

# **ANÁLISE SOBRE AS DIMENSÕES DA FELICIDADE NO TRABALHO EM ORGANIZAÇÕES DA REGIÃO DE CAXIAS DO SUL, RS**

## **ANÁLISIS SOBRE LAS DIMENSIONES DE LA FELICIDAD EN EL TRABAJO EN ORGANIZACIONES DE LA REGIÓN DE CAXIAS DO SUL, RS**

### **ANALYSIS ON THE DIMENSIONS OF HAPPINESS IN WORK IN ORGANIZATIONS OF THE REGION OF CAXIAS DO SUL, RS**

**Rafael Gasparin Boff\***  
rgboff1@ucs.br

**Juliana Matte\***  
ju.cxs1@gmail.com

**Marco Aurelio Bertolazzi\***  
mabertol@ucs.br

**Mateus Panizzon\***  
mpanizzo@ucs.br

**Daniel Hank Miri\***  
dhmiri@ucs.br

**Cassiane Chais\***  
cassichais@gmail.com

**Paula Patricia Ganzer\*\***  
ganzer.paula@gmail.com

**Pelayo Munhoz Olea\*\*\***  
pelayo.olea@gmail.com

\*Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul/RS, Brasil

\*\*Instituto Federal do Rio Grande do Sul, Bento Gonçalves/RS, Brasil

\*\*\*Universidade Federal de Rio Grande, Rio Grande/RS, Brasil

---

## **Resumo**

A felicidade no trabalho pode refletir no comportamento do indivíduo e, por conseguinte, influenciar o aumento da produtividade e a diminuição da rotatividade. Tendo isso em vista, o objetivo deste estudo consiste em analisar a influência das dimensões de felicidade no trabalho dos funcionários de organizações da região de Caxias do Sul, Rio Grande do Sul. Para isso, procedeu-se a uma pesquisa de abordagem quantitativa, com técnica de coleta survey junto a uma amostra não probabilística por conveniência. Os resultados obtidos demonstram relação positiva entre felicidade na organização e felicidade na função. Há, ainda, uma relação linear positiva entre felicidade no trabalho e recomendação da organização para se trabalhar, apontando as dimensões da organização como um influenciador deste resultado.

**PALAVRAS CHAVE:** Felicidade. Trabalho. Comportamento. Dimensões. Organizações.

## **Resumen**

La felicidad en el trabajo puede reflejarse en el comportamiento del individuo y, por lo tanto, influir en el aumento de la productividad y la disminución de la rotación. Con esto en mente, el objetivo de este estudio es analizar la influencia de las dimensiones de la felicidad en el trabajo de los empleados de las organizaciones de la región de Caxias do Sul, Rio Grande do Sul. Técnica de recolección de encuestas con una muestra de conveniencia no probabilística. Los resultados obtenidos demuestran una relación

positiva entre la felicidad en la organización y la felicidad en el trabajo. También existe una relación lineal positiva entre la felicidad en el trabajo y la recomendación de la organización para trabajar, señalando las dimensiones de la organización como uno influenciador de este resultado.

**PALABRAS CLAVE:** Felicidad. Trabajo. Comportamiento. Dimensiones. Organizaciones.

## **Abstract**

Happiness at work can reflect on the individual's behavior and, therefore, influence the increase in productivity and the decrease in turnover. The objective of this study is to analyze the influence of the dimensions of happiness in the work of employees of organizations in the region of Caxias do Sul, Rio Grande do Sul. survey collection technique with a non-probabilistic convenience sample. The results obtained demonstrate a positive relationship between happiness in the organization and happiness in the job. There is also a positive linear relationship between happiness at work and the organization's recommendation to work, pointing out the organization's dimensions as an influencer of this result.

**KEYWORDS:** Happiness. Work. Behavior. Dimensions. Organizations.

---

## **1. Introdução**

Em um ambiente marcado pela concorrência mundial, organizações disputam espaço, a fim de encontrar, constantemente, diferentes formas de tornar seu produto ou serviço rentável e competitivo perante seus concorrentes. Para isso, as organizações buscam novos diferenciais por meio de aspectos como inovação, redução de custos, qualidade na produção, equipe de trabalho e qualificação (BANDURA; LYONS, 2014). Um diferencial que favorece o ambiente corporativo, sendo capaz de motivar e aumentar o desempenho da equipe de trabalho, entre outros benefícios, e trazendo resultado à organização como um todo, é a felicidade no trabalho (SALAS-VALLINA et al., 2017).

A felicidade no trabalho possui um efeito positivo no desempenho organizacional, como aumento de produtividade, diminuição de rotatividade de funcionários e menor número de reclamações por parte dos clientes. As pessoas que são mais felizes no trabalho também são mais felizes com sua organização e expressam isso para sua família e seus amigos. Nesse sentido, constituir uma organização atraente tem se tornado cada vez mais importante, uma vez que o mundo está passando por um boom econômico que cria escassez de pessoal qualificado (DE WAAL, 2018).

Ao encontro disso, Krekel, Ward e Neve (2019) estimam uma correlação positiva entre bem-estar e produtividade dos funcionários. Os autores mencionam, ainda, o fato de a literatura recente sugerir que um aumento significativo em investimentos de bem-estar aumenta a produtividade em cerca de 10%.

Para Salas-Vallina et al. (2017), a felicidade no trabalho pode ser mensurada por intermédio de três dimensões: engajamento, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo. Enquanto o engajamento se relaciona à paixão, a satisfação no trabalho conecta-se à avaliação das características do trabalho, e o comprometimento organizacional afetivo associa-se aos sentimentos de pertencimento à organização.

Além disso, Campaniço (2012) menciona que, para analisar as variáveis concernentes à felicidade no trabalho nas organizações, é necessário apurá-la em duas dimensões relacionadas: a primeira focada na análise da felicidade com a organização, e a segunda centrada na felicidade com a função exercida. Contudo, as empresas que possuem um enfoque mais humano, em vez de observar somente a satisfação dos funcionários, estão se concentrando em avaliar o Employee Net Promoter Score (eNPS), um índice que mede a defesa dos funcionários usando uma escala de 11 pontos (0-10) e que se baseia na perspectiva fundamental de que os funcionários podem ser divididos em três categorias: promotores, passivos e detratores (YANEVA, 2018). Em outras palavras, essa escala mensura o quanto o funcionário recomendaria a organização na qual trabalha como um ótimo lugar para se trabalhar. Com isso, a

organização está promovendo não só seus produtos ou serviços, mas também a empresa como empregador (YANEVA, 2018).

Diante do exposto, observa-se que a felicidade dos funcionários pode ser percebida pela felicidade com a organização, pela felicidade com a função exercida e pelo eNPS. Pautando-se por esses três fatores, este estudo objetiva analisar a influência das dimensões de felicidade no trabalho dos funcionários de organizações da região de Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, estando estruturado nas seguintes seções além desta introdução: referencial teórico, procedimentos metodológicos, análise e descrição dos resultados e considerações finais.

