategorias como o *Papel Social* e *Amar o que Faz*, emergiram novamente nos relatos da Geração X, reiterando a sua importância na construção do estado psicológico de felicidade. Dessa maneira, para essa geração, a felicidade não é apenas a busca por momentos de prazer e de satisfação momentânea. É preciso também trabalhar com propósito e significado, de modo a contribuir para o bem da empresa e da sociedade.

Já as subcategorias *Realização Profissional* e *Reconhecimento* foram destacadas pela Geração Y. Uma possível explicação é que devido a esta geração estar no início da sua carreira, as questões relacionadas a aprendizados, desenvolvimento de habilidades e recompensas que proporcionem avanços no alcance das metas de vida sejam priorizadas. Além disso, o reconhecimento, já mencionado anteriormente, mostrou-se um fator imprescindível para a felicidade no trabalho. Assim, denota-se que as práticas de reconhecimento, oportunidades de autoatualização (crescimento pessoal e profissional) e de autorrealização são essenciais ao cultivo de sentimentos que levem a experiências de felicidade nos ambientes físico e psíquico de trabalho (Silva & Tolfo, 2012).

## 4.2 Percepção das Dimensões de Felicidade no Trabalho

Nesta seção, denominada “*Percepções das Dimensões de Felicidade no Trabalho*”, são tratados os aspectos relacionados às quatro dimensões de felicidade no trabalho (material, relacional, espiritual/transcendental e pessoal), propostas por Silva et al. (2017).

O primeiro foco de análise refere-se à categoria “*Dimensão Material*”, que engloba as seguintes subcategorias: (1) *Promoção de Cargo*, (2) *Treinamentos*, (3) *Ambiente Físico* e (4) *Remuneração* (Apêndice C). A subcategoria *Promoção de Cargo* foi considerada importante para as três gerações e destacou-se como um fator relacionado à valorização, evidenciando que os cargos de gerência são ocupados por pessoas que já eram colaboradores da empresa. Em consonância com esses achados, Bush (2018) e Martínez-Buelvas e Jaramillo-Naranjo (2019) apontam que as oportunidades de crescimento profissional promovem uma maior retenção dos colaboradores, no qual a Geração Y é a que mais procura obter uma rápida progressão de carreira (Woodward et al., 2015; Comazzetto et al., 2016).

A subcategoria *Treinamentos* também foi destacada pelas três gerações. Por meio de uma plataforma de ensino à distância, na organização são oferecidos cursos relacionados às mais diversas áreas de atuação, que de acordo com os entrevistados, é fundamental para o aprendizado e o crescimento contínuo. Já no que se refere à subcategoria *Ambiente Físico*, os participantes das três gerações afirmaram que os equipamentos são substanciais para o exercício da profissão. Em que pese a importância dessa subcategoria, a Geração X apontou insatisfação em relação à estrutura do escritório e sugere que itens como uma boa mesa e cadeira interferem positivamente na produtividade e, conseqüentemente, na felicidade laboral. Além disso, um ambiente físico seguro também foi mencionado como um fator preponderante para se sentir bem no trabalho.

Em relação a subcategoria *Remuneração*, pôde-se destacar que o salário está atrelado à motivação para a Geração X e ao reconhecimento para a Geração Y. A Geração Y enfatizou que muitas vezes, na empresa não são percebidos seus esforços, e eles se sentem injustamente recompensados e, ainda, inferem que não há equidade em relação ao que outras pessoas recebem como remuneração. Nesse sentido, Walton (1973) destaca que há um impacto negativo na qualidade de vida do trabalhador quando a remuneração é considerada insatisfatória. Entretanto, à medida que a remuneração é percebida como uma compensação justa e adequada, esse impacto reduz de modo significativo. Tais achados também encontram respaldo nas considerações de Warr (2007) e Budde (2018), ao compreender que elementos como a



remuneração adequada, treinamentos e questões do ambiente físico são fatores importantes para a felicidade no trabalho.

O segundo foco de análise foi relativo à categoria “*Dimensão Relacional*”, que por sua vez, permitiu a descoberta de sete subcategorias: (1) *Trabalho em Equipe*, (2) *Liberdade de Expressão*, (3) *Transparência*, (4) *Respeito*, (5) *Confiança*, (6) *Autonomia* e (7) *Amizade* (Apêndice D). No que diz respeito a essa dimensão da felicidade no trabalho, conseguiu-se identificar apenas uma subcategoria que possui consenso geracional: o *Trabalho em Equipe*. Apesar de estudos anteriores sugerirem que os *Baby Boomers* e a Geração Y são mais propensos a gostar de trabalhar em equipe, e em ambientes colaborativos do que a Geração X (Gursoy et al., 2008; Grubb, 2018; Cvenkel, 2020), os resultados desta pesquisa sugerem que existe uma concordância intergeracional, de que a cooperação entre equipes é fundamental para poder avançar e conquistar objetivos em comum.

Quanto a subcategoria *Liberdade de Expressão*, destacou-se para a Geração X e Geração Y, a importância de um ambiente de trabalho que ofereça liberdade, para que o indivíduo possa expressar as suas ideias e conversar abertamente. Esses achados vão ao encontro do estudo de Lirio et al. (2020), no qual é ressaltada a importância da liberdade de expressão para a Geração Y e Geração X, sendo que para a Geração X, a liberdade de expressão é um dos fatores mais fortemente relacionados à qualidade de vida. A subcategoria *Transparência* também denotou relevância para a Geração X e Geração Y, por proporcionar um bom ambiente de trabalho e impactar no sucesso da organização. Esses resultados convergem com os de Besen et al. (2017) e Moore et al. (2016), que apontam a necessidade de relações autênticas, pautadas em comunicações abertas, sem medo de represálias e orientadas por práticas de transparência. Já as subcategorias *Respeito* e *Confiança* foram identificadas nas discussões da Geração *Baby Boomers*. Corroborando Martínez-Buelvas & Jaramillo-Naranjo (2019), os resultados evidenciam a importância que os *Baby Boomers* atribuem às relações orientadas pelo respeito, que por sua vez, influenciam os trabalhadores a se manterem na empresa por mais tempo, como efeito de um maior grau de comprometimento com a organização (Comazzetto et al., 2016).

Outras subcategorias como a *Autonomia* e a *Amizade* emergiram somente para a Geração Y. Em convergência com os achados, Oliveira (2016) e Comazzetto et al. (2016) destacam que a Geração Y é a que mais valoriza os itens relacionados à liberdade e, portanto, tendem buscar oportunidades de trabalho, que proporcionem autonomia para desempenhar as tarefas. Observa-se também que as amizades são importantes e estão associadas a um senso de família. Ao longo do estudo sobre felicidade no trabalho, Budde e Silva (2020) identificaram

que a autonomia e a qualidade dos relacionamentos (amizades) são elementos relacionados ao cultivo de relações sociais significativas. Percebe-se, portanto, que as boas relações interpessoais são componentes importantes da felicidade no trabalho, de modo que desempenham um papel fundamental na construção de organizações positivas e saudáveis (Cunha et al., 2013; Martínez et al., 2017).

O terceiro foco de análise refere-se à categoria “*Dimensão Espiritual/Transcendental*”, composta por cinco subcategorias: (1) *Significado do Trabalho*, (2) *Desafios*, (3) *Alinhamento dos Valores Pessoais e Organizacionais*, (4) *Responsabilidade Social* e (5) *Propósito* (Apêndice E). No que concerne a subcategoria *Significado do Trabalho*, todas as gerações parecem reconhecer a importância do mesmo para as suas vidas. Apesar de estudos sugerirem que para a Geração X, o trabalho é apenas um contrato (Cvenkel, 2020) que paga as contas (Ladeira et al., 2013), os resultados destacam que para a Geração X, o trabalho está atrelado à paixão. Já para a Geração Y, o trabalho está relacionado a uma fonte de satisfação pessoal, indo ao encontro dos achados de Vasconcelos et al. (2010), Ladeira et al. (2013) e Oliveira (2016), sugerindo que a Geração Y vem priorizando cada vez mais, encontrar no trabalho uma fonte de prazer e/ou satisfação. Assim, tanto a concepção da Geração X, quanto da Geração Y, são compreendidas como uma perspectiva positiva em que o trabalho é percebido como missão, satisfação ou autorrealização (Blanch Ribas, 2003). Em relação aos *Baby Boomers*, os participantes dessa geração relataram que o trabalho é a vida deles, e isso os completa como seres humanos. Tal ênfase vai ao encontro de pesquisas anteriores, nas quais é afirmado que os *Baby Boomers* tendem a atribuir ao trabalho, um papel mais forte de centralidade, em comparação às demais gerações (Benson & Brown, 2011; Satuf et al., 2018).

No que se refere a subcategoria *Desafios*, as Gerações X e Y enfatizaram que a organização proporciona constantes mudanças e desafios, corroborando Vasconcelos et al. (2010), Veloso et al. (2012) e Comazetto et al. (2016) ao sugerirem que essas gerações apreciam um trabalho desafiador. Evidencia-se também a importância da subcategoria *Alinhamento dos Valores Pessoais e Organizacionais* para as três gerações. De acordo com os entrevistados, o alinhamento dos valores pessoais e organizacionais reflete em uma gestão de sucesso e na retenção dos colaboradores. Além disso, ao verificar a percepção sobre quais valores eram mais praticados pela organização, as descobertas apontam semelhanças e diferenças entre as gerações. Por exemplo, o valor inovação foi citado pelos *Baby Boomers* e Geração X e o valor transparência foi citado pela Geração X e Y. Ademais, alguns valores fazem alusão a fatores importantes na constituição de bons relacionamentos interpessoais, já citados anteriormente:

respeito e confiança (*Baby Boomers*), transparência (Geração X e Y) e trabalho em equipe (Geração Y). Desse modo, reitera-se a importância da dimensão relacional, no que se refere à fomentação da felicidade laboral.

Em relação a subcategoria *Responsabilidade Social*, os *Baby Boomers* destacam que as iniciativas promovidas pela empresa são importantes e também enfatizam o espírito cooperativo que sempre fez parte do dia a dia da organização. Já as Gerações X e Y dão ênfase ao orgulho por fazer parte de uma empresa que tem práticas que visam o bem da sociedade, o que para Chia et al. (2020) pode propiciar propósito e influenciar na consciência de significado ao trabalho realizado. Assim, tais descobertas corroboram com os achados de Rego et al. (2007), ao proporem que quando os indivíduos percebem que os seus valores estão alinhados com os da organização, e consideram que realizam um trabalho útil para a sociedade, a produtividade e o comprometimento tendem a aumentar.

Já a subcategoria *Propósito* foi identificada apenas nas discussões da Geração Y, o que pode ser justificado pela preocupação dessa geração com o bem-estar no trabalho e pela sua motivação em prol de propósitos relevantes (Aylmer & Dias, 2018; He et al., 2019). Em consonância com esses achados, uma pesquisa realizada pela Deloitte (2018) apontou que 63% dos entrevistados da Geração Y, ao serem consultados sobre qual deveria ser o propósito de uma empresa, responderam que melhorar a sociedade é mais importante do que gerar lucro. Também nesta perspectiva, o lucro é visto como consequência, não como fim maior de empreendimento.

No quarto e último foco de análise, explorou-se a categoria “*Dimensão Pessoal*” que obteve uma única subcategoria denominada *Qualidades Auto Percebidas* (Apêndice F). As discussões nos grupos focais foram sobre questões que abordaram a percepção sobre as qualidades pessoais de cada indivíduo e a sua aplicação no contexto de trabalho, no qual todos os entrevistados souberam responder as indagações propostas. Nas reflexões pessoais dos integrantes da Geração *Baby Boomers* destacaram-se as qualidades: bom-humor, prudência, dedicação e otimismo. Para a Geração X destacaram-se a perseverança, comprometimento, integridade e humildade; e para Geração Y, destacaram-se a resiliência, comprometimento, proatividade e entusiasmo. Tais elementos fazem alusão a importantes componentes do capital psicológico positivo (otimismo e resiliência) e forças de caráter (bom-humor, prudência, perseverança, integridade, humildade e entusiasmo), considerados fatores relevantes para a fomentação da Dimensão Pessoal de felicidade.

Por fim, no que se refere aos aspectos que emergiram no contexto grupal, destacou-se que para os *Baby Boomers* a utilização das qualidades pessoais está relacionada a sentir-se útil. Ribeiro (2019) sugere que ao indivíduo praticar as suas habilidades e conhecimentos, o sentimento de utilidade prevalece, pois há oportunidade de vivenciar as competências no ambiente de trabalho. Outro elemento que fica visível nessa subcategoria é que para a Geração Y a utilização das suas qualidades pessoais faz menção a sentir-se competente, o que consiste no sentimento de eficácia em relação às ações desempenhadas no trabalho (Ryan & Deci, 2000). Já a Geração X, por sua vez, discutiu sobre como o trabalho influencia na construção da identidade pessoal, o que vai ao encontro do desenvolvimento do autoconceito que se torna vital à construção da autoestima e do "sentir-se feliz" (Zanelli & Silva, 2008). Sendo assim, compreende-se que, ambientes orientados ao estímulo e aproveitamento das qualidades pessoais, virtudes e forças de caráter podem auxiliar os colaboradores na promoção da felicidade laboral.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados desta pesquisa proporcionaram uma visão geral sobre a felicidade no trabalho, a partir da compreensão das diferentes gerações, e abriram caminhos para reflexões acerca do fenômeno. Destacaram-se algumas premissas que dizem respeito ao seu caráter exploratório, o que contribui para uma elaboração inicial do que seria a felicidade no trabalho para diferentes gerações. Desse modo, esta investigação atingiu os objetivos aos quais se propôs e ofereceu contribuições significativas para a lacuna apontada na introdução, que reitera a importância de se avançar na literatura teórica e empírica sobre o tema, em especial, o que pensam a respeito, as diferentes gerações. As descobertas deste estudo apontam diferenças e semelhanças entre os grupos geracionais, o que reforça não haver uma única receita que deva ser seguida, quando pensamos na felicidade laboral dos trabalhadores (Satuf et al., 2018).

A partir dos achados, verificou-se que para os entrevistados da Geração *Baby Boomers*, a felicidade no trabalho está associada principalmente a aspectos da dimensão relacional (cooperação e o respeito), bem como aspectos da dimensão espiritual/transcendental (papel social), que está relacionado a contribuir de modo significativo para a vida das pessoas. Descobriu-se que para os entrevistados da Geração X, elementos da dimensão espiritual/transcendental também são prevalentes, como por exemplo, o papel social e amar o que faz. Quanto aos fatores que os entrevistados da Geração Y associam a felicidade estão os relacionados a dimensão espiritual/ transcendental (realização profissional e amar o que faz) e

ao reconhecimento, que permeia desde aspectos materiais (promoção de cargo, remuneração e prêmios) a aspectos relacionais (elogio sobre o desempenho no trabalho). Diante do exposto, percebe-se que entre os 12 participantes das diferentes gerações permeiam diferenças e opiniões em comum, sendo que a Geração Y é a que mais difere entre elas. Também ficou evidente que para os entrevistados da Geração Y, elementos da dimensão material demonstram mais importância, uma vez que essa fase de vida envolve prioridades relacionadas à progressão da carreira e conquistas materiais.

