

---

# Felicidade no trabalho: um estudo a partir de diferentes perspectivas geracionais

## Happiness at work: a study based on different generational perspectives

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 *Baby Boomers*, a felicidade no trabalho está associada à cooperação, ao respeito e ao papel social; para a Geração X, está relacionada à amar o que faz e ao papel social; e para a Geração Y, está associada à 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 no trabalho; Baby Boomers; Geração X; Geração Y.

### ABSTRACT

This study aimed to understand the happiness at work from the perceptions of determined individuals from different generations. To this end, 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 at work; Baby Boomers; Generation X; Generation Y.

## INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, na área de Gestão de Pessoas, vem se 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 a 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 (Velooso, Silva, & Dutra, 2012). A Geração Y (nascidos entre 1981 e 2000), 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 à flexibilidade e à autonomia na realização de tarefas (Velooso 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 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.

## **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 às dimensões de felicidade no trabalho, a dimensão material tem como foco elementos mais objetivos, que se referem 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; Tenfen, Venelli-Costa, Vieira & Sanematsu, 2019; 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 à espiritualidade no contexto organizacional, alguns autores (Morin et al., 2007; Silva & Tolfo, 2012; Damião, Vieira, Spers & Castro, 2017; Ribeiro, 2019; Damião, Oswaldo & Vieira, 2020) 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) enfatizam 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 às 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 socio-ambiental). 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).

## 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<sup>1</sup>: 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 para se adaptarem à novas tecnologias (Gur-

<sup>1</sup> Neste estudo não se investigou a Geração Z (nascidos entre 2001 a 2010) (Fantini & Souza, 2015), pois essa geração ainda está emergindo no âmbito organizacional.

soy, 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 pers-

pectivas 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).

## 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. Ao promover a interação dos participantes no contexto do grupo, essa técnica possibilitou diversos *insights* sobre o tema, dando continuidade ao processo de construção social que ocorre no cotidiano das relações interpessoais (Gondim, 2002).

## CONTEXTO DO ESTUDO

Uma organização brasileira do segmento de condicionamento físico e saúde<sup>2</sup> 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)

<sup>2</sup> Atividades de condicionamento físico (fitness), incluem: ginástica, musculação, yoga, pilates, alongamento corporal, realizadas em academias e centros de saúde física.

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, 2021). Além disso, uma equipe multigeracional compõe o quadro de colaboradores, o que também foi considerado um fator primordial para a escolha da organização pesquisada.

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, etc.). Portanto, o estudo contou com três gerações de uma mesma organização. O nome da empresa participante será preservado de modo a manter o sigilo das informações apresentadas.

## **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, este era o único nível organizacional que contemplava as três gerações. Assim, outra condição para a 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.

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>3</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

Fonte: elaborada pelos autores.

<sup>3</sup> O setor técnico refere-se à coordenação geral das equipes que orientam e prescrevem exercícios físicos.

## **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 à 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?
- 

Fonte: elaborada pelos autores.

## **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, buscou-se sistematizar as ideias iniciais pertinentes às 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, procedeu-se à 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).

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 (2021). 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 para o estudo. A fim de validar a coerência e a consistência das informações, os resultados da pesquisa foram mostrados para os pesquisados, sendo que eles validaram as descobertas obtidas por meio do estudo.

## **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. 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* e (2) *Fatores Considerados Importantes para a Felicidade no Trabalho*. A segunda seção abrange a percepção das dimensões de felicidade no trabalho, composta por quatro categorias: (1) *Dimensão Material*; (2) *Dimensão Relacional*; (3) *Dimensão Espiritual/Transcendental*; e (4) *Dimensão Pessoal*.

### 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* (Tabela 3).

Tabela 3. Categoria *Concepções de Felicidade no Trabalho*

Categoria <i>Concepções de Felicidade no Trabalho</i>			
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 para 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)
<b>Experiências relacionadas à felicidade</b>			
B e X	Papel Social	B2, B4 e X2: ajudar uma pessoa que estava passando mal.	“(…) 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)  “(…) 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)
B, X e Y	Reconhecimento	B1 e X3: cartão recebido por líderes e colegas.  Y1, B3 e Y4: promoção de cargo  Y2, X1 e X4: elogio sobre fazer a diferença dentro da função de trabalho.  Y3: prêmio unificado do ano	“(…) 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)  “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)  “Muitas vezes a gente nem sabe a diferença que a gente faz na vida das pessoas. Uma vez um cliente disse assim para 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)

Fonte: elaborada pelos autores.

No que concerne à 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 a 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* (Tabela 4). 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.

Tabela 4. 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)
	Reconhecimento	Prática de gratificação a alguém por uma tarefa bem-sucedida, características ou valores pessoais.	“Me sinto muito feliz quando consigo suprir tanto as minhas realizações pessoais quanto as profissionais.” (Y3)  “Em primeiro lugar é ter reconhecimento, isso é fundamental.” (Y4)

Fonte: elaborada pelos autores.

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).

## **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* (Tabela 5).

Tabela 5. 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.	“Aqui existe a valorização do funcionário, tanto que até a gerência geral veio de quem era funcionário.” (B3)
			“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)
			“Em 9 anos de empresa eu consegui me desenvolver muito profissionalmente, entrei como estagiário e hoje sou gestor.” (Y2)
B, X e Y	Treinamentos	Processo que torna alguém capaz de obter conhecimento e/ou desenvolver algo.	“A empresa se preocupa muito com treinamento e capacitação e isso é muito importante para estarmos sempre crescendo.” (B4)
			“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)
			“Nós temos os treinamentos presenciais e o Ead, e com isso a empresa proporciona muito aprendizado para o nosso funcionário.” (Y4)

---

**Categoria Dimensão Material**

---

Gerações	Subcategorias	Síntese das Subcategorias	Trechos Ilustrativos
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 de 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> <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)</p>

---

Fonte: elaborada pelos autores.