## **2. Referencial teórico**

### **2.1. Felicidade no trabalho**

A felicidade torna as pessoas mais produtivas, e as diferentes formas de evidência disso, com forças e fraquezas complementares, são consistentes com a existência de umnexo causal entre o bem-estar e o desempenho dos profissionais (OSWALD et al., 2015). Uma forma de intervir para a obtenção de uma vida feliz, aumentando a produtividade e desenvolvendo a organização, o que, por sua vez, tem um efeito sobre a satisfação e a felicidade em longo prazo, consiste na psicologia positiva (PEPEY et al., 2016).

Com isso, a felicidade no trabalho é um desafio no mundo empresarial e acadêmico. Os gerentes têm um papel essencial a desempenhar na gestão de recursos humanos, uma vez que podem fornecer aos funcionários habilidades, motivações e oportunidades de participação, aspectos que promovem a felicidade no trabalho (SALAS-VALLINA; FERNANDEZ, 2017). Dessa forma, gestores devem prestar atenção nos cursos voltados à liderança, concedendo prioridade às necessidades e ao crescimento dos funcionários. Além disso, as organizações devem repensar a relevância de melhorar a qualidade de vida dos colaboradores no trabalho com o objetivo de desenvolver o engajamento (VALLINA; GUERRERO, 2018).

A felicidade no trabalho também parece aumentar à medida que os funcionários se sentem absorvidos em seu trabalho (SINGH; AGGARWAL, 2018), podendo atuar como uma forma de segurança que neutraliza as demandas estressantes, aliviando a ansiedade. De fato, a felicidade no trabalho é suficientemente significativa para exigir uma atenção dos estudiosos e gerentes organizacionais (SALAS-VALLINA et al., 2017).

Além disso, é preciso considerar que os funcionários podem reagir de maneira diferente à disponibilidade percebida de elementos motivadores durante as atividades laborais, dependendo do grau em que tais elementos estão presentes e de diferenças individuais (OERLEMANS; BAKKER, 2018). Assim, a alta gerência deve fazer esforços para elevar o nível de qualidade da organização, preferencialmente em direção ao alto nível de desempenho, para que os funcionários comecem a se sentir mais comprometidos com sua organização (DE WAAL, 2018).

Alguns dos fatores que influenciam a felicidade no local de trabalho dependem das necessidades, dos interesses, das esperanças, das personalidades e das expectativas dos indivíduos (GYELTSHEN; BERI, 2018). Desse modo, uma combinação de experiências de apoio e de motivação intrínseca no ambiente laboral pode trazer um estilo crescente de felicidade em que indivíduos e organizações se desenvolvem. No entanto, quando um funcionário intrinsecamente motivado tem de trabalhar em um local de trabalho sem apoio, ele acumula frustração e infelicidade, ocasionando um estilo frustrante, que impacta diretamente a cultura da organização (SINGH; AGGARWAL, 2018).

Nesse sentido, a cultura organizacional, a inserção no emprego e o compromisso de continuidade estão unidos às necessidades e aos interesses dos funcionários, à satisfação no trabalho e a uma vida melhor (PEPEY et al., 2016). Tendo isso em vista, sabe-se que as mensagens positivas de carinho auxiliam na retenção de funcionários, os quais gostam de estar associados a empresas progressistas que investem em novas soluções de Recursos Humanos para sustentar a motivação, o bem-estar e a satisfação no trabalho (PELUSO et al., 2017). Algo semelhante é descrito por Joo e Lee (2017) quando afirmam que os profissionais de Recursos Humanos podem melhorar a felicidade dos funcionários não apenas

no trabalho e na carreira, mas também na vida como um todo, por meio de um planejamento voltado a oportunidades de crescimento, ao gerenciamento de desempenho e a um sistema de remuneração constituído.

Cabe ressaltar, ainda, conforme Andersen, Svegaard e Ankerstjerne (2015), que o envolvimento dos funcionários se correlaciona fortemente com a experiência do cliente, de modo que a probabilidade de os clientes ficarem satisfeitos com o serviço prestado aumenta à medida que cresce o nível de engajamento dos funcionários. Os autores destacam, ademais, que, para oferecer um nível consistentemente alto de serviço e para estabelecer uma comunicação e um engajamento efetivos com os funcionários ou convidados da organização, o prestador de serviços deve ser capaz de engajar seus próprios funcionários, compreendendo como eles podem cumprir a proposta de valor originalmente prometida e demonstrando como eles são relevantes para dar vida ao propósito do cliente.

## 2.2. EMPLOYEE NET PROMOTER SCORE (eNPS)

O *Net Promoter Score* (NPS) constitui uma medida consolidada que é utilizada no marketing para avaliar a lealdade do cliente em relação a uma empresa específica. O processo começa com uma pergunta simples, mas poderosa, que conta com uma escala de 1 (nada provável) a 10 (extremamente provável): “Qual é a probabilidade de você recomendar nossa empresa a um amigo ou colega?” (REICHHELD, 2003). Os clientes que fornecem uma pontuação de 9 ou 10 são considerados “promotores”, 7 ou 8, “passivamente satisfeitos”, e 6 ou menos, “detratores” (AGUINIS; BURGI-TIAN, 2021).

Essa escala foi adaptada para o contexto organizacional, com o intuito de identificar os funcionários engajados, sendo intitulada *Employee Net Promoter Score* (eNPS). Da mesma forma que a NPS, a eNPS possui apenas um item e mede a defesa dos funcionários usando uma escala de 11 pontos (0-10) e baseando-se na perspectiva fundamental de que os funcionários podem ser divididos em três categorias: promotores, passivos e detratores (YANEVA, 2018).

Essa medida surgiu porque, segundo a equipe de gestão de Recursos Humanos, a satisfação é uma medida passiva e não reflete o objetivo da empresa de criar promotores apaixonados e comprometidos com sua marca empregadora. Assim, uma pontuação geral da categoria de engajamento está substituindo a pontuação geral de satisfação. Portanto, eNPS é a “última” medida de sucesso, uma vez que funcionários engajados têm muito mais probabilidade de promover sua organização (YANEVA, 2018). Complementarmente, percebe-se uma relação forte e positiva entre experiência/engajamento e fomento de um senso de paixão e compromisso nos funcionários (PARIDA, 2020).

## 3. Referencial teórico

O estudo realizado possui abordagem quantitativa, com objetivo descritivo (KÖCHE, 2010), sendo viabilizado por meio de uma *survey* aplicada a trabalhadores de organizações da região de Caxias do Sul, Rio Grande do Sul. Para a elaboração do questionário, adaptou-se a escala de Campaniço (2012), que, devido ao fato de ter sido redigida em português de Portugal, sofreu pequenas alterações, apenas para fins de maior concordância e entendimento das questões no Brasil.