Além disso, a suposição que a felicidade é um fenômeno complexo, interacional e multidimensional, pôde ser sustentado pelas 17 subcategorias emergentes da análise das quatro dimensões. Os fatores que emergiram nessa segunda seção, variaram de geração para geração. Entre os elementos em comum para os entrevistados das três gerações, destacou-se: as promoções de cargo, a importância dos treinamentos e de um bom ambiente físico (dimensão material); o trabalho em equipe (dimensão relacional); uma conotação positiva do significado do trabalho, a valorização das práticas de responsabilidade social, a identificação com os valores organizacionais (dimensão espiritual/transcendental); e também a autopercepção sobre as qualidades pessoais e a sua aplicação no dia a dia (dimensão pessoal). Outros elementos foram citados somente pelos entrevistados da Geração X e a Geração Y, dentre eles estão: um trabalho que proporcione desafios (dimensão espiritual/transcendental), uma remuneração justa e adequada (dimensão material) e relacionamentos interpessoais onde permeie a transparência e a liberdade de expressão (dimensão relacional). Para os entrevistados da Geração Y, foi evidenciado também a importância da autonomia, amizade (dimensão relacional) e do propósito (dimensão espiritual/transcendental); e para os entrevistados da Geração *Baby Boomers*, o respeito e a confiança (dimensão relacional).

Assim, nosso estudo se soma a pesquisas anteriores (Silva et al., 2017; Budde & Silva, 2020; Ribeiro & Silva, 2020), sugerindo que a felicidade no trabalho é construída socialmente, no qual todas as dimensões que a compõem são importantes e, por isso, devem ser analisadas de forma sistêmica e não isolada. Ademais, identificou-se nesta pesquisa que a felicidade é orientada tanto por bases hedônicas, quanto eudaimônicas, pois a felicidade no trabalho se caracterizou por experiências de prazer revestidas de propósitos significativos. Este estudo inova ao mapear diversos fatores relacionados à felicidade no contexto organizacional, e ao se debruçar sobre o tema das gerações que é novo e emergente no campo científico (Cordeiro et al., 2013; Burton et al., 2019).

Nossos achados, portanto, são uma tentativa de direcionar a atenção de estudiosos e profissionais da esfera organizacional para este importante fenômeno. E também oferecer insumos para que os profissionais de recursos humanos e líderes da linha de frente encontrem maneiras de desenvolver políticas e práticas orientadas a felicidade laboral, considerando as perspectivas geracionais nas tomadas de decisões. Destaca-se também que as contribuições desta pesquisa visam lançar luzes à um novo olhar sobre a felicidade no trabalho e, desse modo, reitera-se a importância e o cuidado para que as gerações não sejam enquadradas "dentro de uma caixa", estabelecendo assim, generalizações e estereótipos.

Embora nossa pesquisa fortaleça o campo de estudos das gerações e da felicidade no trabalho, nossas descobertas devem ser estudadas à vista de suas limitações. Esta pesquisa foi realizada com uma população específica, que tem uma renda e nível de escolaridade superior à maior parte da população brasileira. Sugere-se que futuras pesquisas sejam realizadas com trabalhadores em situações de trabalho diferenciados, ou seja, que trabalhem em diferentes níveis (operacional, tático e estratégico), de empresas privadas, públicas e não-governamentais, bem como com trabalhadores autônomos, informais, empreendedores, entre outros. Assim, esses estudos podem confirmar ou descobrir outros fatores associados à felicidade no trabalho de diferentes gerações.

É oportuno ressaltar também que, para se realizar uma análise geracional, o marco cronológico constitui um ponto referencial, não um panorama completo para delimitar as formas de agir de um determinado grupo geracional. Assim, para se obter uma melhor compreensão sobre as gerações e suas expectativas relacionadas a fenômenos organizacionais, os estudos precisam se aprofundar mais no contexto histórico e social em que os indivíduos se desenvolveram e como isso impacta as suas percepções. Apesar desta limitação, a dificuldade de operacionalizar pesquisas deste cunho fez com que para esse estudo o marco cronológico fosse adotado para agrupar os trabalhadores que compõem a amostra estudada (Morais, 2016). Outra limitação deste estudo foi o fato de compreender uma pesquisa transversal, investigando os fatores relacionados à felicidade, a partir do relato dos participantes no momento atual. Em razão disso, sugerimos que sejam realizados estudos longitudinais que ampliem a compreensão sobre as variáveis relacionadas ao fenômeno. Assim, pode-se descobrir se há ou não variações em relação as percepções sobre a felicidade no trabalho ao longo do tempo.

A seguir, são apresentadas as tabelas que contêm as subcategorias emergentes da pesquisa, associadas à sua síntese conceitual e aos trechos ilustrativos de cada grupo geracional.

## Apêndice A. Categoria Concepções de Felicidade no Trabalho

### Categoria Concepções de Felicidade no Trabalho

Gerações	Subcategorias	Síntese das Subcategorias	Trechos Ilustrativos
B e X	Papel Social	Fazer a diferença como um agente ativo na sociedade e no mundo do trabalho (Ribeiro, 2019).	<p>“A felicidade no trabalho é contribuir para ver as pessoas bem, é o que nos move.” (B2)</p> <p>“Nós somos um agente transformador de vidas, a saúde é uma coisa muito genuína (...) a felicidade das pessoas é a minha felicidade!” (X3)</p>
X e Y	Amar o que faz	Apreciar, gostar das tarefas que desempenha no trabalho.	<p>“Felicidade pra mim está relacionado a amar o que você faz, (...) sempre falo para minha equipe: se você não ama o que faz, para agora e muda, porque se você ama o que você faz, é automático você fazer a diferença e ser o melhor.” (X2)</p> <p>“Ache um trabalho que você goste e não terá que trabalhar um dia da sua vida. Para mim a felicidade no trabalho é isso, amar o que faz. Quando você ama o que faz, você nem vê que passou o tempo e quando vê já está na hora de ir pra casa.” (Y1)</p>
Y	Reconhecimento	Prática de gratificação a alguém por uma tarefa bem-sucedida, características ou valores pessoais.	“Para mim felicidade no trabalho é ter uma valorização de modo geral, sendo reconhecido no campo profissional e pessoal.” (Y2)
Experiências relacionadas a felicidade			
B e X	Papel Social	B2, B4 e X2: ajudar uma pessoa que estava passando mal.	<p>“(…) até hoje quando me vê, ela fala: "você me salvou um dia em", isso me fez me sentir muito valorizado por ter evitado algo pior.” (B2)</p> <p>“(…) apliquei um procedimento de primeiros socorros que eu aprendi na empresa (...) eu me senti muito feliz de ver a gratidão e o sorriso no rosto dela.” (X2)</p>
B, X e Y	Reconhecimento	<p>B1 e X3: cartão recebido por líderes e colegas.</p> <p>Y1, B3 e Y4: promoção de cargo</p> <p>Y2, X1 e X4: elogio sobre fazer a diferença dentro da função de trabalho.</p> <p>Y3: prêmio unidade do ano</p>	<p>“(…) todo mundo escreveu um cartão bem legal, eu senti muita sinceridade nas pessoas que estavam ali, e muito carinho por parte delas naquele momento. Foi o momento mais feliz que eu tive aqui, me marcou muito!” (B1)</p> <p>“Uma situação que me deixou muito feliz e me marcou foi quando a minha gestora me promoveu de cargo. Ela viu uma coisa em mim que eu não via, que era o meu potencial para aquela função.” (Y1)</p>

“Muitas vezes a gente nem sabe a diferença que a gente faz na vida das pessoas. Uma vez um cliente disse assim pra mim: um dia eu quero administrar e ser um gestor igual você é, eu considero a empresa muito bem gerida (...) fiquei muito feliz em ter ouvido isso! (X1)

“Eu me senti muito feliz quando a gente ganhou o prêmio como a melhor unidade do ano. (...) Esse reconhecimento e recompensa que a gente busca deixa a gente muito feliz.” (Y3)

## Apêndice B. Categoria Fatores que contribuem para a Felicidade no Trabalho

### Categoria Fatores que contribuem para a Felicidade no Trabalho

Gerações	Subcategorias	Síntese das Subcategorias	Trecho Ilustrativo
B	Cooperação	Auxílio, colaboração entre as pessoas.	“Tudo se resume a um ambiente cooperativo.” (B3)
	Respeito	Tratar as pessoas com grande atenção, consideração e reverência.	“O respeito é primordial para a felicidade no trabalho.” (B1)
X	Amar o que faz	Apreciar, gostar das tarefas que desempenha no trabalho.	“Acho que em primeiro lugar tem que amar o que faz.” (X1)
	Papel Social	Fazer a diferença como um agente ativo na sociedade e no mundo do trabalho (Ribeiro, 2019).	“Contribuir com a vida das pessoas, esse é o fator que mais me faz feliz.” (X2)
Y	Realização profissional	“Percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, desenvolve suas habilidades e potencial e avança no alcance de suas metas de vida” (Paschoal & Tamayo, 2008, p.18)	“Para mim oportunidades para eu me desenvolver e crescer profissionalmente é um dos principais fatores que contribuem para minha felicidade.” (Y1)  “Me sinto muito feliz quando consigo suprir tanto as minhas realizações pessoais quanto as profissionais.” (Y3)
	Reconhecimento	Prática de gratificação a alguém por uma tarefa bem-sucedida, características ou valores pessoais.	“Em primeiro lugar é ter reconhecimento, isso é fundamental.” (Y4)



### Apêndice C. Categoria Dimensão Material

Categoria Dimensão Material			
Gerações	Subcategorias	Síntese das Subcategorias	Trechos Ilustrativos
B, X e Y	Promoção de cargo	Ato de passar a ocupar uma categoria de trabalho mais elevada.	<p>“Aqui existe a valorização do funcionário, tanto que até a gerência geral veio de quem era funcionário.” (B3)</p> <p>“Eu iniciei como vendedora e hoje sou gerente de vendas, teve muitas outras pessoas que assim como eu também tiveram essa oportunidade de crescimento dentro da empresa.” (X4)</p> <p>“Em 9 anos de empresa eu consegui me desenvolver muito profissionalmente, entrei como estagiário e hoje sou gestor.” (Y2)</p>
B, X e Y	Treinamentos	Processo que torna alguém capaz de obter conhecimento e/ou desenvolver algo.	<p>“A empresa se preocupa muito com treinamento e capacitação e isso é muito importante para estarmos sempre crescendo.” (B4)</p> <p>“O conhecimento hoje é um dos principais ativos da empresa, tanto a educação a distância quanto a presencial eu vejo como algo muito importante que a empresa oferece.” (X1)</p> <p>“Nós temos os treinamentos presenciais e o Ead, e com isso a empresa proporciona muito aprendizado para o nosso funcionário.” (Y4)</p>
B, X e Y	Ambiente Físico	Inclui a estrutura física, equipamentos, ergonomia, conforto e demais recursos necessários para o cumprimento do trabalho.	<p>“Os equipamentos em geral são muito bons (...) acho o ambiente muito seguro, a gente se sente tranquilo pra fazer um bom trabalho.” (B2)</p> <p>“O espaço físico em si não deixa nada a desejar, é espetacular, com exceção da minha sala. Eu acredito que quando melhorar alguns aspectos eu vou conseguir fazer um trabalho melhor.” (X3)</p> <p>“Acho que uma boa mesa e cadeira ajudam no conforto e na produtividade. Tenho certeza que quando a minha sala ficar melhor, a minha felicidade no trabalho será maior.” (X1)</p> <p>“Acho o ambiente de forma geral muito bom. Ele é bem seguro e isso é muito importante para o meu bem-estar, (...) aqui me sinto bem!” (Y1)</p>
X e Y	Remuneração	Valor em dinheiro que se recebe pelo trabalho realizado	<p>“O dinheiro motiva a gente, ninguém vive de amor.” (X2)</p> <p>“Eu acho que a empresa precisa reconhecer e olhar o que eu estou agregando e fazendo a mais do que a minha função, e assim ir aumentando a remuneração da forma correta, pra me instigar e me deixar mais feliz.” (Y4)</p>

“Eu vejo que essa questão de salário justo não é uma realidade em todos os setores. (...) E eu acho também que o que falta hoje para a empresa ser completamente perfeita para trabalhar é o RH que tem a capacidade de desenhar um salário justo, visualizando o longo prazo (...), de modo a valorizar todos os setores.” (Y2)

### Apêndice D. Categoria Dimensão Relacional

#### Categoria Dimensão Relacional

Gerações	Subcategorias	Síntese das Subcategorias	Trechos Ilustrativos
B, X e Y	Trabalho em equipe	Reunião de várias pessoas que unem seus esforços visando solucionar um problema em comum.	<p>“(…) a empresa chegou aonde chegou, pois são várias cabeças, várias formas de pensar, atuando junto, respeitando um ao outro e como uma equipe. Por isso, a empresa é uma equipe, não é uma pessoa só.” (B1)</p> <p>“O espírito de equipe para mim é fundamental. Na metade do ano teve o ciclone e 30% da empresa ficou desmoronada. No momento que eu soube, eu mantive a calma, aí eu disse: pessoal, agora eu preciso de vocês. Arregaçamos as mangas e dois dias depois nós já estávamos abertos.” (X1)</p> <p>“Todo mundo se junta, colabora, tem um espírito de equipe legal de poder estar todo mundo se ajudando para poder chegar no objetivo que a gente quer. Eu acho muito boa essa harmonia que a gente tem dentro da empresa.” (Y4)</p>
X e Y	Liberdade de Expressão	Expressar ideias sem medo de coerção ou represálias.	<p>“Aqui tem essa receptividade para conversar abertamente, de você expor as suas ideias e o que está te incomodando.” (X3)</p> <p>“Você tem liberdade para falar, eu posso ir e falar com o meu chefe, eu posso dar opinião e eu vou ser ouvida. Aqui independente da função que você execute, você tem liberdade para falar.” (Y3)</p>
X e Y	Transparência	Agir com clareza; sinceridade.	<p>“Acho que a transparência é o nosso diferencial, é isso que nos fortalece como empresa nesses 20 anos.” (X4)</p> <p>“A gente sempre busca agir com bastante transparência com nossos clientes e colaboradores. E eu acho que uma empresa ser transparente com você é o ambiente ideal e propício para você estar.” (Y2)</p>
B	Respeito	Tratar as pessoas com grande atenção, consideração e reverência.	<p>“Eu vejo que a empresa preza muito pelo respeito com nós colaboradores e também com os clientes.” (B4)</p>