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 à 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. Para Oliveira (2019), a insatisfação com o salário pode estar relacionada a possíveis problemas na percepção quanto aos sistemas de recompensa da organização. 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* (Tabela 6).

Tabela 6. Categoria *Dimensão Relacional*

Categoria <i>Dimensão Relacional</i>			
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.	“(…) 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) “O espírito de equipe para mim é fundamental. Na metade do ano teve o ciclone e 30% da empresa ficou desmornada. 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)  “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)

<b>Categoria Dimensão Relacional</b>			
<b>Gerações</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Síntese das Subcategorias</b>	<b>Trechos Ilustrativos</b>
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 com os clientes.” (B4)</p>
B	Confiança	Sentimento de segurança ou firme convicção que alguém tem relativamente a outra pessoa ou algo.	<p>“A empresa é líder porque existe a confiança no nosso diretor e equipe. Aqui a gente firma o pé e segue o barco.” (B3)</p>
Y	Autonomia	Livre arbítrio para tomar suas próprias decisões.	<p>“Aqui você pode fazer diferente, não é uma empresa que existem normas e procedimentos definidos e impostos.” (Y3)</p>
Y	Amizade	Sentimento de afeição, estima, e dedicação recíproca entre pessoas.	<p>“A gente se sente como uma família e isso faz com que a gente se sinta bem em acordar todos os dias e querer vir trabalhar, querer estar na empresa com as pessoas.” (Y4)</p>

Fonte: elaborada pelos autores.

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 à 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 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* (Tabela 7).

Tabela 7. Categoria *Dimensão Espiritual/Transcendental*

<b>Categoria Dimensão Espiritual/Transcendental</b>			
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).	“O trabalho é a minha vida (...), me completa.” (B2) “Trabalho é paixão.” (X1) “Para mim o trabalho é uma fonte de satisfação.” (Y3)
B, X e Y	Alinhamento dos valores pessoais e organizacionais	Descreve o que é importante para nós, individual ou coletivamente, orientando os nossos comportamentos e decisões (Barret, 2017).	Valores: Inovação, confiança e respeito ( <i>Baby Boomers</i> ) “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) Valores: Inovação, transparência, ética, bom atendimento (Geração X) “Eu sempre falo nessa questão de valores, porque quando você coloca os teus valores na filosofia de uma empresa isso reflete em uma gestão de sucesso.” (X2) Valores: Empatia, transparência e trabalho em equipe (Geração Y)

---

			<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 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. É 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.	<p>“Eu me sinto muito feliz quando eu vejo que eu trabalho por um propósito maior.” (Y1)</p>

---

Fonte: elaborada pelos autores.

No que concerne à 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 indivíduos. Tal ênfase vai ao encontro de pesquisas anteriores, nas quais é afirmado que os *Baby Boomers* tendem atribuir ao trabalho, um papel mais forte de centralidade em comparação às demais gerações (Benson & Brown, 2011; Satuf et al., 2018), o que contribui para o processo de construção da identidade do ser humano (Oliveira, 2019).

No que se refere à 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 à subcategoria “*Responsabilidade Social*”, os *Baby Boomers* destacam que as iniciativas promovidas pela empresa são importantes e 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 Autopercebidas* (Tabela 8).

Tabela 8. Categoria Dimensão Pessoal

Categoria Dimensão Pessoal			
Gerações	Subcategorias	Síntese das Subcategorias	Trechos Ilustrativos
B, X e Y	Qualidades autopercebidas	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>

Fonte: elaborada pelos autores.

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 o indivíduo ao praticar as suas habilidades e conhecimentos, o sentimento de utilidade prevalece, pois há oportunidade de vivenciar as competências no ambiente de trabalho. Outro ele-

mento 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.

### **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 à felicidade estão os relacionados à 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, identifi-

cou-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 desenvolve-

ram 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 às percepções sobre a felicidade no trabalho ao longo do tempo.

## 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. 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/10.1590/1982-37030001352014
- 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.
- DAMIÃO, W. S., OSWALDO, Y. C., & VIEIRA, A. M. (2020). Espiritualidade na Perspectiva de Trabalhadores e Futuros Trabalhadores: Análise dos Níveis de Domínio por Parte de Estudantes Amazonenses. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, 11(2), 3130-3149.
- DAMIÃO, W. S., VIEIRA, A. M., SPERS, V. R. E., & CASTRO, D. S. P. (2017). Estratégias de conservação de valores organizacionais: a ação de líderes no desenvolvimento da espiritualidade em uma instituição confessional de ensino. **Perspectivas Contemporâneas**, 12, 67-87.
- 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](http://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 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
- MENCL, 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.
- OLIVEIRA, E. J. (2019). Felicidade no Trabalho: Uma Análise a partir das Dimensões do Bem-Estar. *Tese de doutorado*, Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba.

- 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 em 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)

TENFEN, M. F., VENELLI-COSTA, L., VIEIRA, A. M., & SANEMATSU, L. S. A. (2019). Espiritualidade no Ambiente de Trabalho e sua Relação com a Percepção de Sucesso na Carreira do Indivíduo. **Contabilidade, Gestão e Governança**, 22(2), 153-170.

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. **REGE-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.

Recebido em: 2-11-2021

Aprovado em: 9-10-2022

Avaliado pelo sistema double blind review.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>