Com o intuito de analisar as variáveis relacionadas à felicidade no trabalho nas organizações de Portugal, Campaniço (2012) segmentou o questionário em duas partes: a primeira focada na análise da felicidade com a organização, e a segunda centrada na felicidade com a função exercida. As questões foram mensuradas com a escala do tipo *Likert* de 5 pontos, variando de “1 – discordo totalmente” a “5 – concordo totalmente”. O questionário incluiu, ainda, uma pergunta relacionada à felicidade percebida de maneira geral na organização e uma relacionada à felicidade percebida de maneira geral na função. Além dessas questões, uma última pergunta buscou identificar o quanto o funcionário recomendaria a organização em que atual como um ótimo lugar para se trabalhar, questão que permite a análise do eNPS.

Para realização da coleta de dados nesta pesquisa, disponibilizou-se o questionário adaptado do estudo de Campaniço (2012) em grupos de redes sociais de profissionais que atuam na região Caxias do

Sul durante um período de 41 dias no ano de 2018. Dessa forma, a amostragem adotada – não probabilística por conveniência (GIL, 2008) –, resultou em um total de 301 respostas, originando dados obtidos que foram analisados por meio de estatística descritiva, correlação, análise de *clusters* e regressão linear múltipla, com auxílio do *software* IBM SPSS Statistics®, versão 21.

## 4. Resultados e discussões

### 4.1. Perfil dos respondentes

A amostra obtida é composta por 54,82% de respondentes do sexo feminino e 45,18% do masculino. Quanto à idade, nota-se um perfil bastante diversificado, distribuído nas seguintes faixas etárias: 26 a 35 anos (34,22%), 18 a 25 anos (28,90%), 36 a 45 anos (17,28%), 46 a 55 anos (9,97%) e 56 anos ou mais (9,63%).

Referente ao estado civil, percebe-se que a maioria dos respondentes (57,48%) é solteira, seguida dos casados (34,22%) e dos demais grupos, com valores menos expressivos (abaixo de 5%). Com relação à escolaridade, percebe-se que a maior parte concluiu ou está realizando um curso de ensino superior (67,77%) e que os demais respondentes se dividem entre os que possuem ensino médio (22,26%), mestrado (5,32%), doutorado (3,32%), ensino fundamental (1%) e não se aplica (0,33%), indicando que os participantes da pesquisa possuem algum nível de estudo, ou seja, investem ou investiram no desenvolvimento intelectual. Quanto à existência de filhos, 65,12% dos respondentes não possuem filhos, 14,95% possuem apenas um filho, 16,61% possuem dois filhos, 2,99% possuem três filhos, e 0,33% possui quatro filhos ou mais.

No que concerne ao setor de atuação, os respondentes estão distribuídos entre os setores de serviços (40,85%), serviço público (19,29%), indústria (17,94%), comércio (16,27%), organizações não governamentais (3,99%) e agricultura (1,66%). Com relação ao tempo de atuação na organização, 36,54% possuem de um e dois anos de atividade, 29,24% possuem de três a cinco anos, 14,62% possuem de seis a dez anos, e 19,6% possuem mais de dez anos.

Ao observar as cidades de atuação dos respondentes, nota-se que a maioria (74,75%) atua na região de Caxias do Sul. As outras cidades indicadas pela amostra são próximas à cidade de Caxias do Sul, tais como Farroupilha (6,31%), Flores da Cunha (3,99%) e Bento Gonçalves (3,65%). Nesse sentido, entende-se que os resultados obtidos com o estudo são representativos da região de Caxias do Sul.

### 4.1. Análises globais

#### 4.2.1 Dimensões da organização

De forma geral, na percepção dos trabalhadores da região de Caxias do Sul, as dimensões da felicidade no trabalho envolvendo a organização são satisfatórias. Nota-se, a partir dos dados apresentados na Tabela 1, que nenhum dos indicadores atingiu um valor abaixo da média (3 = nem discordo nem concordo), evidenciando que em nenhum item existe discordância. O resultado mais positivo, que apresentou maior média, ocorreu na dimensão referente aos objetivos, que trata sobre a clareza e a definição destes, bem como sobre o empenho do indivíduo para atingi-los. Os resultados indicam, assim, que os trabalhadores percebem a importância de alcançar seus objetivos e avaliam de maneira positiva seus esforços para tal. Parece que os objetivos determinados pelas organizações são claros e que existe empenho por parte dos funcionários para alcançá-los.

A segunda maior média foi obtida na dimensão de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, o que pode indicar que o trabalhador da região se sente satisfeito com a carga horária da jornada de trabalho, ou seja, que consegue manter o equilíbrio entre sua atuação profissional e sua vida pessoal, separando ambas as instâncias. Isso sugere que uma redução na jornada de trabalho ou um aumento no período de descanso não causaria grande influência no quesito felicidade no trabalho, uma vez que os respondentes se percebem satisfeitos nessa dimensão que relaciona o profissional e o pessoal. A esse respeito, cabe mencionar que assegurar que as tarefas de trabalho sejam claras e objetivas e facilitar o acesso e o compartilhamento de

recursos organizacionais, promovendo apoio social e relações entre colegas de trabalho de alta qualidade nas atividades laborais do dia a dia, podem auxiliar a promover esse equilíbrio (FLETCHER et al., 2018).

Tabela 1. Resultados das dimensões da organização

Dimensão	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de variação (%)	Total de concordância (%)
Objetivos	4,31	0,81	18,81	82,83
Sentir-se feliz em relação à organização	4,04	1,11	27,46	75,91
Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	4,01	0,99	24,68	75,27
Reconhecimento e confiança	3,90	1,02	26,25	72,56
Ambiente interno	3,84	1,04	27,23	70,90
Sustentabilidade e inovação	3,74	1,13	30,24	68,41
Desenvolvimento pessoal	3,71	1,15	30,93	67,69
Remuneração	3,70	1,12	30,40	67,52
Envolvimento com a liderança e com a organização	3,69	1,16	31,40	67,25
Gostar do que faz	3,67	1,22	33,33	66,64

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Em relação às baixas pontuações nas médias, nota-se que nenhum item ficou abaixo de 60%, o que pode ser considerado positivo para a região. A dimensão com a menor média (3,67) é referente ao gosto pelo trabalho realizado, evidenciando que os respondentes não estão completamente satisfeitos com suas ocupações profissionais, especialmente no que concerne ao ato de acordar com vontade de trabalhar (3,51). Essa dimensão pode refletir na falta de motivação e/ou empenho para com o trabalho, indicando que esses respondentes não se sentem motivados diariamente para trabalhar (Tabela 2).

Tabela 2. Resultados da dimensão “gostar do que faz”

Questões da dimensão	Média	Total de concordância (%)
A organização me oportuniza realizar o que gosto	3,74	68,52
Estou realizado, pois me sinto útil à organização	3,74	68,52
Acordo todos os dias com vontade de ir trabalhar	3,51	62,87

Fonte: dados da pesquisa (2021).