B	Confiança	Sentimento de segurança ou firme convicção que alguém tem relativamente a outra pessoa ou algo.	“A empresa é líder porque existe a confiança no nosso diretor e equipe. Aqui a gente firma o pé e segue o barco.” (B3)
Y	Autonomia	Livre arbítrio para tomar suas próprias decisões.	“Aqui você pode fazer diferente, não é uma empresa que existem normas e procedimentos definidos e impostos.” (Y3)
Y	Amizade	Sentimento de afeição, estima, e dedicação recíproca entre pessoas.	“A gente se sente como uma família e isso faz com que a gente se sinta bem em acordar todos dias e querer vir trabalhar, querer estar na empresa com as pessoas.” (Y4)

### Apêndice E. Categoria Dimensão Espiritual/Transcendental

#### Categoria Dimensão Espiritual/Transcendental

Gerações	Subcategorias	Síntese das Subcategorias	Trechos Ilustrativos
B, X e Y	Significado do trabalho	Representações que o sujeito tem de sua atividade, assim como o valor que lhe atribui. (Tolfo & Piccinini, 2007)	<p>“O trabalho é a minha vida (...), me completa.” (B2)</p> <p>“Trabalho é paixão.” (X1)</p> <p>“Para mim o trabalho é uma fonte de satisfação.” (Y3)</p>
B, X e Y	Alinhamento dos valores pessoais e organizacionais	Descreve o que é importante individual ou coletivamente, orientando os nossos comportamentos e decisões. (Barret, 2017)	<p>Valores: Inovação, confiança e respeito (<i>Baby Boomers</i>)</p> <p>“Eu me identifico muito com os valores da empresa. Acredito que as pessoas que não estão no mesmo clima, elas acabam não ficando na empresa, elas se sentem deslocadas e acabam saindo e procurando outra coisa.” (B1)</p> <p>Valores: Inovação, transparência, ética, bom atendimento (Geração X)</p> <p>“Eu sempre falo nessa questão de valores, porque quando tu coloca os teus valores na filosofia de uma empresa isso reflete em uma gestão de sucesso.” (X2)</p> <p>Valores: Empatia, transparência e trabalho em equipe (Geração Y)</p> <p>“Eu me identifico com vários valores da empresa, até porque eu acho que quem não se identifica com esses valores que regem um bom trabalho não ficam muito tempo na empresa, pois se sentem deslocados.” (Y1)</p>

B, X e Y	Responsabilidade Social	Ações voluntárias de empresas que atuam em benefício da sociedade e também do meio ambiente.	<p>“A realização destas práticas apenas enfatiza o espírito cooperativo que sempre fez parte do dia a dia em nossa empresa.” (B1)</p> <p>“O nosso compromisso com a responsabilidade social me faz sentir cada vez mais orgulhoso de fazer parte dessa empresa!” (X1)</p> <p>“As ações sociais que desenvolvemos me fazem sentir que estou no lugar certo!” (Y2)</p>
X e Y	Desafios	Instigar alguém para que realize alguma coisa, normalmente, além de suas competências ou habilidades.	<p>“Acho que umas das coisas que me deixa motivado, é que sou movido a desafios. E aqui para nos mantermos como referência precisamos estar sempre avançando e melhorando.” (X3)</p> <p>“A empresa está sempre te desafiando de um modo positivo. Nunca é a mesma coisa, não é algo rotineiro, estamos sempre em constante mudanças e desafios.” (Y1)</p>
Y	Propósito	Motivação, razão de ser ou fazer; aquilo que se busca alcançar.	“Eu me sinto muito feliz quando eu vejo que eu trabalho por um propósito maior.” (Y1)

### Apêndice F. Categoria Dimensão Pessoal

#### Categoria Dimensão Pessoal

Gerações	Subcategorias	Síntese das Subcategorias	Trechos Ilustrativos
B, X e Y	Qualidades auto percebidas	Conhecimento de si próprio sobre as qualidades que o caracterizam.	<p>“Me sinto útil utilizando minhas competências.” (B4)</p> <p>“A partir do trabalho a gente se constrói como pessoa.” (X3)</p> <p>“Quando utilizo esses meus pontos fortes me sinto competente.” (Y2)</p>

## REFERÊNCIAS

- Agapito, P. R., Polizzi Filho, A., & Siqueira, M. M. M. (2015). Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. *RAM, Revista de Administração Mackenzie*, 16(6), 71-93. doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n6p71-93.
- Ahn, M. J., & Ettner, L. W. (2014). Are leadership values different across generations? *Journal of Management Development*, 33(10), 977-990. doi.org/10.1108/JMD-10-2012-0131
- Al-Ali, W., Ameen, A., Isaac, O., Khalif, G. S., & Shibami, A. H. (2019). The mediating effect of job happiness on the relationship between job satisfaction and employee performance

- and turnover intentions: A case study on the oil and gas industry in the United Arab Emirates. *Journal of Business and Retail Management Research*, 13(4), 103-116.
- Aylmer, R., & Dias, M. (2018). Are the generational interactions in the Brazilian workplace different from other countries? *Global Journal of Human Resource Management*, 6(1), 9-25.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Barrett, R. (2017). *A Organização Dirigida por Valores: Liberando o potencial humano para a performance e a lucratividade*. Rio de Janeiro: Alta Books Editora.
- Benson, J., & Brown, M. (2011). Generations at work: are there differences and do they matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843–1865. doi.org/10.1080/09585192.2011.573966
- Besen, F., Tecchio, E., & Fialho, F. A. P. (2017). Liderança autêntica e a gestão do conhecimento. *Gest. Prod.*, São Carlos, 24(1), 2- 14. dx.doi.org/10.1590/0104-530X898-13
- Blanch Ribas, J. M. B. (2003). Trabajar en la modernidad industrial. In J.M.B. Blanch (Coord.). *Teoría de las relaciones laborales: fundamentos* (pp. 19-148). Barcelona – ES: Editorial UOC.
- Boehs, S. T. M., & Silveira, A. E. S. (2018). Autoconhecimento: o que precisamos para nos conhecermos melhor? In Silva, N., & Farsen, T. C. *Qualidades psicológicas positivas nas organizações: desenvolvimento, mensuração e gestão*. (pp. 169-181). São Paulo: Vetor.
- Budde, C. (2018). Políticas e práticas de gestão de pessoas e felicidade no trabalho: Estudo de caso de uma organização de tecnologia. *Tese de doutorado*, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina, 2018. Recuperado de: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/205071/PPSI0822-T.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>
- Budde, C., & Silva, N. (2020). Impactos na percepção de felicidade no trabalho após um processo de redução nas políticas e nas práticas de gestão de pessoas. *Psicología desde el Caribe*, 37(1), 40-69. dx.doi.org/10.14482/psdc.37.1.305.56
- Bush, M.C (2018). *A Great Place to Work for All*. São Paulo: Primavera Editorial.
- Burton, C. M., Mayhall, C., Cross, J., & Patterson, P. (2019). Critical elements for multigenerational teams: a systematic review. *Team Performance Management*, 25(7–8), 369–401. doi.org/10.1108/TPM-12-2018-0075
- Campos, P. P. T., & Fuentes-Rojas, M. (2017). A Produção Científica sobre Felicidade em Periódicos Brasileiros. *Revista Ensaios Pioneiros*, 1(1), 86-101. doi.org/10.24933/rep.v1i1.19

- Chia, A., Kern, M. L., & Neville, B. A. (2020). CSR for Happiness: Corporate determinants of societal happiness as social responsibility. *Business Ethics: A European Review*, 0, 1-16. doi.org/10.1111/beer.12274
- Comazzetto, L. R., Perrone, C. M., Vasconcellos, S. J. L., & Gonçalves, J. (2016). A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. *Psicologia Ciência e Profissão*, 36(1), 145-157. dx.doi.org/10.1590/1982-3703001352014
- Cordeiro, H. T. D., Freitag, B. B., Fischer, A. L., & de Albuquerque, L. G. (2013). A questão das gerações no campo da gestão de pessoas: tema emergente? *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*, 3(2), 2-18. doi.org/10.20503/recape.v3i2.16531
- Csikszentmihalyi, M. (2020). *Flow: a psicologia do alto desempenho e da felicidade*. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Cunha, M. P., Rego, A. & Lopes, M. P. (2013). Comportamento organizacional positivo. *Análise Psicológica*, 31(4), 313-328.
- Cvenkel, N. (2020). Multigenerational Workforce and Well-Being in the Twenty-First-Century Workplace. In Cvenkel, N. (Org.). *Well-Being in the Workplace: Governance and Sustainability Insights to Promote Workplace Health* (pp.191-224). Singapore: Springer.
- Deloitte (2018). *Deloitte Millennial Survey*. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2018-millennial-survey-report.pdf>. Acesso em: 2 mar. 2021.
- Dencker, J. C., Joshi, A., & Martocchio, J. J. (2007). Employee benefits as context for intergenerational conflict. *Human Resource Management Review*, 17(2), 208-220. doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.04.002
- Dicionário online de português (s/d). Recuperado de: [www.dicio.com.br](http://www.dicio.com.br)
- DiMaria, C. H., Peroni, C., & Sarracino, F. (2020). Happiness matters: Productivity gains from subjective well-being. *Journal of Happiness Studies*, 21(1), 139-160. doi.org/10.1007/s10902-019-00074-1
- Dolan, P. (2015). *Felicidade construída: como encontrar prazer e propósito no dia a dia*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Elayan, M. B., & Shamout, M. D. (2020). Measuring Gen Y's Attitude toward Perceived Happiness at Workplace from Undergraduates Perspective in North Cyprus Universities. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(7), 2261-2274.
- Farsen, T. C., Boehs, S. D. T. M., Ribeiro, A. D. S., de Paula Biavati, V., & Silva, N. (2018). Qualidade de vida, Bem-estar e Felicidade no Trabalho: sinônimos ou conceitos que se diferenciam? *Interação em Psicologia*, 22(1), 31-41. dx.doi.org/10.5380/psi.v22i1.48288

- Fantini, C. A., & Souza, N. C. (2015). Análise dos fatores motivacionais das gerações baby boomers, X, Y e Z e as suas expectativas sobre carreira profissional. *Revista IPecege*, 1(3/4), 126-145. doi.org/10.22167/r.ipecege.2015.3-4.126
- Gondim, S. M. G. (2002). Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: desafios metodológicos. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 12(24), 149-161. https://doi.org/10.1590/s0103-863x2002000300004
- Gordon, P. A. (2017). Exploring generational cohort work satisfaction in hospital nurses. *Leadership in Health Services*, 30(3), 233-248. doi.org/10.1108/LHS-02-2016-0008
- Gursoy, D., Maier, T.A., Chi, C.G. (2008). Generational differences: an examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448-458. doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002.
- Grubb, V. M. (2018). *Conflito de Gerações: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho*. São Paulo: Autêntica Business.
- Harzer, C., & Ruch, W. (2013). The application of signature character strengths and positive experiences at work. *Journal of Happiness Studies*, 14(3), 965-983. doi.org/10.1007/s10902-012-9364-0
- He, J., Morrison, A. M., & Zhang, H. (2019). Improving Millennial Employee Well-Being and Task Performance in the Hospitality Industry: The Interactive Effects of HRM and Responsible Leadership. *Sustainability*, 11(16), 1-19. doi.org/10.3390/su11164410
- Holumyong, C., & Punpuing, S. (2015). Workers' happiness: An analysis of the value of family and work among generational cohorts. *Social Science Asia*, 1(4), 1-18. doi.org/10.14456/ssa.2015.31
- Humanizadas (s/d). Recuperado de: www.humanizadas.com. Acesso 13. mar. 2021.
- Kowalski, T.H.P, & Loretto, W. (2017). Well-being and HRM in the changing workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2229-2255. doi.org/10.1080/09585192.2017.1345205
- Ladeira, L. B. C., Costa, D. V. F., & do Couto Costa, M. P. (2014). Gerações x e y e o impacto no ambiente de trabalho. *Revista Estação Científica*, 1(11), 1-20.
- Lirio, A. B., Gallon, S., & Costa, C. (2020). Percepções da qualidade de vida no trabalho nas diferentes gerações. *Gestão & Regionalidade*, 36(107), 201-220. doi.org/10.13037/gr.vol36n107.5398
- Litchfield, P., Cooper, C., Hancock, C., & Watt, P. (2016). Work and wellbeing in the 21st century. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 13(11), 1-11. 1065. doi.org/10.3390 / ijerph13111065

- Malvezzi, S. (2015). Felicidade no trabalho. In Bendassoli, P. F. & Borges-Andrade, J. E. (orgs.). *Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações*. (pp. 349-355). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Marescaux, E., De Winne, S., & Forrier, A. (2019). Developmental HRM, employee well-being and performance: The moderating role of developing leadership. *European Management Review*, 16(2), 317–331. doi.org/10.1111/emre.12168
- Mannheim, K. (1993). El problema de las generaciones. *Reis*, (62), 193-242.
- Martínez, I., Salanova, M., & Llorens, S. (2017). Organizaciones saludables y resilientes (HERO). In: Boehs, S. T. M., & Silva, N. *Psicologia positiva nas organizações e no trabalho: conceitos fundamentais e sentidos aplicados* (pp.195-207). São Paulo: Vetor.
- Martínez-Buelvas, L., & Jaramillo-Naranjo, O. (2019). How to Manage Generations? An Approach based on the Quality of Work Life. *IBIMA Business Review*, 1-15. doi.org/10.5171/2019.493697
- Mencil, J., & Lester, S. W. (2014). More Alike Than Different: What Generations Value and How the Values Affect Employee Workplace Perceptions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3), 257–272. doi.org/10.1177/1548051814529825
- Moore, J., Everly, M., & Bauer, R. (2016). Multigenerational challenges: teambuilding for positive clinical workforce outcomes. *Online Journal of Issues in Nursing*, 21(2). doi.org/10.3912/OJIN.Vol21No02Man03
- Morais, F. L. (2016). O desafio das lideranças: assegurar a produtividade com pessoas de diferentes gerações. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*, 6(2), 176-187. doi.org/10.20503/recape.v6i2.29355
- Morin, E., Tonelli, M. J., & Pliopas, A. L. V. (2007). O trabalho e seus sentidos. *Psicologia & sociedade*, 19(SPE), 47-56. doi.org/10.1590/S0102-71822007000400008
- Nascimento, N. M.; santos, J. C.; Valentim, M. L. P.; Moro-cabero, M. M (2016). O estudo das gerações e a inteligência competitiva em ambientes organizacionais. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 6(1), 16-28.
- Oliveira, S. (2016). *Gerações: encontros, desencontros e novas perspectivas*. São Paulo: Editora Integrare.
- Onca, S. S., & Bido, D. S. (2019). Antecedentes e consequentes do trabalho significativo. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 20(2), 1-31. doi.org/10.1590/1678-6971/eramg190096
- Oswald, A., Proto, E., & Sgroi, D. (2015). Happiness and Productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 789-822. doi.org/10.1086/681096
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação psicológica*, 7(1), 11-22.