A esse respeito, cabe ressaltar que a satisfação com o trabalho em si é o principal motor de todas as dimensões de motivação no trabalho (YALABIK et al., 2017) e que pode ser aumentada dando aos empregados seus direitos, pagando um salário justo, proporcionando incentivos baseados no desempenho e aumentando a conveniência no local de trabalho (AL IDRUS et al., 2018). No entanto, a satisfação não foi a única dimensão a apresentar média baixa. Outras dimensões somaram valores similares, como a remuneração, o desenvolvimento pessoal e o envolvimento com a liderança, indicando que, embora não seja em larga escala, existe algum sentimento de insatisfação. A seguir, na Tabela 3, constam os resultados referentes ao envolvimento com a liderança e a organização.

Tabela 3. Resultados da dimensão “envolvimento com a liderança e com a organização”

Questões da dimensão	Média	Total de concordância (%)
Sinto orgulho em trabalhar para a organização	4,05	76,16
Tenho o apoio que necessito da direção	3,79	69,85
Sinto-me envolvido com os valores da organização	3,78	69,44
A direção garante que todos os colaboradores conheçam os objetivos da organização	3,69	67,28
Os chefes promovem o bem-estar de seus colaboradores	3,68	67,11
Existe uma relação de proximidade adequada entre a direção e os colaboradores	3,65	66,36
A liderança da empresa é verdadeira e inspiradora	3,59	64,70
Todos os colaboradores conhecem e compartilham a visão da organização	3,29	57,14

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Na dimensão “envolvimento com a liderança e com a organização”, a questão referente ao conhecimento e compartilhamento da visão da organização por parte dos colaboradores apresentou o menor resultado (3,29), evidenciando que a visão da organização não é amplamente difundida e compartilhada pelos colaboradores. Esse indicador contraria os resultados da questão que demonstra orgulho por parte do indivíduo para com a organização onde atua, a qual recebeu a maior pontuação da dimensão (4,05). Nesse sentido, deduz-se que os indivíduos se sentem orgulhosos com relação ao local onde estão atuando, mas, por algum motivo, não compartilham a visão da organização.

Ainda que alguns itens tenham sido apontados como deficiência, nenhuma dimensão da organização evidenciou um resultado de insatisfação, o que significa que existe um consenso de satisfação para com a organização. No entanto, esse resultado não isenta a busca por melhorias no que concerne à felicidade no trabalho, pois os itens apresentam escalas diferentes de satisfação. Nesse contexto, o trabalho dos líderes tem um poder explicativo único na organização, podendo atuar como facilitadores de treinamento, habilidades técnicas e desenvolvimento. Assim, os gerentes devem estar cientes da necessidade de promover traços altruístas nos funcionários, o que, por sua vez, melhoraria o ambiente organizacional e a felicidade no trabalho (VALLINA; GUERRERO, 2018).

#### 4.2.2 Dimensões da função

Os resultados das dimensões referentes à função exercida pelo indivíduo estão dispostos na Tabela 4, seguindo o mesmo padrão de divisão de valores utilizado na tabela das dimensões da organização, ou seja, média, desvio-padrão, coeficiente de variação e total de concordância. Percebe-se que os resultados ligados à função apresentaram índices positivos de concordância, sem nenhum abaixo da média, indicando ausência de insatisfação.

Tabela 4. Resultados das dimensões da função

Dimensão	Média	Desvio-padrão	Coeficiente de variação (%)	Total de concordância (%)
Sustentabilidade e segurança	4,23	0,87	20,60	80,77
Objetivos da função	4,20	0,88	20,87	79,90
Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	4,12	0,92	22,33	77,91
Desempenho da função	4,10	1,01	24,62	77,54
Sentir-se feliz em relação à função	4,09	1,07	26,12	77,16
Apoio da liderança	3,99	0,98	24,66	74,67
Reconhecimento e respeito	3,94	1,06	27,01	73,46
Desenvolvimento pessoal	3,94	1,11	28,21	73,39
Remuneração	3,79	1,03	27,24	69,77
Intraempreendedorismo	3,79	1,15	30,30	69,73
Ambiente de trabalho	3,69	1,12	30,24	67,36

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Sustentabilidade e segurança apresentaram a maior média (4,23), demonstrando que os trabalhadores se sentem seguros em seus empregos ante as dificuldades econômicas do país. Esse fator indica que há confiança no vínculo empregatício dos respondentes, os quais percebem seu trabalho como significativo para a organização e como uma garantia de estabilidade, o que resulta em segurança em relação ao emprego.

Já o ambiente de trabalho, com questões relativas ao espírito de equipe, à integração entre departamentos, à motivação dos colegas e ao próprio ambiente de trabalho, foi a dimensão que apresentou a menor média (3,69). A Tabela 5, a seguir, permite identificar, de forma detalhada, as questões que levaram essa dimensão a obter o menor resultado em termos do total de concordância.

Tabela 5. Resultados da dimensão “ambiente de trabalho”

Questões da dimensão	Média	Total de concordância (%)
Existe um bom espírito de equipe na organização que permite o bom desempenho da minha função	3,83	70,76
A organização tem um bom ambiente de trabalho que me ajuda no desempenho da minha função	3,89	72,43
A maior parte dos meus colegas se sentem motivados no desempenho de suas funções	3,41	60,47
Existe boa integração entre os vários departamentos, o que me permite desempenhar com êxito a minha função	3,63	65,78

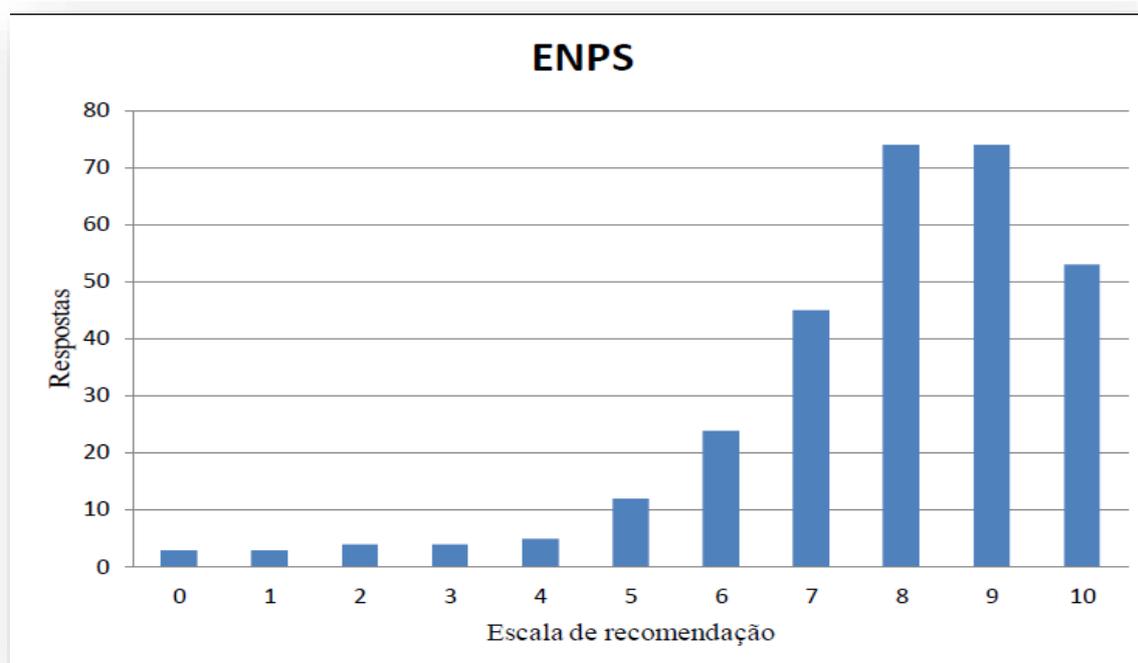
Fonte: dados da pesquisa (2021).

Embora não se distancie muito dos outros itens, a média mais baixa registrada concerne à motivação dos colegas de trabalho para com a execução das atividades, constituindo-se, assim, como o item de menor satisfação na percepção dos trabalhadores da região do estudo. Sobre isso, cabe mencionar que o local de trabalho contemporâneo é caracterizado como dinâmico, complexo e incerto e que, embora a felicidade nesse ambiente consista no determinante mais relevante do comportamento inovador dos funcionários, o apoio dos colegas de trabalho desempenha um papel mediador significativo (BANI-MELHEM et al., 2018).

#### 4.2.3 *Employee Net Promoter Score (eNPS)*

Por meio das respostas obtidas no estudo, chegou-se a uma média de 7,80 na escala do *Employee Net Promoter Score (eNPS)*, valor que incluiu a região investigada no grupo passivo, ou seja, no grupo de indivíduos que estão satisfeitos, porém não promovem a organização (YANEVA, 2018). Ainda que essa nota seja positiva, superando a faixa de detratores, há necessidade de melhoria, a fim de que o grupo se caracterize como promotor, isto é, como constituído por funcionários engajados, que indicam a empresa para os outros. Os resultados das respostas são apresentados a seguir, na Figura 1.

Figura 1. Resultados das respostas para o eNPS



Fonte: dados da pesquisa (2021).

Embora haja uma tradição das empresas de mensurar os funcionários pelo seu índice de satisfação, sem avaliar o engajamento, atualmente cada vez mais organizações têm buscado fomentar o funcionário NPS (pontuação líquida do promotor). Este não é apenas promotor dos produtos ou serviços da empresa, mas está envolvido com o empregador (YANEVA, 2018).

#### 4.2.4 Correlação entre felicidade na organização, felicidade na função e eNPS

Para verificar a correlação entre as variáveis obtidas, utilizou-se a técnica de correlação de Pearson. Essa técnica é uma medida de associação linear entre variáveis por meio do compartilhamento de variância, ou seja, constitui uma medida da variância compartilhada entre variáveis, atribuindo notas de -1 a +1 (DE WINTER *et al.*, 2016). Para Dancey e Reidy (2013), a nota 1 indica uma relação perfeita entre as variáveis, notas de 0,7 a 0,9 evidenciam uma relação forte, notas de 0,4 a 0,6 demonstram uma relação moderada, notas de 0,1 a 0,3 mostram uma relação fraca, e a nota 0 aponta uma relação nula.

Ao analisar os resultados obtidos neste estudo, observa-se uma forte relação positiva entre felicidade na organização e felicidade na função e uma relação moderada entre as demais correlações investigadas (eNPS com os demais construtos). Tais resultados estão presentes na Tabela 6.

Tabela 6. Correlação de Pearson entre felicidade na organização, felicidade na função e eNPS

	Felicidade na organização	Felicidade na função	eNPS
Felicidade na organização	1		
Felicidade na função	0,906**	1	
eNPS	0,748**	0,716**	1

Nota: \*\* Sig = < 0,01.

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Com a finalidade de analisar o perfil de cada resposta quanto à relação entre felicidade na função e felicidade na organização, elaborou-se o gráfico apresentado na Figura 2.

Figura 2. Correlação entre felicidade na organização e felicidade na função



Fonte: dados da pesquisa (2021).

Verificou-se uma relação praticamente linear e, portanto, bastante expressiva. Dessa maneira, a felicidade na função e a felicidade na organização possuem uma relação direta e positiva, de forma que uma influencia o resultado da outra. Assim, esforços para aumentar o engajamento devem se concentrar

na criação de oportunidades dentro de situações de trabalho cotidianas que permitam aos trabalhadores perceber seu trabalho como valioso e se sentirem capazes e confiantes de dar mais de si mesmos no trabalho (FLETCHER, 2018).

É importante destacar, ainda, que a qualidade de vida, o bem-estar e a felicidade são elementos fundamentais para a construção de organizações saudáveis. Desse modo, a função exercida no trabalho torna-se verdadeiramente central, pois proporciona ao trabalhador condições que viabilizam o desenvolvimento da autoestima, do autoconceito, de realização e de crescimento (FARSEN et al., 2018).

#### 4.2.5 Análise de *clusters*, variância e regressão linear múltipla

Por meio dos dados obtidos com o questionário, foi possível realizar a análise dos *clusters*, a qual, segundo Pestana e Gageiro (2005), pode ser entendida como um procedimento multivariado que tem por finalidade a detecção de grupos homogêneos nos dados analisados. Nesse sentido, entende-se que a análise de *clusters* é um procedimento que percebe aglomerações de variáveis com características similares em um mesmo grupo.

Neste estudo, o *software* utilizado para a análise de *clusters* segmentou os respondentes em três grupos. Esses grupos encontrados se distinguem em relação à felicidade no trabalho: o grupo 1 representa o nível baixo de felicidade, o grupo 2 representa o nível médio, e o grupo 3 representa o nível alto de felicidade. Entre os grupos, o grupo 3, que representa alto nível de felicidade, concentrou a maior quantidade de indivíduos, agrupando mais da metade dos respondentes (Tabela 7).