- Perosa, C., & Pedro, E. (2009). Perspectivas de jovens universitários da região norte do Rio Grande do Sul em relação à paternidade. *Revista da Escola de Enfermagem da Usp*, 43(2), 300-6. dx.doi.org/10.1590/S0080-62342009000200007
- Quintiliano, A. L. S., & Jost, R. C. F. (2013). Reconhecimento no trabalho: uma forma de controle organizacional mediado pela construção da identidade. *Caderno PAIC*, 14(1), 39-58.
- Rasheed, M. I., Okumus, F., Weng, Q., Hameed, Z., & Nawaz, M. S. (2020). Career adaptability and employee turnover intentions: The role of perceived career opportunities and orientation to happiness in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 44, 98–107. doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.05.006
- Rego, A., Souto, S., & Cunha. M. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento organizacional e gestão*, 13(1), 7-36.
- Ribeiro, A. D. S.; Silva, N. (2018). Significados de Felicidade orientados pela Psicologia Positiva em Organizações e no Trabalho. *Revista Psicología desde el Caribe*, 35(1), 60-80. dx.doi.org/10.14482/psdc.35.1.11157
- Ribeiro, A.D.S. (2019). Sentido e significado de felicidade no trabalho para professores de uma instituição de ensino privada e sem fins lucrativos. *Tese (Doutorado em Psicologia) - Centro de Filosofia e Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.*
- Ribeiro, A. D. S., & Silva, N. (2020). Sentido e significado de felicidade no trabalho para professores. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, 10, 01-10. doi.org/10.22279/navus.2020.v10.p01-10.1266
- Roy, R., & Konwar, J. (2018). Workplace Happiness: The Key to Employee Retention. *International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT)*, 6(2) 980-989.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68-78. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68
- Satuf, C. V. V., Monteiro, J. F. M., Pereira, H., Esgalhado, G., Afonso, R. M. & Loureiro, M. (2018). A influência da satisfação laboral no bem-estar subjetivo: uma perspectiva geracional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 34,1-10. dx.doi.org/10.1590/0102.3772e345
- Selo Social (s/d). Recuperado de: <http://www.selosocial.com>. Acesso 08. maio. 2021.
- Silva, N., & Tolfo, S. D. R. (2012). Trabalho significativo e felicidade humana: explorando aproximações. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 12(3), 341-354.
- Silva, N., Ribeiro, A. D. S., Budde, C. & Tolfo, S. R. (2017). Estado Del Arte, descubrimientos y acciones efectivas referentes a la construcción de la felicidad en las organizaciones contemporáneas. In Erico Rentería Perez. (Org.). *Entre lo disciplinar y lo profesional:*

*Panorama y experiencias en psicología organizacional y del trabajo en iberoamérica.* (pp. 123-141). Colombia: Editorial Universidad del Valle.

- Souza, J., Bertolini, G. R. F., & Ribeiro, I. (2014). Bem-estar no trabalho e políticas de gestão de pessoas em uma organização sem fins lucrativos. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 7(2), 3-22. [dx.doi.org/10.19177/reen.v7e220143-22](https://doi.org/10.19177/reen.v7e220143-22)
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322-337. [doi.org/10.1177/1069072711436160](https://doi.org/10.1177/1069072711436160)
- Tolfo, S. D. R., & Piccinini, V. (2007). Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. *Psicologia & Sociedade*, 19(SPE), 38-46. [doi.org/10.1590/S0102-71822007000400007](https://doi.org/10.1590/S0102-71822007000400007)
- Vasconcelos, K. C., Merhi, D. Q., Goulart, V. M., & Silva, A. R. L. D. (2010). A geração Y e suas âncoras de carreira. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 8(2), 226-244. [doi.org/10.51359/1679-1827.2010.21628](https://doi.org/10.51359/1679-1827.2010.21628).
- Veloso, E. F. R., da Silva, R. C., & Dutra, J. S. (2012). Diferentes gerações e percepções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 13(2), 197-207.
- Veloso, E. F. R., Dutra, J. S., & Nakata, L. E. (2016). Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. *REGGE-Revista de Gestão*, 23(2), 88-98. [doi.org/10.1016/j.rege.2015.05.001](https://doi.org/10.1016/j.rege.2015.05.001)
- Zanelli, J. C., & Silva, N. (2008). *Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho*. São Paulo: Casa do psicólogo.
- Wagner, L., Gander, F., Proyer, R. T., & Ruch, W. (2020). Character strengths and PERMA: Investigating the relationships of character strengths with a multidimensional framework of well-being. *Applied Research in Quality of Life*, 15(2), 307-328. [doi.org/10.1007/s11482-018-9695-z](https://doi.org/10.1007/s11482-018-9695-z)
- Walton, R. E. (1973). Quality of working life: What Is It. *Sloan management review*, 15(1), 11-21.
- Warr, P. B. (2007). *Work, happiness and unhappiness*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Woodward, I. C., Vongswasdi, P., & More, E. A. (2015). Generational diversity at work: A systematic review of the research. *INSEAD Working Papers Collection*, 48, 1-71. [dx.doi.org/10.2139/ssrn.263065](https://doi.org/10.2139/ssrn.263065)
- Yin, R. (2005). *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.

## 6. TRIANGULAÇÃO DAS PRINCIPAIS DESCOBERTAS REFERENTES AOS ESTUDOS 1 E 2

Diante do exposto nos estudos anteriores, pretendeu-se aqui, retomar os principais achados para compor uma discussão integrada. Destaca-se que a presente pesquisa é pioneira no Brasil, buscando compreender a felicidade no trabalho a partir das percepções de determinados indivíduos de diferentes gerações. Por um lado, ressalta-se a importância de abrir novos caminhos para pesquisas sobre aspectos relacionados a felicidade laboral, à luz das perspectivas geracionais. Por outro lado, é importante ponderar que estudos deste cunho apresentam desafios significativos pela falta de periódicos e imbrólios conceituais que versam sobre fenômenos emergentes na literatura, como no caso da felicidade no trabalho e diferentes gerações.

O mapeamento da produção científica, nas bases de dados pesquisadas, revelou que apenas três artigos (Holomyong & Punpuing, 2015; Urco, Saá, Murillo, & Salinas, 2019; Elayan & Shamout, 2020) abordavam diretamente o conceito de felicidade no trabalho e gerações. Destes artigos, apenas uma publicação era de um periódico científico brasileiro, caracterizando-se como um estudo bibliográfico com ênfase na Geração Y. Constatando-se a ausência da literatura relacionada ao tema, optou-se como estratégia para ampliação dos resultados, inserir construtos correlatos, como o bem-estar, qualidade de vida e satisfação no trabalho. Ao total, 21 artigos foram analisados, sendo 4 artigos nacionais e 17 artigos internacionais.

Em face deste cenário, destacaram-se algumas limitações que permearam a conexão teórica do Estudo 1 com o Estudo 2. Primeiro, salienta-se que os diversos conceitos investigados resultaram em diferentes achados científicos, muitas vezes, não relacionados ao modelo teórico de felicidade no trabalho, proposto por Silva et al. (2017). Segundo, é importante destacar que muitos estudos levantados na revisão integrativa foram realizados em diversos contextos culturais e organizacionais<sup>18</sup>, sendo que muitas vezes não foram explicitados com clareza, onde (setores) e com quem (gestores, trabalhadores do nível operacional/tático, profissionais autônomos, e etc.) foram realizados os estudos. Em vista disso, infere-se que para uma comparação de resultados efetiva, é necessário haver uma certa homogeneidade quanto ao cenário em que as pesquisas se realizaram, as características dos grupos estudados e

---

<sup>18</sup> Contextos dos estudos: Não especificado (42%), Hospitalar (23,8%), Hospitalidade (14,4%), Outros (19%).

delineamento metodológico. Desse modo, quando os resultados apontam para uma mesma direção, a discussão dos achados é mais simples de ser conduzida (Pereira, 2013).

Apesar de tais limitações, foi possível identificar aproximações e distanciamentos existentes entre os achados dos dois estudos. Dentre as aproximações, destaca-se que: (1) os *Baby Boomers* valorizam muito a confiança e o respeito nas relações (Martinez-Buelvas & Naranjo-Jaramillo, 2019); (2) os indivíduos da Geração X priorizam a liberdade de expressão nas suas relações interpessoais (Lirio, Gallon, & Costa, 2020); e (3) para a Geração Y o reconhecimento está relacionado a altos níveis de satisfação e felicidade no trabalho (Muskat & Reitsamer, 2020). Evidenciou-se também que, (4) a Geração Y aprecia trabalhos desafiadores onde possam desenvolver e explorar as suas capacidades, bem como vivenciar novas experiências (Urco, Saá, Murillo, & Salinas, 2019; Martinez-Buelvas & Naranjo-Jaramillo, 2019).

Quanto aos aspectos que se distanciam, ou seja, que não foram possíveis constatar no Estudo 2, destaca-se que: (1) os *Baby Boomers* tem maior nível de satisfação no trabalho em relação a outras gerações (Saber, 2013; Coburn & Hall, 2014; Satuf et al., 2018; Andrade & Westover, 2018); (2) para a Geração Y o equilíbrio entre vida profissional e pessoal é um preditor de satisfação no trabalho (Saber, 2013; Holumyong & Punpuing, 2015; Capnary, Rachmawati, & Agung, 2018); e (3) a Geração Y apresenta baixo comprometimento organizacional (Rose, Shazali, Adam, Nee, & Latif, 2019).

Assim, em relação aos níveis de satisfação e/ou felicidade no trabalho, por não serem objeto de mensuração do estudo empírico, não foram investigados na amostra participante. Entretanto, ressalta-se que segundo os dados do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (2016), o tempo médio de duração de um vínculo de trabalho no segmento formal privado no Brasil é de até 5 anos. Ao analisarmos o perfil dos participantes do Estudo 2, verifica-se que aproximadamente 60% dos trabalhadores estão há mais de 10 anos na empresa e 40% estão há mais de 5 anos. Isso sugere, ao menos parcialmente, que o cultivo de fenômenos positivos, como por exemplo, bem-estar, satisfação e/ou felicidade laboral, influenciam os colaboradores das três gerações a permanecerem atualmente na organização investigada.

No que diz respeito ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal ser um preditor de satisfação no trabalho para a Geração Y, nas discussões do grupo focal, este fator não emergiu como um aspecto relevante para a fomentação da felicidade no trabalho dessa geração. Contudo, cabe mencionar que a sobrecarga de trabalho, que contrapõe o equilíbrio entre vida

profissional e pessoal, consiste em um preditor de afetos negativos (Paschoal, Torres, & Porto, 2010), de modo que pode impactar negativamente na percepção de felicidade no trabalho. Assim, “quanto maior a percepção de sobrecarga, menos afeto positivo é vivenciado” (Paschoal, Torres, & Porto, 2010, p. 1066), o que reflete, em especial, na dimensão hedônica de felicidade. Ademais, apesar da literatura apontar que a Geração Y tem um baixo comprometimento organizacional, nas discussões sobre a Dimensão Pessoal de felicidade, esse fator emergiu como uma qualidade pessoal que alguns participantes vivenciam no trabalho. Tal constatação, para Fisher (2010), Marescaux et al. (2019) e Tanwar (2019), sugere que colaboradores mais felizes tendem a denotar um maior comprometimento organizacional.

Tendo em vista os achados apresentados nos artigos desenvolvidos nesta dissertação, fica evidente que existem particularidades referentes às características e preferências de cada geração. Observa-se que a Geração Y é a que mais apresenta reflexões, uma vez que comparada a outras gerações, é a que mais se difere em termos de valores, aspectos motivacionais e comportamento no ambiente de trabalho. Além disso, dos 21 estudos levantados na revisão integrativa, 9 abordavam somente a Geração Y, o que pode ter gerado mais dados para essa discussão integrada. Por fim, a expectativa é que o amadurecimento da teoria sobre felicidade no trabalho e gerações amplie o entendimento sobre a temática, de modo a fornecer achados científicos mais robustos para estudiosos e profissionais da esfera organizacional.

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente dissertação, cujo objetivo geral foi compreender a felicidade no trabalho a partir das percepções de determinados indivíduos de diferentes gerações, foi estruturada a partir de dois estudos subsequentes, os quais geraram resultados complementares e enriquecedores. O Estudo 1, realizado por meio do artigo “Felicidade no Trabalho e Diferentes Perspectivas Geracionais: Uma Revisão Integrativa da Literatura” teve como intuito mapear as produções científicas nacionais e internacionais que contemplavam os temas felicidade no trabalho e diferentes perspectivas geracionais.

A partir dos resultados foram identificados alguns pontos importantes: (1) a escassez de estudos que abordavam a felicidade no trabalho e diferentes gerações, de modo que a pesquisa precisou ser ampliada com buscas de fenômenos correlatos; (2) em termos de maturidade, esta área de pesquisa ainda está em sua infância, com prevalência de estudos publicados a partir de 2018; (3) predominância de estudos quantitativos; (4) divergência em relação a demarcação das faixas etárias geracionais; (5) entre as diferentes gerações estudadas, a Geração Y é a que obteve

o maior enfoque; e (6) a falta de discussão epistemológica dos construtos, o que resultou em alguns equívocos teóricos. Concluiu-se então que, a interface entre felicidade no trabalho e diferentes gerações ainda está na sua infância e é necessário o desenvolvimento de mais estudos para fortalecer essa área de conhecimento e, conseqüentemente, a credibilidade dos achados. A fomentação de mais pesquisas sobre o tema possibilitará trilhar caminhos para uma teoria de trabalho mais aplicável e proporcionará aos gestores diretrizes que preconizam a felicidade laboral de equipes multigeracionais.

Sendo assim, o Estudo 2 surgiu da necessidade do aprofundamento da compreensão dos principais aspectos que compõem a felicidade no trabalho para cada geração. As descobertas evidenciaram que há semelhanças e diferenças entre as gerações. Para os entrevistados da Geração *Baby Boomers*, a felicidade no trabalho está associada a cooperação, o respeito e ao papel social; para os entrevistados da Geração X, está relacionada a amar o que faz e ao papel social; para os entrevistados da Geração Y, está associada a realização profissional, amar o que faz e reconhecimento. Evidenciou-se também, a importância das quatro dimensões de felicidade no trabalho (material, relacional, espiritual e pessoal), propostas por Silva et al. (2017), e reiterou que o construto é um fenômeno complexo, interacional e multidimensional, o que pôde ser sustentado pelas 17 subcategorias emergentes da pesquisa.