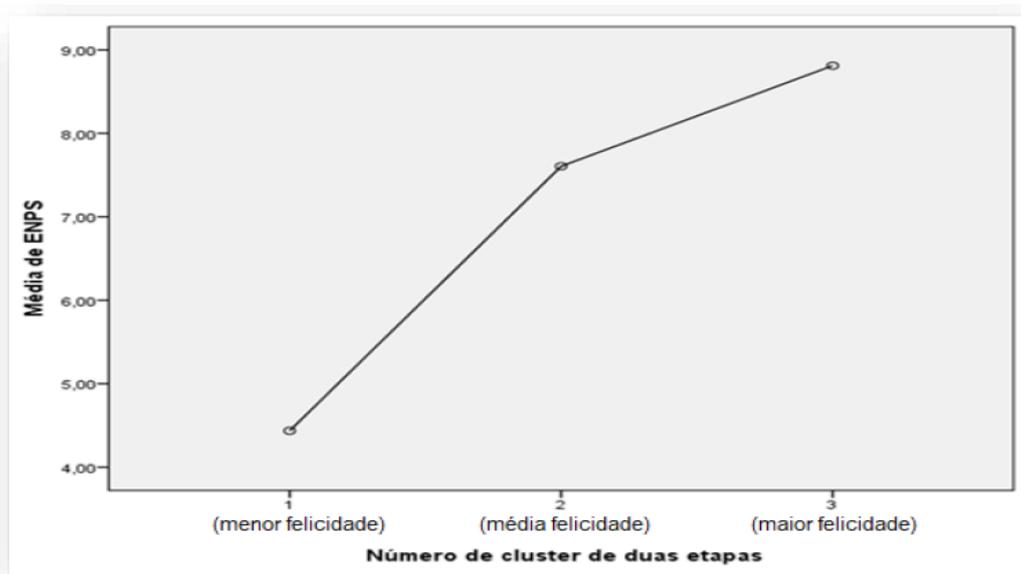
Tabela 7. Relação de *clusters*

<i>Cluster</i>	3 (maior felicidade)	2 (média felicidade)	1 (menor felicidade)
Tamanho	50,8% (153) Felicidade na organização 4,42	36,2% (109) Felicidade na organização 3,61	13% (39) Felicidade na organização 2,34
Entradas	Felicidade na função 4,50	Felicidade na função 3,74	Felicidade na função 2,59

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Ao analisar os resultados, observa-se uma relação positiva entre a percepção de felicidade no trabalho e o ato de recomendar a organização, de forma que o grupo com maior nível de felicidade apresentou o maior nível de eNPS. Assim, entende-se que, quanto maior for a felicidade no trabalho percebida pelo indivíduo, maior será a nota de recomendação que este atribui para a organização, conforme demonstra a Figura 3.

Figura 3. Relação entre *clusters* e eNPS



Fonte: dados da pesquisa (2021).

Com os dados obtidos nessas relações, foi possível realizar um modelo de regressão linear múltipla, a fim de verificar qual dimensão da felicidade no trabalho (felicidade na organização e felicidade na função) exerce maior influência no valor de eNPS (variável dependente). A partir da análise, cujos resultados estão dispostos na Tabela 8, identifica-se que a felicidade na organização ( $\beta = 0,552$ ;  $t = 6,147$ ;  $p < 0,01$ ) e a felicidade na função ( $\beta = 0,216$ ;  $t = 2,400$ ;  $p < 0,05$ ) são preditores do eNPS.

Tabela 8. Resultados do modelo da regressão linear múltipla

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Modelo padrão	Beta		
(Constante)	-0,083	0,424		-0,196	0,844
Felicidade na organização	1,433	0,233	0,552	6,147	0,000
Felicidade na função	0,594	0,247	0,216	2,400	0,017

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Os valores obtidos no modelo da regressão linear múltipla podem ser utilizados na elaboração de uma fórmula que permite prever, com base no nível de percepção de felicidade no trabalho, a probabilidade de um indivíduo recomendar uma organização. A seguir, consta a fórmula para previsão do valor eNPS:

$$eNPS = 0,552.FEL.ORG. + 0,216.FEL.FUN. + e$$

Por meio dessa fórmula, percebe-se a influência exercida pelas duas variáveis no resultado do índice de recomendação, com destaque para a felicidade na organização, que apresenta um valor superior ao dobro da outra variável analisada. Assim, para os trabalhadores da região de Caxias do Sul, um alto nível de felicidade nas dimensões da organização resulta em um alto nível de recomendação da organização como um ótimo lugar para se trabalhar, de forma que a organização que direcionar esforços em busca da satisfação das dimensões da organização obterá um alto nível de recomendação por parte de seus funcionários. Além disso, a experiência e a satisfação dos funcionários geralmente impulsionam o sucesso e a resiliência organizacional. Ao contrário, as organizações que não atendem com êxito às expectativas e

necessidades do funcionário em seu trabalho não atingem o sucesso e a resiliência (GRIJALVA, 2016).

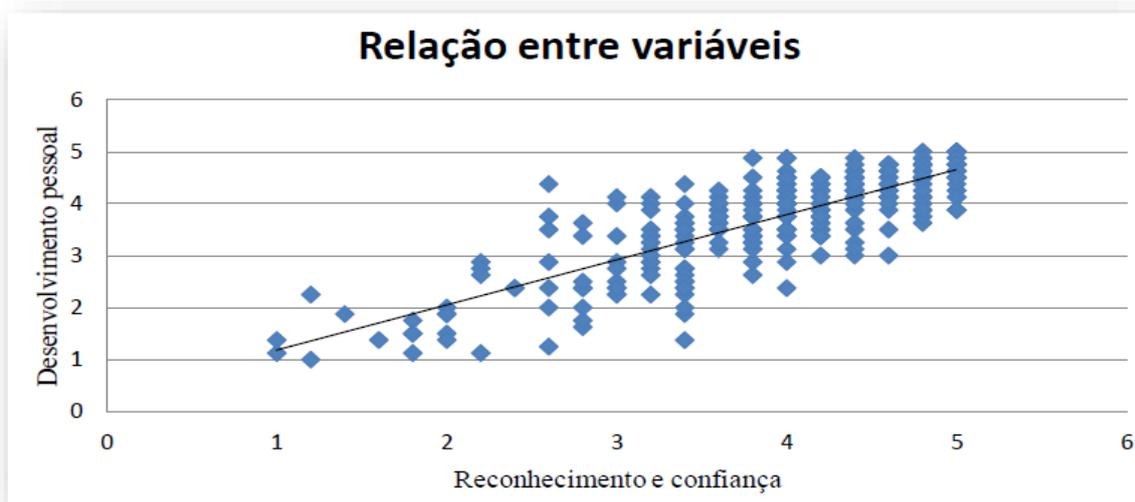
#### 4.2.6 Relações entre as dimensões

Após a análise geral das variáveis ligadas à felicidade no trabalho, buscou-se analisar a relação entre elas, observando a influência de uma no comportamento de outra. Nesse sentido, procedeu-se à análise de variáveis que possuíam as relações mais relevantes no contexto do trabalho, verificando, assim, seu comportamento.

##### 4.2.6.1 Relação entre as dimensões da organização

Analisando as dimensões da organização, as variáveis de desenvolvimento pessoal e de reconhecimento e confiança foram percebidas como relevantes para a análise de relação, posto que ambas influenciavam uma à outra. Para essa análise, considerou-se a média das respostas de cada participante do estudo nas questões referentes às duas dimensões, de forma que cada marcação representasse um respondente, conforme demonstra a Figura 4.

Figura 4. Relação entre “desenvolvimento pessoal” e “reconhecimento e confiança”



Fonte: dados da pesquisa (2021).

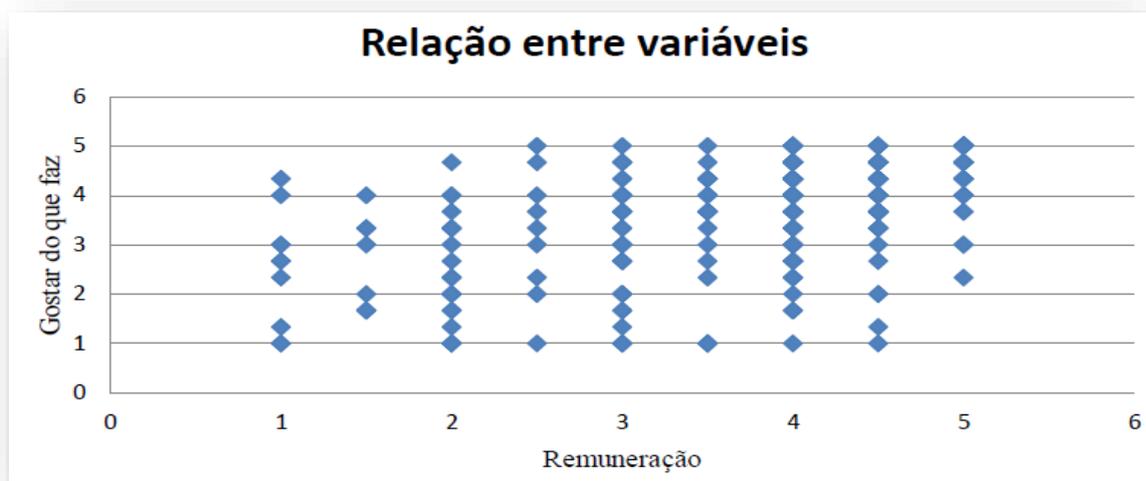
Embora existam algumas variações, percebe-se que a maioria dos respondentes forma um padrão linear entre as duas dimensões, ou seja, que o resultado positivo de uma acompanha o resultado positivo de outra. Os dados apresentados sugerem que existe uma relação positiva entre as duas dimensões, de modo que, quanto maior for o desenvolvimento pessoal do indivíduo, maiores serão seu reconhecimento e sua confiança. Nesse contexto, observa-se que o trabalhador investigado nota um senso de justiça quanto ao reconhecimento de seu desenvolvimento na organização, compreendendo que seus esforços em prol da melhoria profissional são reconhecidos e validados. Assim, o envolvimento no trabalho está positivamente relacionado com a felicidade no trabalho e mede completamente a relação entre a percepção total das recompensas e a felicidade no trabalho (GULYANI; SHARMA, 2018).

Outra dimensão escolhida para análise de relação foi a remuneração, uma vez que existe uma crença popular de que esta é um fator determinante para a felicidade do indivíduo no trabalho. Portanto, decidiu-se relacionar a variável remuneração com a variável gostar do que faz, a fim de demonstrar a influência que a remuneração exerce sobre a percepção do trabalhador quanto ao trabalho executado.

A partir da análise da Figura 5, percebe-se que não existe uma relação linear ou qualquer padrão

entre as respostas. Nesse sentido, é possível notar que os respondentes apresentaram respostas muito variadas para a escala da dimensão gostar do que faz, de maneira a não haver uma influência da remuneração sobre seu comportamento. A análise sugere, assim, que não existe um padrão na relação entre as duas variáveis, demonstrando que a remuneração não causa impacto na percepção do gosto pelo trabalho por parte do indivíduo.

Figura 5. Relação entre “gostar do que faz” e “remuneração”

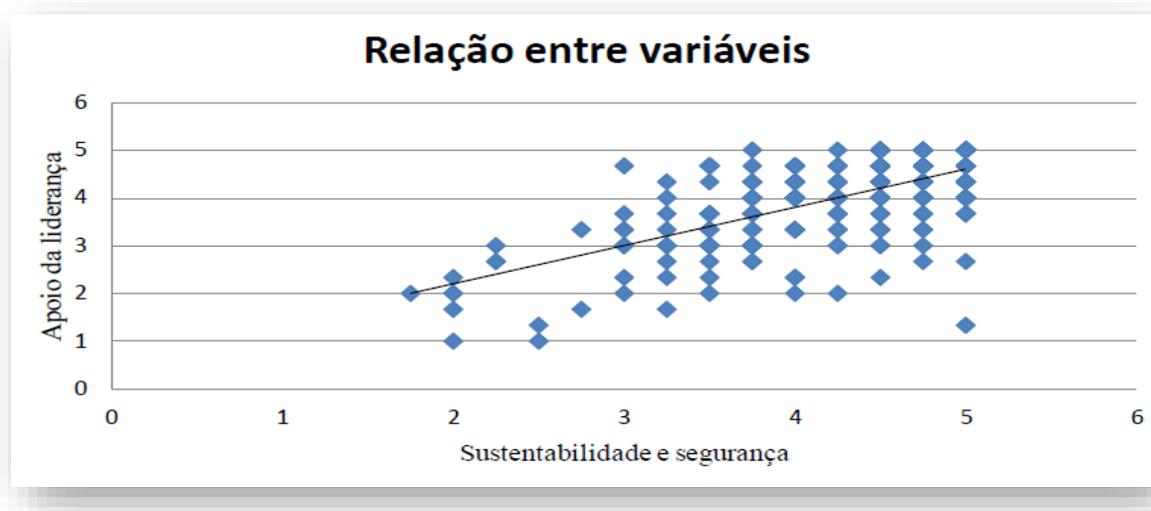


Fonte: dados da pesquisa (2021).

#### 4.2.6.2 Relação entre as variáveis da função

Quanto às dimensões da função, observou-se como relevante a relação entre apoio da liderança e sustentabilidade e inovação. A relação entre essas dimensões, ainda que houvesse um número considerável de variância em alguns pontos, mostrou-se linear para a maioria dos respondentes, estabelecendo uma percepção de influência entre as variáveis. Os dados sugerem, portanto, uma relação positiva e de interdependência entre as dimensões, de forma que a variável sustentabilidade e segurança seja influenciada pela variável apoio da liderança (Figura 6).

Figura 6. Relação entre “apoio da liderança” e “sustentabilidade e segurança”



Fonte: dados da pesquisa (2021).

Questões relacionadas à percepção de sustentabilidade, estabilidade e utilidade da função compõem a dimensão de sustentabilidade e segurança, de modo que, quanto maior for o apoio da liderança percebido pelo indivíduo, maior será a sensação de segurança quanto à função exercida. Nesse sentido, um funcionário que percebe o apoio e a confiança de seus superiores se sente mais seguro e confiante em relação ao seu trabalho. Por essa razão, mudanças no bem-estar afetivo positiva ou negativa indicam que aspectos maiores ou menores do desempenho explicam parte do processo de tendências ascendentes e descendentes na determinação da eficácia gerencial (HOSIE et al., 2019).