No que tange os elementos em comum para os entrevistados das três gerações, destacou-se: as promoções de cargo, a importância dos treinamentos e de um bom ambiente físico (Dimensão Material); o trabalho em equipe (Dimensão Relacional); uma conotação positiva do significado do trabalho, a valorização das práticas de responsabilidade social, a identificação com os valores organizacionais (Dimensão Espiritual); e também a autopercepção sobre as qualidades pessoais e a sua aplicação no dia a dia (Dimensão Pessoal). Outros elementos foram citados somente pelos entrevistados da Geração X e a Geração Y, dentre eles estão: um trabalho que proporcione desafios (Dimensão Espiritual), uma remuneração justa e adequada (Dimensão Material) e relacionamentos interpessoais onde permeie a transparência e a liberdade de expressão (Dimensão Relacional). Para os entrevistados da Geração Y, foi evidenciado também a importância da autonomia, amizade (Dimensão Relacional) e do propósito (Dimensão Espiritual); e para os entrevistados da Geração *Baby Boomers*, o respeito e a confiança (Dimensão Relacional). Desse modo, sugere-se que a relação entre felicidade no trabalho e o fenômeno geracional apoia a proposição desta dissertação de que os estudos da área da psicologia organizacional e do trabalho podem ser ampliados pela perspectiva de diferentes gerações de trabalhadores. Além disso, os resultados desta pesquisa podem servir como base

para pesquisas mais abrangentes que forneçam importantes subsídios para as organizações elaborarem e implementarem estratégias que favoreçam a felicidade laboral.

Embora os estudos desta dissertação tenham atingido os objetivos aos quais se propôs e também contribuído com o campo teórico e empírico das gerações e felicidade no trabalho, ainda assim, há limitações e prolongamentos futuros que merecem ser destacados. A amostra do estudo foi composta por profissionais de um contexto específico, não representativo da população brasileira em geral, e que possui particularidades tais como alto nível de escolaridade e renda. Drumond, Ituassu, Da Silva e Lavinias (2020) corroboram que uma das maiores limitações sobre os estudos nacionais que abordam as gerações é a caracterização de uma amostra que vive em grandes centros urbanos, de classe social mais alta e com elevado nível hierárquico. Apesar dessa limitação, o presente estudo é importante por ser representativo desse contexto específico. Assim, a realização de outras investigações que contemplem realidades diferentes pode vir a enriquecer as descobertas sobre os fatores que influenciam a felicidade no trabalho a partir da perspectiva geracional. Complementarmente, sugere-se que outras investigações contemplem diferentes tipos de interseccionalidade, como as relacionadas a etnia e gênero, enriquecendo assim, os estudos sobre gerações e a diversidade organizacional de modo geral.

É oportuno destacar que, para se realizar uma análise geracional, o marco cronológico constitui um ponto referencial, não um panorama completo para delimitar as formas de agir de uma determinada geração. Assim, para se obter uma melhor compreensão sobre as gerações e suas expectativas relacionadas a fenômenos organizacionais, os estudos precisam se aprofundar mais no contexto histórico e social que os indivíduos se desenvolveram e como isso impacta as suas percepções. Apesar desta limitação, a dificuldade de operacionalizar pesquisas deste cunho, fez com que para esse estudo, o marco cronológico fosse adotado para agrupar os trabalhadores que compõem a amostra estudada (Morais, 2016).

Ressalta-se também que esta dissertação se propôs a lançar luzes a um novo olhar sobre a felicidade no trabalho, e desse modo, reiteramos que as gerações são apenas um ponto de partida para analisarmos as diferenças e evoluções comportamentais em torno da dimensão organizacional. É importante entender as diferenças, sem cair em estereótipos ou verdades absolutas. Recomenda-se que ao gerenciar pessoas cada uma seja compreendida a partir de suas necessidades únicas, determinadas por suas circunstâncias de vida e pelos seus objetivos pessoais. Acima de tudo, cada pessoa é um indivíduo único e não exclusivamente como parte de uma geração (Grubb, 2018). Sendo assim, enquanto estabelecer parâmetros etários para a

análise geracional se faz uma etapa necessária, as linhas que a definem devem ser vistas como diretrizes ao invés de rígidas distinções (Mahmoud et al., 2020).

Outra limitação deste estudo foi o fato dele ter sido transversal, investigando os fatores relacionados à felicidade a partir do relato dos participantes no momento atual. Em razão disso, sugerimos que sejam realizados estudos longitudinais que investiguem a felicidade no trabalho ao longo do tempo. Por fim, encorajamos que estudos futuros relacionem a felicidade no trabalho com outros temas, como por exemplo, a criatividade e diversidade geracional. Estes estudos podem oferecer importantes subsídios para a potencialização da produtividade, bem como criar condições para favorecer a felicidade laboral, e conseqüentemente, estimular o bom desempenho dos trabalhadores.

## REFERÊNCIAS

- Andrade, M. S., & Westover, J. H. (2018). Generational differences in work quality characteristics and job satisfaction. *Evidence-based HRM*, 6(3), 287-304. doi.org/10.1108/EBHRM-03-2018-002
- Andrade, C. A. M. (2020). Estudo Geracional Aplicado ao Grupo de Orientadores Educacionais de São João da Barra como Estratégia para Redução de Conflitos no Ambiente Educacional. *Mundo Livre: Revista Multidisciplinar*, 6(1), 37-55.
- Agapito, P. R., Polizzi, A., & Siqueira, M. (2015). Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(6), 71-93. dx.doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n6p71-93
- Albuquerque, A. S., & Tróccoli, B. T. (2004). Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 20(2), 153-164.
- Amaral, S. E. (2004). *Virando gente grande: como orientar os jovens em início de carreira*. São Paulo: Editora Gente.
- Anastasi, A., & Urbina, S. (2000). *Testagem psicológica*. Porto Alegre: Artmed.
- Ahn, M. J., & Ettner, L. W. (2014). Are leadership values different across generations? *Journal of Management Development*, 33(10), 977-990. doi.org/10.1108/JMD-10-2012-0131
- Aprigio, B.T. (2013). Gerações no mercado de trabalho: geração Y. *Revista de Administração do UNISAL*. 3(3), 19-28.
- Araújo, I., & Azevedo, C. (2011). Ensaio Teórico sobre a Influência da Espiritualidade na Responsabilidade Social Empresarial. *Revista Principia*, 29, 82-98.



- Aristóteles (1991). *Ética a Nicômaco*. São Paulo: Nova Cultural.
- Arsenault, P. (2004). Validating Generational Differences: A Legitimate Diversity and Leadership Issue. *Leadership and Organization Development Journal*, 25(2), 124–141. doi.org/10.1108/01437730410521813
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of management inquiry*, 9(2), 134-145. doi.org/10.1177/105649260092008
- Aydin, N. (2012). A grand theory of human nature and happiness. *Humanomics*, 28(1), 42-63. doi.org/10.1108/08288661211200988
- Aylmer, R., & Dias, M. (2018). Are the generational interactions in the brazilian workplace different from other countries? *Global Journal of Human Resource Management*, 6(1), 9-25.
- Backes, D. S., Colomé, J. S., Erdmann, R. H., & Lunardi, V. L. (2011). Grupo focal como técnica de coleta e análise de dados em pesquisas qualitativas. *O mundo da saúde*, 35(4), 438-442.
- Bader, H. A., Hashim, I. H., & Zaharim, N. M. (2013). Workplace Friendships among Bank Employees in Eastern Libya. *Digest of Middle East Studies*, 22(1), 94-116. doi.org/10.1111/dome.12020
- Bakker, A. B., & Van Woerkom, M. (2018). Strengths use in organizations: A positive approach of occupational health. *Canadian Psychology*, 59(1), 38-46. dx.doi.org/10.1037/cap0000120
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Baron, R. A., Franklin, R. J., & Hmieleski, K. M. (2013). Why entrepreneurs often experience low, not high, levels of stress: The joint effects of selection and psychological capital. *Journal of management*, 42(3), 742-768. doi.org/10.1177/0149206313495411
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2003). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático* (2 ed.). Petrópolis: Editora Vozes Limitada.
- Baumeister, R. F., Campbell, J. D., Krueger, J. I., & Vohs, K. D. (2003). Does high self-esteem cause better performance, interpersonal success, happiness, or healthier lifestyles? *Psychological science in the public interest*, 4(1), 1-44. doi.org/10.1111/1529-1006.01431
- Bellet, C., De Neve, J. E., & Ward, G. (2019). Does employee happiness have an impact on productivity? *Saïd Business School WP*, 13, 1-59.
- Bendassolli, P. F. (2011). Crítica às apropriações psicológicas do trabalho. *Psicologia & Sociedade*, 23(1), 75-84. dx.doi.org/10.1590/S0102-71822011000100009

- Besen, F., Tecchio, E., & Fialho, F. (2017). Liderança autêntica e a gestão do conhecimento. *Gestão e Produção, São Carlos*, 24(1), 2-14. dx.doi.org/10.1590/0104-530x898-13.
- Ben-shahar, T. (2018). *Seja mais feliz: aprenda a ver a alegria nas pequenas coisas para uma satisfação permanente*. São Paulo: Planeta do Brasil.
- Benson, J., & Brown, M. (2011). Generations at work: are there differences and do they matter? *The international journal of human resource management*, 22(9), 1843-1865. doi.org/10.1080/09585192.2011.573966
- Blanch Ribas, J. M. B. (2003). Trabajar en la modernidad industrial. In J.M.B. Blanch (Org.). *Teoría de las relaciones laborales: fundamentos* (pp. 19-148). Barcelona: Editorial UOC.
- Boehs, S. T. M., & Silva, N. (2017). Bem-estar, felicidade e satisfação de vida na aposentadoria: construindo reflexões. In S. T. M. Boehs & N. Silva (Orgs.). *Psicologia Positiva nas Organizações e no Trabalho – Conceitos Fundamentais e Sentidos Aplicados* (pp. 208-224). São Paulo: Vetor.
- Boehs, S. T. M., & Silveira, A. E. S. (2018). Autoconhecimento: o que precisamos para nos conhecermos melhor? In N. Silva & T.C. Farsen. *Qualidades psicológicas positivas nas organizações: desenvolvimento, mensuração e gestão* (pp. 169-181). São Paulo: Vetor.
- Budde, C. (2018). *Políticas e práticas de gestão de pessoas e felicidade no trabalho: Estudo de caso de uma organização de tecnologia*. Tese de doutorado, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina.
- Budde, C., & Silva, N. (2020). Impactos na percepção de felicidade no trabalho após um processo de redução nas políticas e nas práticas de gestão de pessoas. *Psicología desde el Caribe*, 37(1), 40-69. dx.doi.org/10.14482/psdc.37.1.305.56
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann Educational Books.
- Burton, C. M., Mayhall, C., Cross, J., & Patterson, P. (2019). Critical elements for multigenerational teams: a systematic review. *Team Performance Management*, 25(7-8), 369-401. doi.org/10.1108/TPM-12-2018-0075
- Bush, M.C. (2018). *A Great Place to Work for All*. São Paulo: Primavera Editorial.
- Camaliente, L. G., & Bocalandro, M. P. R. (2017). Felicidade e bem-estar na visão da psicologia positiva. *Boletim Academia Paulista de Psicologia*, 37(93), 206-227.
- Campos, P. P. T., & Fuentes-Rojas, M. (2017). A Produção Científica sobre Felicidade em Periódicos Brasileiros. *Revista Ensaios Pioneiros*, 1(1), 86-101. doi.org/10.24933/rep.v1i1.19
- Capnary, M. C., Rachmawati, R., & Agung, I. (2018). The influence of flexibility of work to loyalty and employee satisfaction mediated by work life balance to employees with

- millennial generation background in Indonesia startup companies. *Business: Theory and Practice*, 19, 217-227. doi.org/10.3846/btp.2018.22
- Caza, A., & Cameron, K. S. (2013). An introduction to happiness and organizations. In I. Boniwell, S. A. David, & A. C. Ayers (Orgs.). *Oxford handbook of happiness* (pp. 722–726). New York: Oxford University Press.
- Cheung, C., Davis, J., & Cui, Q. (2017). Happiness for project managers: framework and empirical analysis. In *33rd Annual Association of Researchers in Construction Management (ARCOM), Conference Proceedings*.
- Coburn, A. S., & Hall, S. J. (2014). Generational differences in nurses' characteristics, job satisfaction, quality of work life, and psychological empowerment. *Journal of Hospital Administration*, 3(5), 124-134. doi.org/10.5430/jha.v3n5p124
- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268-2294. doi.org/10.1080/09585192.2011.610967
- Colet, D. S., & Mozzato, A. R. (2021). A dinâmica da diversidade geracional nas organizações: estudo multicaseos. *Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle*, 10(1), 01-16. dx.doi.org/10.18316/desenv.v10i1.8059
- Comazzetto, L. R., Perrone, C. M., Vasconcellos, S. J. L., & Gonçalves, J. (2016). A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. *Psicologia Ciência e Profissão*, 36(1), 145-157. dx.doi.org/10.1590/1982-3703001352014
- Comte, A. (1998). *Cours de philosophie positive* (2 Ed). Paris: Hermann.
- Comte-Sponville, A. (2001). *A Felicidade Desesperadamente*. São Paulo: Martins Fontes.
- Cordeiro, H. T. D., Freitag, B. B., Fischer, A. L., & de Albuquerque, L. G. (2013). A questão das gerações no campo da gestão de pessoas: tema emergente? *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*, 3(2), 2-18. doi.org/10.20503/recape.v3i2.16531
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375-394. doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de Pesquisa - métodos qualitativo, quantitativo e misto* (2 ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Cruz, C., Navarro, E., Pocinho, R., & Ferreira, A. (2016). Happiness in advanced adulthood and the elderly: The role of positive emotions, flourishing and mindfulness as well-being factors for successful aging. In *proceedings of the fourth international conference on technological ecosystems for enhancing multiculturalism* (pp. 411-417). ACM
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper & Row.

- Csikszentmihalyi, M. (2004). *Gestão qualificada: a conexão entre felicidade e negócio*. Porto Alegre: Editora Bookmam.
- Csikszentmihalyi, M. (2006). Introduction. In M. Csikszentmihalyi, & I. S. Csikszentmihalyi (Org.). *A life worth living contributions to positive psychology* (pp. 3-14). New York: Oxford University Press.
- Cvenkel, N. (2020). Multigenerational Workforce and Well-Being in the Twenty-First-Century Workplace. In Cvenkel, N. (Org.). *Well-Being in the Workplace: Governance and Sustainability Insights to Promote Workplace Health* (pp.191-224). Singapore: Springer.
- Cunha, M. P., Rego, A., & Lopes, M. P. (2013). Comportamento organizacional positivo. *Análise Psicológica*, 31(4), 313-328.
- Dalai Lama, & Cutler, H. C. (2000). *A arte da felicidade: um manual para a vida*. São Paulo: Martins Fontes.
- Del Bianco Sobrinho, T., Souza, E. L. C., Oliveira, N. S., & Shikida, P. (2016). A felicidade da população trabalhadora de Cascavel/PR segundo a métrica do índice de Felicidade Interna Bruta. *Revista Brasileira de Gestão Urbana*, 8(3), 390-406. dx.doi.org/10.1590/2175-3369.008.003.AO08
- Delle Fave, A., Brdar, I., Freire, T., Vella-Brodrick, D., & Wissing, M. P. (2011). The eudaimonic and hedonic components of happiness: Qualitative and quantitative findings. *Social Indicators Research*, 100(2), 185-207. doi.org/10.1007/s11205-010-9632-5
- De Moraes, F.A, Gondim, S. M. G, & Palma, E. M. S. (2020). Demandas de trabalho emocional docente: um estudo em uma instituição federal de ensino. *Quaderns of Psicologia*, 22(1), 1-27. doi.org/10.5565/rev/qpsicologia.1582
- Dencker, J. C., Joshi, A., & Martocchio, J. J. (2007). Employee benefits as context for intergenerational conflict. *Human Resource Management Review*, 17(2), 208-220. doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.04.002
- Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômico (2016). Rotatividade no mercado de trabalho brasileiro: 2002 a 2014. Recuperado de: <https://www.dieese.org.br/livro/2016/rotatividade2016.pdf>. Acesso em 05. abril. de 2021.
- Dicionário online de português (s/d). Recuperado de: [www.dicio.com.br](http://www.dicio.com.br)
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological bulletin*, 125(2), 276-302. doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American psychologist*, 55(1), 34-43. doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.3
- Dilthey, W. (1989). *Introduction to the human sciences*. Princeton: University Press.

- DiMaria, C. H., Peroni, C., & Sarracino, F. (2020). Happiness matters: Productivity gains from subjective well-being. *Journal of Happiness Studies*, 21(1), 139-160. doi.org/10.1007/s10902-019-00074-1
- Dinucci, A. (2009). A relação entre virtude e felicidade em Sócrates. *Revista Filosofia Unisinos*, 10(3), 254-264. doi.org/10.4013/fsu.2009.103.02
- Dhamija, A. (2021). Happiness and Positivity at Workplace in Context of Spirituality: A Conceptual Framework. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*. 12(5), 786-790. doi.org/10.17762/turcomat.v12i5.1484
- Dolan, P. (2015). *Felicidade Construída: como encontrar prazer e propósito no dia a dia*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Drumond, T. D. R., Ituassu, C. T., & Lavinias, M. R. (2020). Geração y ou Gerações y? Concordâncias e controvérsias na literatura científica nacional sobre quem são esses profissionais. *XLIV encontro da anpad*. Recuperado de: [http://www.anpad.org.br/abrir\\_pdf.php?e=MjkwOTM=](http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjkwOTM=) . Acesso em 02. Maio. 2021.
- Edge, K. (2014). A review of the empirical generations at work research: Implications for school leaders and future research. *School Leadership & Management*, 34(2), 136-155. doi.org/10.1080/13632434.2013.869206
- Elayan, M. B., & Shamout, M. D. (2020). Measuring Gen Y's Attitude toward Perceived Happiness at Workplace from Undergraduates Perspective in North Cyprus Universities. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(7), 2261-2274.
- Epicuro (1997). *Carta a Meneceu (Álvaro Lorencini, Enzo Del Carratore)*. São Paulo: UNESP.
- Fantini, C. A., & Souza, N. C. (2015). Análise dos fatores motivacionais das gerações baby boomers, X, Y e Z e as suas expectativas sobre carreira profissional. *Revista IPecege*, 1(3/4), 126-145. doi.org/10.22167/r.ipecege.2015.3-4.126
- Farsen, T. C., Boehs, S. D., Ribeiro, A. D. S., Biavati, V., & Silva, N. (2018). Qualidade de vida, Bem-Estar e Felicidade no Trabalho: sinônimos ou conceitos que se diferenciam? *Interação em Psicologia*, 22(1), 31- 41. dx.doi.org/10.5380/psi.v22i1.48288
- Feixa, C., & Leccardi, C. (2010). O conceito de geração nas teorias sobre juventude. *Sociedade e Estado*, 25(2), 185-204. dx.doi.org/10.1590/S0102-69922010000200003
- Filho, A. P., & Barbosa, J. C. (2019). O potencial de um estudo piloto na pesquisa qualitativa. *Revista Eletrônica de Educação*, 13(3), 1135-1155. dx.doi.org/10.14244/198271992697
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International journal of management reviews*, 12(4), 384-412. doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x

- Formenton, T.C., & Stefano, S. R. (2017). Gerações e mercado de trabalho suas relações com as organizações. *revista de carreiras e pessoas (recape)*, 7(3), 5-26. doi.org/10.20503/recape.v7i3.32855
- Frankl, V. E. (1963). *Man's Search for Meaning: An Introduction to Logotherapy*. Nova York: Washington Square Press.
- Freire, T., Zenhas, F., Tavares, D., & Iglésias, C. (2013). Felicidade Hedónica e Eudaimónica: Um estudo com adolescentes portugueses. *Análise Psicológica*, 31(4), 329-342. doi.org/10.14417/ap.595
- Freud, S. (2010). *O mal-estar na civilização, novas conferências introdutórias à psicanálise e outros textos (1930-1936)*. São Paulo: Companhia das Letras.
- García-Buades, M. E., Peiró, J. M., Montañez-Juan, M. I., Kozusznik, M. W., & Ortiz-Bonnín, S. (2020). Happy-productive teams and work units: A systematic review of the 'happy-productive worker thesis. *International journal of environmental research and public health*, 17(1), 1-39. doi.org/10.3390/ijerph17010069
- Glanzner, C. H., Olschowsky, A., & Kantorski, L. P. (2011). O trabalho como fonte de prazer: avaliação da equipe de um Centro de Atenção Psicossocial. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 45(3), 716-721.
- Gondim, S. M. G. (2002). Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: desafios metodológicos. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 12(24), 149-161. dx.doi.org/10.1590/S0103-863X2002000300004
- Gondim, S. M. G., & Bendassolli, P. F. (2014). Uma crítica da utilização da análise de conteúdo qualitativa em psicologia. *Psicologia em Estudo*, 19(2), 191-199. dx.doi.org/10.1590/1413-737220530002
- Gordon, P. A. (2017). Exploring generational cohort work satisfaction in hospital nurses. *Leadership in Health Services*, 30(3), 233-248. doi.org/10.1108/LHS-02-2016-0008
- Gray, D. E. (2009). *Pesquisa no mundo real* (2 ed.) Porto Alegre: Penso Editora.
- Grubb, V. M. (2018). *Conflito de Gerações: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho*. São Paulo: Autêntica Business.
- Guabiroba, J. S., Silva, P. F. A., Reis, P. M. C., & Guabiroba, R. C. S. (2020). Ambiente de Trabalho X Gerações Tecnológicas: Desafios Empresariais Contemporâneos no Brasil. *Revista Valore*, 5, 5043. doi.org/10.22408/rev502020452e-5043
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448-458. doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002

- Gursoy, D., Chi, C., & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40-48. doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.002
- Harzer, C., & Ruch, W. (2013). The application of signature character strengths and positive experiences at work. *Journal of Happiness Studies*, 14(3), 965-983. doi.org/10.1007/s10902-012-9364-0
- He, J., Morrison, A. M., & Zhang, H. (2019). Improving Millennial Employee Well-Being and Task Performance in the Hospitality Industry: The Interactive Effects of HRM and Responsible Leadership. *Sustainability*, 11(16), 1-19. doi.org/10.3390/su11164410
- Hosie, P. J., & Sevastos, P. (2009). Does the “happy-productive worker” thesis apply to managers? *International Journal of Workplace Health Management*, 2(2), 131-160. doi.org/10.1108/17538350910970219
- Hosie, P., Willemyns, M., & Sevastos, P. (2012). The impact of happiness on managers' contextual and task performance. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(3), 268-287. doi.org/10.1111/j.1744-7941.2012.00029.x
- Holomyong, C., & Punpuing, S. (2015). Workers' happiness: An analysis of the value of family and work among generational cohorts. *Social Science Asia*, 1(4), 1-18. doi.org/10.14456/ssa.2015.31
- Humanizadas (s/d). Recuperado de: [www.humanizadas.com](http://www.humanizadas.com). Acesso 13. mar. 2021.
- Huta, V., & Ryan, R. M. (2010). Pursuing pleasure or virtue: The differential and overlapping well-being benefits of hedonic and eudaimonic motives. *Journal of happiness studies*, 11(6), 735-762. doi.org/10.1007/s10902-009-9171-4
- Kashdan, T. B., Biswas-Diener, R., & King, L. A. (2008). Reconsidering happiness: The costs of distinguishing between hedonics and eudaimonia. *The Journal of Positive Psychology*, 3(4), 219-233. doi.org/10.1080/17439760802303044
- Kamei, H. (2010). *Flow: o que é isso? Um estudo psicológico sobre experiências ótimas de fluxo na consciência, sob a perspectiva da psicologia positiva*. Tese de doutorado, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade de São Paulo.
- Kant, I (2007). *Fundamentação da metafísica dos costumes*. 1. ed. Lisboa: Edições 70.
- Keeman, A., Näswall, K., Malinen, S., & Kuntz, J. (2017). Employee wellbeing: Evaluating a wellbeing intervention in two settings. *Frontiers in Psychology*, 8, 1-14. doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00505
- Kinalski, D. D. F., Paula, C. C. D., Padoin, S. M. D. M., Neves, E. T., Kleinubing, R. E., & Cortes, L. F. (2017). Grupo focal na pesquisa qualitativa: relato de experiência. *Revista brasileira de Enfermagem*, 70(2), 424-429. doi.org/10.1590/0034-7167-2016-0091

- Kirpik, G. (2020). The Concept of Employee's Happiness in Human Resources Management: A Systematic Literature Review. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(3), 2750-2775. doi.org/10.15295/bmij.v8i3.1517
- Koss, S. E., & Holder, M.D. (2015). Toward a Global Understanding of Spirituality and Religiosity: Definitions, Assessments, and Benefits. In E. C. Roberts (Org.). *Spirituality: Global Practices, Societal Attitudes and Effects on Health* (pp.203-230). New York: Nova Publishers.
- Kowalski, T.H.P, & Loretto, W. (2017). Well-being and HRM in the changing workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2229-2255. doi.org/10.1080/09585192.2017.1345205
- Krampe, M. E. D., Brambilla, F. R., & Angnes, D. L (2018). Um Estudo comparativo entre gerações X, Y e Z em relação às novas tecnologias e com o e-commerce. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT*, 12(7), 1713-1735. dx.doi.org/10.15210/reat.v12i7.13690
- Ladeira, L. B. C., Costa, D. V. F., & do Couto Costa, M. P. (2014). Gerações x e y e o impacto no ambiente de trabalho. *Revista Estação Científica*, 1(11), 1-20.
- Lirio, A. B., Gallon, S., & Costa, C. (2020). Percepções da qualidade de vida no trabalho nas diferentes gerações. *Gestão & Regionalidade*, 36(107), 201-220. doi.org/10.13037/gr.vol36n107.5398
- Littman-Ovadia, H., & Steger, M. (2010). Character strengths and well-being among volunteers and employees: Toward an integrative model. *The Journal of Positive Psychology*, 5(6), 419-430. doi.org/10.1080/17439760.2010.516765
- Lucas, R. E., & Diener, E. (2009). Personality and subjective well-being. In: Ed. Diener (Org.). *The science of well-being: The collected works of Ed Diener* (pp.75-102). USA: Springer.
- Lyubomirsky, S. A (2008). *A ciência da felicidade: como atingir a felicidade real e duradoura*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Machado, A. (1973). *Caminante, no hay camino*. Quimantú. Recuperado de: <http://files.eksistere.webnode.com/200000036-620d162a9a/Antonio%20Machado%20-%20Caminante%20no%20hay%20camino.pdf>. Acesso em: 21.ago.2021.
- Macky, K., Gardner, D., & Forsyth, S. (2008). Generational differences at work: Introduction and overview. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 857-861. doi.org/10.1108/02683940810904358
- Malvezzi, S. (2015). Felicidade no Trabalho. In: P. F. Bendassolli, & J. E Borges-Andrade. (Orgs), *Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações* (pp. 349-355). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Mannheim, K.(1993). El problema de las generaciones. *Reis*, (62), 193-242.



- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harpers.
- Marescaux, E., De Winne, S., & Forrier, A. (2019). Developmental HRM, employee well-being and performance: The moderating role of developing leadership. *European Management Review*, 16(2), 317–331. doi.org/10.1111/emre.12168
- Martínez-Buelvas, L., & Jaramillo-Naranjo, O. (2019). How to Manage Generations? An Approach based on the Quality of Work Life. *IBIMA Business Review*, 1-15. doi.org/10.5171/2019.493697
- Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2020). “We aren’t your reincarnation!” workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, 42(1), 193-209. doi.org/10.1108/ijm-09-2019-0448
- McMahon, D. (2006). *Happiness: a history*. New York: Groove Press.
- Mello, A. M. G., & Sant’Anna, A. S (2016). Valores pessoais e organizacionais em diferentes grupamentos geracionais. *Revista Ciências Administrativas*, 22(1), 255-282. doi.org/10.5020/2318-0722.2016.v22n1p255
- Mencil, J., & Lester, S. W. (2014). More Alike Than Different: What Generations Value and How the Values Affect Employee Workplace Perceptions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3), 257–272. doi.org/10.1177/1548051814529825
- Menegat, J., Sarmiento, D. F., & Díaz, M. (2014). Bem-estar no ambiente de trabalho: a espiritualidade como diferencial. *Conhecimento & Diversidade*, 6(12), 129-144. dx.doi.org/10.18316/1779
- Minayo, M. C. (2017). Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. *Revista Pesquisa Qualitativa*, 5(7), 1-12.
- Morais, F. L. (2016). O desafio das lideranças: assegurar a produtividade com pessoas de diferentes gerações. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*, 6(2), 176-187. doi.org/10.20503/recape.v6i2.29355
- Morin, E., Tonelli, M. J., & Pliopas, A. L. V. (2007). O trabalho e seus sentidos. *Psicologia & sociedade*, 19(1), 47-56. dx.doi.org/10.1590/S0102-71822007000400008
- Muskat, B., & Reitsamer, B. (2020). Quality of work life and Generation Y: How gender and organizational type moderate job satisfaction. *Personnel Review*, 49(1), 265-283. doi.org/10.1108/PR-11-2018-0448
- Nascimento, N. M., dos Santos, J. C., Valentim, M. L. P., & Cabero, M. M. (2016). O estudo das gerações e a inteligência competitiva em ambientes organizacionais. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 6, 16-28.
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A

systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 31(2), 101-120. doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463

Niemiec, R. (2019). *Intervenções com Forças de Caráter*. São Paulo: Hogrefe.

Nguyen, T. D., & Nguyen, T. T. M. (2012). Psychological capital, quality of work life, and quality of life of marketers: Evidence from Vietnam. *Journal of Macromarketing*, 32(1), 87– 95. doi.org/10.1177/0276146711422065

Nogueira-Martins, M. C. F., & Bógus, C. M. (2004). Considerações sobre a metodologia qualitativa como recurso para o estudo das ações de humanização em saúde. *Saúde e sociedade*, 13(3), 44-57. dx.doi.org/10.1590/S0104-12902004000300006

Oliveira, S., Piccinini, V. C., & Bitencourt, B. M. (2012). Juventudes, gerações e trabalho: é possível falar em geração Y no Brasil? *Organizações & Sociedade*, 19(62), 551-558. dx.doi.org/10.1590/S1984-92302012000300010

Oliveira, S. (2016). *Gerações: encontros, desencontros e novas perspectivas*. São Paulo: Editora Integreare.

Oliveira, E.J., Pantoja, H.G., Damião, S.W., Coelho, M.I.B., Andrade, D. (2019). Felicidade e bem-estar no trabalho são sinônimos? *IX Congresso de Engenharia de Produção*. Recuperado de: [http://aprepro.org.br/conbrepro/2019/anais/arquivos/09302019\\_120934\\_5d921946e4a25.pdf](http://aprepro.org.br/conbrepro/2019/anais/arquivos/09302019_120934_5d921946e4a25.pdf)

Oswald, A., Proto, E., & Sgroi, D. (2015). Happiness and Productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 789-822. doi.org/10.1086/681096

Ortega y Gasset, J. (1996). La idea de las generaciones. *El tenma de nuestro tiempo, Obras completas*, Vol. 3, 145-156. Madrid: Revista de Occidente.

Pacico, J. C., & Bastianello, M. R. (2014). As origens da psicologia positiva e os primeiros estudos brasileiros. In C. S. Hutz. *Avaliação em Psicologia Positiva*. Porto Alegre: Artes Médicas.

Paiva, D. C., Alves, H. V (2018). Evolução Tecnológica e as Diferentes Gerações. *Brazilian Journal of Technology, Communication, and Cognitive Science*, 6(1), 2-10.

Platão (1990). *Laches. Protagoras. Meno. Euthydemmus*. 7ed. Londres: Harvard University Press.

Park, N. & Peterson, C. (2007). Methodological Issues in Positive Psychology and the assessment of character strengths. In A. D. Ong & M. H. M. Van Dulmen, (Orgs.). *Oxford Handbook of methods in positive psychology* (pp. 292-305). New York: Oxford University Press.

Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International journal of management reviews*, 13(1), 79-96. doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x

- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação psicológica*, 7(1), 11-22.
- Paschoal, T., Torres, C. V., & Porto, J. B. (2010). Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(6), 1054-1072. dx.doi.org/10.1590/S1415-65552010000700005
- Peiró, J. M., Kozusznik, M. W., Molina, I., & Tordera, N. (2019). The Happy-Productive Worker Model and Beyond: Patterns of Wellbeing and Performance at Work. *International journal of environmental research and public health*, 16(3), 1-20. doi.org/10.3390/ijerph16030479
- Peiró, J. M., Montesa, D., Soriano, A., Kozusznik, M. W., Villajos, E., Magdaleno, J., & Ayala, Y. (2021). Revisiting the Happy-Productive Worker Thesis from a Eudaimonic Perspective: A Systematic Review. *Sustainability*, 13(6), 1-28. doi.org/10.3390/su13063174
- Peñalver, J., Salanova, M., Martínez, I. M., & Schaufeli, W. B. (2017). Happy-productive groups: How positive affect links to performance through social resources. *The Journal of Positive Psychology*, 14(3), 377-392. doi.org/10.1080/17439760.2017.1402076
- Pereira, M. G. (2013). A seção de discussão de um artigo científico. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, 22(3), 537-538. doi.org/10.5123/S1679-49742013000300020
- Perosa, C., & Pedro, E. (2009). Perspectivas de jovens universitários da região norte do Rio Grande do Sul em relação à paternidade. *Revista da Escola de Enfermagem da Usp*, 43(2), 300-306. doi.org/10.1590/S0080-62342009000200007
- Peterson, C., & Seligman, M. E. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification* (Vol. 1). Oxford: University Press.
- Peterson, C., & Park, N. (2006). Character strengths in organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(8), 1149-1154. doi.org/10.1002/job.398
- Peterson, C., Ruch, W., Beermann, U., Park, N., & Seligman, M. (2007). Strengths of character, orientations to happiness, and life satisfaction. *The Journal of Positive Psychology*, 2(3), 149-156. doi.org/10.1080/17439760701228938
- Rais (2018). *Relação Anual de Informações Sociais*. Recuperado de: <http://pdet.mte.gov.br/images/rais2018/nacionais/3-sumario.pdf>.
- Rech, I. M., Viêra, M. M., & Anschau, C. T. (2017). Geração Z, os nativos digitais: como as empresas estão se preparando para reter esses profissionais. *Revista tecnológica*, 6(1), 152-166.
- Rego, A., Souto, S., & Cunha. M. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento organizacional e gestão*, 13(1), 7-36.

- Ressel, L. B., Beck, C. L. C., Gualda, D. M. R., Hoffmann, I. C., da Silva, R. M., & Sehnem, G. D. (2008). O uso do grupo focal em pesquisa qualitativa. *Texto & Contexto Enfermagem*, 17(4), 779-786. dx.doi.org/10.1590/S0104-07072008000400021
- Reppold, C. T., D'Azevedo, L. S., Tocchetto, B. S., Diaz, G. B., Kato, S. K., & Hutz, C. S. (2019). Avances de la Psicología Positiva en Brasil. *Psicología para América Latina*, 32, 133-141.
- Ribeiro, A.D., & Silva, N. (2018). Significados de Felicidade orientados pela Psicologia Positiva em Organizações e no Trabalho. *Psicología desde el Caribe*, 35(1), 60-80. dx.doi.org/10.14482/psdc.35.1.11157
- Ribeiro, A.D.S. (2019) Sentido e significado de felicidade no trabalho para professores de uma instituição de ensino privada e sem fins lucrativos. *Tese (Doutorado em Psicologia)* - Centro de Filosofia e Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Ribeiro, A. D. S., & Silva, N. (2020). Sentido e significado de felicidade no trabalho para professores. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, 10, 01-10. doi.org/10.22279/navus.2020.v10.p01-10.1266
- Rocha, V. K. O., Bittencourt, I. M., Desiderio, P. H., & Sobrinho, C. A. (2018). Gerações e estilo de aprendizagem: Um estudo com alunos de uma universidade pública em Alagoas. *Revista Economia & Gestão*, 18(50), 80-96. doi.org/10.5752/P.1984-6606.2018v18n50p80-96
- Rogers, C. R. (1959). *A theory of therapy, personality, and interpersonal relationships: As developed in the client-centered framework* (Vol. 3). New York: McGraw-Hill.
- Rosa, F. H., & Hutz, C. S. (2008). Psicologia positiva em ambientes militares: Bem-estar subjetivo entre cadetes do Exército Brasileiro. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 60(2), 157-171.
- Rose, R. M., Shazali, K. H. I., Adam, M.N., Nee, S.H., & Latif, I. N. A (2019). The Relationship of Reward System, Working Environment and Organization Commitment to Job Satisfaction: Generational Difference. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 6(4), 151-168.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology*, 52(1), 141-166. doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of personality and social psychology*, 57(6), 1069 - 1081.
- Saber, D. A. (2013). Generational Differences of the Frontline Nursing Workforce in Relation to Job Satisfaction. *The Health Care Manager*, 32(4), 329-335. doi.org/1097/hcm.0b013e3182a9d7ad

- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & Guerrero, R. F. (2018). Happiness at work in knowledge-intensive contexts: Opening the research agenda. *European Research on Management and Business Economics*, 24(3), 149-159. doi.org/10.1016/j.iedeen.2018.05.003
- Santos, G. B., & Ceballos, A. G. (2013). Bem-estar no trabalho: estudo de revisão. *Psicologia em estudo*, 18(2), 247-255. dx.doi.org/10.1590/S1413-73722013000200006
- Sampiere, R. H.; Collado, C.F., & Lucio, P. B. (2010). Definición del alcance de la investigación a realizar: exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa. In: *Metodología de la Investigación*, México: McGraw-Hill.
- Satuf, C. V. V., Monteiro, S. J. F., Pereira, H., Esgalhado, G., Afonso, R. M., & Loureiro, M. (2018). A influência da satisfação laboral no bem-estar subjetivo: uma perspectiva geracional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 34, 1-10. dx.doi.org/10.1590/0102.3772e3451
- Scorsolini-Comin, F., & Santos, M. D. (2010). O estudo científico da felicidade e a promoção da saúde: revisão integrativa da literatura. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*, 18(3), 189-195.
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Seligman, M. (2002). *Authentic Happiness*. New York: Free Press.
- Seligman, M. (2011). *Florescer*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Selo Social (s/d). Recuperado de: <http://www.selosocial.com>. Acesso 08. maio. 2021.
- Sender, G., & Fleck, D. (2017). As Organizações e a Felicidade no Trabalho: Uma Perspectiva Integrada. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 21(6), 764-787. dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160284
- Silva, N., & Tolfo, S. D. R. (2012). Trabalho significativo e felicidade humana: explorando aproximações. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 12(3), 341-354.
- Silva, M. G., Fernandes, J. D., Rebouças, L. C., Rodrigues, G. R. S., Teixeira, G. A., & de Oliveira Silva, R. M. (2013). Publicações que utilizaram o grupo focal como técnica de pesquisa: o que elas nos ensinam?. *Cienc Cuid Saude*, 12(2), 398-406. doi.org/10.4025/cienccuidsaude.v12i2.9194
- Silva, N., Tolfo, S. da R., López, A.S., & Cedenõ, A.G. (2015). Psicologia Positiva nas Organizações, no Trabalho e em outros espaços de vida. In: Godoy, L., & Ansoleaga, E. (Compiladoras). *Um Campo em Tensión o Tensión entre campos: psicologia de las organizaciones y del trabajo em Iberoamérica* (pp.389-401). Chile: Ril Editores.
- Silva, N., Boehs S.T.M, & Cugnier, J.S. (2017). Psicologia Positiva: Aplicada às Organizações e ao Trabalho. In S. T. M. Boehs & N. Silva (Orgs.). *Psicologia Positiva nas Organizações e no Trabalho – conceitos fundamentais e sentidos aplicados* (pp. 43-60). São Paulo: Vetor.

- Silva, N., Ribeiro, A.D.S., Budde, C., & Tolfo, S. R. (2017). Estado del arte, descubrimientos y acciones efectivas referentes a la construcción de la felicidad em las contemporâneas. In Pérez, E. R. (Org.). *Entre lo disciplinar y lo profesional: panorama y experiencias em psicología organizacional y edl trabajo em iberoamérica* (pp.123-141). Cali: Programa Editorial Universidad Del Valle.
- Silva, N., Costa, A. B., & Budde, C. (2018). As bases conceituais e epistemológicas da Psicologia Positiva. In: Silva, N.; Farsten, T. C. (Org.). *Qualidades psicológicas positivas nas organizações: desenvolvimento, mensuração e gestão* (pp.19-36). São Paulo: Vetor.
- Silva, R. C., Dias, C. A. F., Silva, M. T. G., Krakauer, P. V., & Marinho, B. (2012). Carreiras: novas ou tradicionais? Um estudo com profissionais brasileiros. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*, 2(1), 1-16. doi.org/10.20503/recape.v2i1.9337
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new Millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363-382. doi.org/10.1002/job.147
- Simmons, B. L. (2014). Organizational characteristics of happy organizations. In: P. Y. Chen, & C. L. Cooper (Eds.). *Work and wellbeing* (pp. 1-18). Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (2009). *Psicologia positiva: uma abordagem científica e prática das qualidades humanas*. Porto Alegre: Artmed.
- Sobrinho, F., & Porto, J. B. (2012). Bem-estar no trabalho: um estudo sobre suas relações com clima social, coping e variáveis demográficas. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(2), 253-270. doi.org/10.1590/S1415-65552012000200006
- Sousa, J. M. D., & Porto, J. B. (2015). Happiness at work: Organizational values and person-organization fit impact. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 25(61), 211-220. dx.doi.org/10.1590/1982-43272561201509
- Sousa, R. F., & Gomes, A. (2018). Conflitos de gerações no ambiente de trabalho: o caso da Procuradoria Geral do Trabalho (PGT). *Revista Foco*, 11(2), 181-206. doi.org/10.28950/1981-223x\_revistafocoadm/2018.v11i2.531
- Stephens, J. P., Heaphy, E., & Dutton, J. E. (2012). High quality connections. In K. S. Cameron., & G. Spreitzer. (Orgs.). *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 385-399). Oxford: Oxford University Press.
- Tanwar, K. C. (2018). Study of leadership style, coping strategies and happiness in academic employees and corporate employees. *International Journal of Research in Social Sciences*, 8(2), 420-435.
- Tay, L., & Diener, E. (2011). Needs and subjective well-being around the world. *Journal of personality and social psychology*, 101(2), 354-365. doi.org/10.1037/a0023779

- Tecchio, E. L., Cunha, C. J. C., & Brand, J. L. (2018). Espiritualidade nas organizações e criação de conhecimento. *Revista Organizações em Contexto*, 14(27), 397-425.
- Tomizaki, K. (2010). Transmitir e herdar: o estudo dos fenômenos educativos em uma perspectiva intergeracional. *Educação & Sociedade*, 31(111), 327-346. doi.org/10.1590/S0101-73302010000200003
- Trad, L. A. B. (2009). Grupos focais: conceitos, procedimentos e reflexões baseadas em experiências com o uso da técnica em pesquisas de saúde. *Physis: revista de saúde coletiva*, 19, 777-796. dx.doi.org/10.1590/S0103-73312009000300013
- Urco, C. F. C., Saá, M. J. M., Murillo, D. E. C., & Salinas, J. M. G. (2019). Felicidade no trabalho na geração dos Millennials, novos desafios para os administradores. *Brazilian Journal of Development*, 5(9), 14571-14582. doi.org/10.34117/bjdv5n9-063.
- Vasconcelos, K. C., Merhi, D. Q., Goulart, V. M., & Silva, A. R. L. D. (2010). A geração Y e suas âncoras de carreira. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 8(2), 226-244. doi.org/10.51359/1679-1827.2010.21628
- Van Rossem, A. H. (2018). Generations as social categories: An exploratory cognitive study of generational identity and generational stereotypes in a multigenerational workforce. *Journal of Organizational Behavior*, 40(4), 434-455. doi.org/10.1002/job.2341
- Veloso, E. F. R. (2012). É possível negar a existência da geração Y no Brasil? *Organizações & Sociedade*, 19(63), 745-747. dx.doi.org/10.1590/S1984-92302012000400011
- Veloso, E. F. R., da Silva, R. C., & Dutra, J. S. (2012). Diferentes gerações e percepções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 13(2), 197-207.
- Veloso, E. F. R., Dutra, J. S., & Nakata, L. E. (2016). Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. *Revista de Gestão USP*, 23(2), 88-99. doi.org/10.1016/j.rege.2015.05.001
- Zanelli, J. C., Silva N., & Soares, D. H. P. (2010). *Orientação para aposentadoria nas organizações de trabalho: Construção de projetos para o pós-carreira*. Porto Alegre: Artmed.
- Waldinger, R. (2015). *What Makes a Good Life? Lessons from the longest study on happiness* [Arquivo de vídeo]. Recuperado de [www.ted.com/talks/robert\\_waldinger\\_what\\_makes\\_a\\_good\\_life\\_lessons\\_from\\_the\\_longest\\_study\\_on\\_happiness?language=ptbr](http://www.ted.com/talks/robert_waldinger_what_makes_a_good_life_lessons_from_the_longest_study_on_happiness?language=ptbr).
- Walsh, L. C., Boehm, J. K., & Lyubomirsky, S. (2018). Does happiness promote career success? Revisiting the evidence. *Journal of Career Assessment*, 26(2), 199-219. doi.org/10.1177/1069072717751441
- Walton, R. E. (1973). Quality of working life: What Is It. *Sloan management review*, 15(1), 11-21.

- Warr, P. (1978). A study of psychological well-being. *British Journal of Psychology*, 69(1), 111-121. doi.org/10.1111/j.2044-8295.1978.tb01638.x
- Warr, P. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Warr, P., & Clapperton, G. (2010). *The joy of work? Jobs, happiness, and you*. New York: Taylor & Francis.
- Waterman, A. S., Schwartz, S. J., & Conti, R. (2006). The implications of two conceptions of happiness (hedonic enjoyment and eudaimonia) for the understanding of intrinsic motivation. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 41-79. doi.org/10.1007/s10902-006-9020-7
- Wesarat, P. O., Sharif, M. Y., & Majid, A. H. A. (2014). A conceptual framework of happiness at the workplace. *Asian Social Science*, 11(2), 78-88. doi.org/10.5539/ass.v11n2p78
- Woodward, I. C., Vongswasdi, P., & More, E. A. (2015). Generational diversity at work: A systematic review of the research. *INSEAD Working Papers Collection*, 48, 1-71. dx.doi.org/10.2139/ssrn.263065
- Yin, R. (2005). *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.



**APÊNDICES**

## **APÊNDICE A – Carta de apresentação**

Prezado(a) Senhor(a),

Eu, Lílian Paula Damo, mestranda do programa de pós-graduação em Psicologia da UFSC, sob orientação do professor Dr. Narbal Silva, estou desenvolvendo o projeto de pesquisa que tem como proposta compreender as percepções de felicidade no trabalho entre diferentes gerações de trabalhadores. As descobertas feitas, a partir da realização dos grupos focais, poderão contribuir para a construção de políticas e práticas de gestão de pessoas orientadas à felicidade humana no ambiente laboral. Quanto a duração dos grupos focais, estima-se que terão em média entre 90 minutos com uma prorrogação máxima de 120 minutos, dependendo dos conteúdos trazidos pelos participantes, e a necessidade de aprofundá-los.

A participação dos profissionais da sua empresa estará protegida pela resolução 466, do Conselho Nacional de Saúde (CNS) e pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH) da Universidade Federal de Santa Catarina. Além disso, é importante destacar que a participação dos trabalhadores será de caráter voluntário, que a pesquisa será apresentada individualmente para cada um que aceitar participar, e o aceite será formalizado por meio da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Não haverá riscos advindos da participação na pesquisa, e os dados obtidos por meio dos grupos focais serão sigilosos, sendo o anonimato assegurado a todos os participantes.

Por fim, permanecemos à sua disposição para esclarecer possíveis dúvidas, ao mesmo tempo em que contamos com o seu apoio para o desenvolvimento deste projeto.

Cordialmente,

Mestranda. Lílian Paula Damo e Professor Dr. Narbal Silva

**APÊNDICE B – Declaração de autorização institucional****DECLARAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL**

Declaro para os devidos fins e efeitos legais que tomei conhecimento da pesquisa **“Felicidade no Trabalho: As Perspectivas de Diferentes Gerações”** sob responsabilidade da pesquisadora Lílian Paula Damo e sob orientação do professor Dr. Narbal Silva. Como responsável legal pela instituição \_\_\_\_\_, autorizo a sua execução declarando que acompanharei o seu desenvolvimento para garantir que será realizada dentro do que preconiza a Resolução CNS 466/12, de 12/09/2012 e complementares.

---

Assinatura do responsável legal pela empresa

Nome:

Cargo:

Carimbo do(a) responsável:

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_.

## APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Eu, Lílian Paula Damo, mestranda em Psicologia e meu orientador professor Dr. Narbal Silva, ambos pesquisadores da Universidade Federal de Santa Catarina, convidamos você a participar da pesquisa para elaboração da Dissertação de Mestrado intitulada: “**Felicidade no Trabalho: As Perspectivas de Diferentes Gerações**”.

A dissertação tem como objetivo principal compreender como os trabalhadores de diferentes gerações percebem a felicidade no trabalho. O estudo será realizado por meio de um grupo focal, que terá como objetivos (1) descrever as percepções de felicidade no trabalho, (2) identificar os fatores associados a felicidade no trabalho e (3) verificar as diferenças e semelhanças sobre as percepções de felicidade no trabalho entre diferentes gerações.

A pesquisa será realizada nas dependências da sua empresa em local a ser comunicado pela pesquisadora. O grupo focal ocorrerá em local que possua garantia de privacidade, além de que não serão permitidas interrupções. O conteúdo do grupo focal será gravado (em áudio), a partir da sua autorização, para posterior transcrição, somente para auxiliar na organização e análise dos dados de pesquisa.

O critério de inclusão para participação neste estudo é ser trabalhador formal que se enquadre nas Gerações Baby Boomers (nascidos entre 1946 e 1964), Geração X (nascidos entre 1965 e 1980) ou Geração Y (nascidos entre 1981 e 2000). As condições de inclusão levarão em conta também o gênero (tanto mulheres quanto homens), nível de escolaridade superior completo, nível gerencial de trabalho e tempo mínimo de 4 anos de atuação na organização.

A sua participação neste estudo é voluntária, e se você não quiser mais fazer parte da pesquisa, poderá desistir a qualquer momento e solicitar que lhe seja devolvido o termo de consentimento livre e esclarecido assinado. O estudo será realizado dentro dos princípios éticos e de acordo com a Resolução 466/12 de 12/06/2012 do Conselho Nacional de Saúde (CNS) que rege os procedimentos em pesquisa com seres humanos. Os pesquisadores serão os únicos a terem acesso aos dados e tomarão todas as providências necessárias para manter a confidencialidade. Entretanto, ressaltamos que sempre existe a remota possibilidade da quebra da confidencialidade, mesmo que involuntária (por exemplo, roubo de documentos, computadores, *pendrive* e etc.). Caso isso venha a acontecer, as consequências serão tratadas nos termos da lei. Os resultados deste trabalho poderão ser apresentados em encontros ou revistas científicas, mas garantimos que qualquer informação a ser divulgada em relatório ou publicação, será feita de forma codificada, para que a sua identidade seja preservada e mantida a confidencialidade.

Não haverá consequência danosa por sua participação na pesquisa. Eventuais riscos aos quais você pode estar exposto(a) em decorrência da participação estão relacionados ao possível cansaço ao ser entrevistado e à reflexão acerca da temática sobre a qual versa a pesquisa. Tais reflexões podem evocar memórias sobre a sua vida que gerem algum tipo de impacto emocional. Neste caso e havendo necessidade, estarei à disposição para realizar encaminhamento para um profissional especializado. É importante salientar que esses riscos se justificam diante da importância da pesquisa para o processo de produção de conhecimento científico.

As despesas necessárias para a realização da pesquisa não são de sua responsabilidade e a participação neste estudo não será remunerada. Caso você tenha algum prejuízo material ou imaterial em decorrência da pesquisa poderá solicitar indenização, de acordo com a legislação vigente (Resolução 466/12 de 12/06/2012). Após o término do mestrado, a dissertação será disponibilizada no repositório eletrônico institucional da biblioteca da UFSC, mas também será marcada com a empresa na qual você

trabalha uma data para apresentação dos resultados do estudo, ocasião em que serão convidados todos os que contribuíram com a pesquisa. Destaca-se que esta pesquisa se mostra relevante para a construção do conhecimento científico sobre a felicidade no trabalho e também visa ampliar a divulgação dos fatores que podem contribuir para a felicidade dos trabalhadores.

Esta pesquisa foi submetida e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da UFSC (CEPSH). Em caso de reclamações referentes aos aspectos éticos da pesquisa você deve entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos - CEPSH, localizado no Prédio Reitoria II (Edifício Santa Clara), R: Desembargador Vitor Lima, no 222, sala 401, Trindade, Florianópolis/SC, CEP 88.040400, pelo Fone: (48) 3721-6094, ou ainda pelo endereço eletrônico: [cep.propesq@contato.ufsc.br](mailto:cep.propesq@contato.ufsc.br).

Caso você tenha alguma dúvida ou não queira mais fazer parte do estudo, favor entrar em contato pelo e-mail [liliandamo@hotmail.com](mailto:liliandamo@hotmail.com) ou pelos telefones (47) 99110-3409 e (48) 99111-3214 ou ainda pelo endereço dos pesquisadores: AC Cidade Universitária, s/no, CEP: 88040970, Departamento de Psicologia, Bairro Trindade, Florianópolis/SC. A partir do exposto, convido-o(a) a participar do grupo focal, sendo sua participação neste estudo voluntária e se você concordar, solicito que assine abaixo, sendo que, você receberá uma via original deste documento. Desde já agradecemos.

---

Prof. Dr. Narbal Silva  
Orientador PPGP/UFSC  
Psicólogo - CRP/SC 00306

---

Mestranda Lílian Paula Damo (PPGP/UFSC)

Eu, \_\_\_\_\_, RG n. \_\_\_\_\_, e-mail \_\_\_\_\_, telefone ( ) \_\_\_\_\_ declaro estar ciente de que: li este documento e obtive dos pesquisadores todas as informações que julguei necessárias para me sentir esclarecido sobre os procedimentos desta pesquisa e de que se eu tiver dúvidas em relação a ela, aos seus procedimentos, riscos ou benefícios tenho o direito de contatar a pesquisadora a qualquer momento visando esclarecimentos. Declaro que recebi assinei e rubriquei as páginas das duas cópias deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, uma que ficará comigo e outra será entregue ao pesquisador responsável pela pesquisa. Desse modo, livre e esclarecido, consinto em participar da pesquisa intitulada: “**Felicidade no Trabalho: As Perspectivas de Diferentes Gerações**” e autorizo que meus dados, exceto meu nome, telefone, e-mail e nome da empresa onde trabalho, sejam utilizados na sua divulgação.

\_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ de 20 \_\_\_\_.

---

Assinatura do(a) participante da pesquisa

## APÊNDICE D – Roteiro Semiestruturado do Grupo Focal

<b>BLOCO 1</b>	
<b>Objetivo:</b> identificar e descrever as percepções de felicidade no trabalho, a partir das quatro dimensões (material, relacional, espiritual e pessoal).	
Pergunta inicial	Objetivo da pergunta
- O que vocês pensam e sentem em relação ao trabalho que vocês desempenham?	Estimular o início da discussão sobre o tema.
Dimensão Espiritual	Objetivo da pergunta
- O que o trabalho significa para vocês?	- Explorar o que o trabalho representa para os entrevistados.
- Quais valores vocês acreditam que são os mais praticados pela empresa?  - Vocês se identificam com algum desses valores? Se sim, quais e por quê?	- Identificar se há um alinhamento entre os valores organizacionais com os pessoais.
- O que vocês pensam sobre as práticas de responsabilidade social que a empresa realiza?	- Identificar o que as práticas de responsabilidade social representam para os entrevistados.
Dimensão Material	Objetivo da pergunta
- Quais as principais práticas de RH que existem hoje na empresa que são importantes e valorizadas por vocês? <small>(Subitens para esclarecer a questão ou estimular a discussão, caso seja necessário: remuneração, jornada de trabalho, gestão de carreira, avaliações de desempenho, treinamentos presenciais e a distância, recompensas e bonificações, etc.).</small>	- Identificar as práticas de RH que são importantes e valorizadas para os entrevistados.
- O que vocês consideram importante e valorizam no ambiente físico de trabalho da empresa? <small>(Subitens para esclarecer a questão ou estimular a discussão, caso seja necessário: equipamentos, software, ergonomia, infraestrutura, conforto, segurança, etc.).</small>	- Identificar o que os entrevistados consideram importante e valorizam no ambiente físico de trabalho.
Dimensão Relacional	Objetivo da pergunta
- O que vocês consideram importante e valorizam no relacionamento interpessoal com colegas e superiores?	- Identificar o que os entrevistados consideram importante e valorizam nos relacionamentos interpessoais.

Dimensão Pessoal	Objetivo da pergunta
- Vocês saberiam me dizer quais são as suas qualidades pessoais? Se sim, cite algumas.	- Verificar se os entrevistados tinham autoconhecimento sobre as suas qualidades pessoais.
- Vocês as utilizam no trabalho? Dê um exemplo ou mais de como vocês utilizam no trabalho.	- Verificar se as características apontadas eram praticadas no trabalho, visto que o reconhecimento e uso das qualidades é um aspecto importante para a fomentação da felicidade.
<b>BLOCO 2</b>	
Objetivo: identificar e descrever as percepções de felicidade no trabalho, a partir de uma abordagem mais objetiva e direta, identificando aspectos conceituais do construto e fatores relacionados ao mesmo.	
Percepção geral sobre a felicidade no trabalho	Objetivo da pergunta
- O que é a felicidade no trabalho para vocês?	- Verificar como os entrevistados compreendem a felicidade no trabalho (aspectos conceituais).
- Poderiam compartilhar uma ou mais experiências em que vocês vivenciaram a felicidade no trabalho?	- Verificar se a forma como os entrevistados compreendem a felicidade no trabalho tem relação com as suas experiências (aspectos conceituais x aspectos práticos).
- Quais são os fatores que contribuem para que vocês estejam felizes no trabalho?	- Identificar quais aspectos são relevantes (que já foram mencionados anteriormente ou não) para a fomentação da felicidade no trabalho.