#### 4. Considerações finais

Este estudo buscou analisar a influência das dimensões de felicidade no trabalho dos funcionários de organizações da região de Caxias do Sul, Rio Grande do Sul. A análise dos dados, viabilizada por meio de uma *survey*, demonstrou um resultado positivo em relação à felicidade no trabalho. Apesar disso, os bons valores encontrados não isentam as organizações de buscar melhorias.

Enquanto, entre as dimensões da organização, a relacionada ao gosto pelo trabalho exercido apresentou o menor resultado, entre as dimensões da função, a relacionada ao ambiente interno apresentou o menor resultado. As duas dimensões são, portanto, cabíveis de melhoria, especialmente devido à proximidade de seus resultados com a média. Nesse sentido, os dados encontrados indicam que essas duas dimensões constituem os maiores *déficits* da felicidade no trabalho na região de Caxias do Sul, podendo ser utilizadas como foco de melhoria em organizações da região.

Pode-se verificar, também, que a felicidade no trabalho e na função são preditores da recomendação da organização como um ótimo lugar para se trabalhar e que a felicidade no trabalho representou mais que o dobro da felicidade na função sobre o eNPS. Assim, entende-se que, para fins de aumentar a recomendação da organização por parte dos trabalhadores, os esforços em prol da melhoria nas dimensões da organização são relevantes.

Devido ao fato de os dados apresentados serem inéditos para a região do estudo, estes possuem grande relevância para organizações que desejam conhecer as características da felicidade no trabalho e, a partir destas, desenvolver estratégias organizacionais. Tal importância é acentuada pelo fato de o estudo contemplar o índice eNPS, englobando resultados que podem ser utilizados pelas organizações para identificar o engajamento do funcionário.

Como contribuição gerencial, os achados desta investigação permitem o desenvolvimento de estratégias direcionadas para a diminuição da rotatividade e a retenção dos profissionais de maior interesse

para a organização. Percebe-se, assim, a importância do comportamento para a eficácia dos processos organizacionais, elemento que se relaciona à motivação, à satisfação, ao comprometimento, ao engajamento e a outros sentimentos associados ao conceito de felicidade.

Cabe ressaltar, ainda, que as ações voltadas para a promoção da felicidade nos funcionários são benéficas para ambas as partes, pois, uma vez que o funcionário melhora sua percepção de felicidade no trabalho, seu desempenho também aumenta, como indicou a literatura. Por isso, é importante que o líder verifique o aumento no desempenho e outros pontos favoráveis conhecidos, especialmente o nível de recomendação, conforme demonstrado neste estudo.

A contribuição teórica desta pesquisa reside nos achados que demonstraram uma relação positiva entre felicidade na organização e felicidade na função, bem como uma relação linear positiva entre felicidade no trabalho e recomendação da organização para se trabalhar, apontando as dimensões da organização como um influenciador deste resultado. Além disso, ressalta-se que as maiores deficiências localizadas concernem às dimensões de envolvimento com a liderança, gostar do que se faz e ambiente interno.

Como limitação da pesquisa, evidencia-se o fato de que os resultados não podem ser generalizados devido à amostra ficar restrita a uma região, com um grupo específico de organizações e determinada quantidade de participantes. Ademais, a pesquisa não investigou o cargo, apenas a área de atuação da amostra investigada, o que pode ocasionar um viés nos achados obtidos.

Como recomendações de estudos futuras, podem ser exploradas as relações entre felicidade no trabalho e produtividade, contemplando as diversas dimensões que englobam este conceito, tais como eficiência, desempenho e atingimento de metas. Os resultados de investigações como essa seriam capazes de sugerir uma nova possibilidade de direcionamento para estratégias organizacionais em busca de melhorias. Sugerem-se, ainda, estudos que relacionem as dimensões da felicidade no trabalho com o tempo de permanência na organização, o que possibilitaria conhecer as dimensões específicas que levam um indivíduo a permanecer em uma organização mesmo ante a possibilidade de atuar em concorrentes com ofertas similares ou até superiores em alguns aspectos, como, por exemplo, na remuneração. Por fim, recomenda-se a realização de uma pesquisa sobre a relação entre felicidade no trabalho e doenças, profissionais ou não, o que propiciaria compreender o quanto a felicidade no trabalho impacta a qualidade de vida do indivíduo, seja no aspecto físico ou mental.

## Referências

AGUINIS, Herman; BURGI-TIAN, Jing. Measuring performance during crises and beyond: The Performance Promoter Score. **Business Horizons**, v. 64, n. 1, p. 149-160, 2021.

AL IDRUS, Salim; AHMAR, Ansari Saleh; ABDUSSAKIR. The effect of organizational learning on market orientation moderated by job satisfaction. **Cogent Business & Management**, v. 5, n. 1, p. 1475048, 2018.

ANDERSEN, Morten Kamp; SVEGAARD, Simon; ANKERSTJERNE, Peter. **Linking Customer Experience with Service Employee Engagement**. ISS, 2015.

BANDURA, Randall P.; LYONS, Paul R. The art and science of job satisfaction: Much of it comes down to decent management practice. **Human Resource Management International Digest**, v. 22, n. 7, p. 32-35, 2014.

BANI-MELHEM, Shaker; ZEFFANE, Rachid; ALBAITY, Mohamed. Determinants of employees' innovative behavior. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 30, n. 3, p. 1601-1620, 2018.

- CAMPANIÇO, Esmeralda NL. **Felicidade organizacional**-proposta de escala de medida para as organizações em Portugal. 2012. 222 f. Dissertação (Mestrado) – Mestrado em Gestão, Universidade Atlântica, Barcarena, 2012.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela. Métodos de pesquisa em administração. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DANCEY, Christine P.; REIDY, John. **Estatística sem matemática para psicologia**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788565848114>>. Acesso em: 1 nov. 2018.
- DE WAAL, André. Increasing organisational attractiveness: The role of the HPO and happiness at work frameworks. **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, v. 5, n. 2, p. 124-141, 2018.
- DE WINTER, Joost CF; GOSLING, Samuel D.; POTTER, Jeff. Comparing the Pearson and Spearman correlation coefficients across distributions and sample sizes: A tutorial using simulations and empirical data. **Psychological methods**, v. 21, n. 3, p. 273, 2016.
- FARSEN, Thaís Cristine *et al.* Qualidade de vida, Bem-estar e Felicidade no Trabalho: sinônimos ou conceitos que se diferenciam? **Interação em Psicologia**, v. 22, n. 1, 2018.
- FIELD, Andy. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788536320182>>. Acesso em: 5 nov. 2018.
- FLETCHER, Luke; BAILEY, Catherine; GILMAN, Mark W. Fluctuating levels of personal role engagement within the working day: A multilevel study. **Human Resource Management Journal**, v. 28, n. 1, p. 128-147, 2018.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GRIJALVA, Paola. A tool to assess continuous improvement culture: adapting SERVQUAL scale to measure employee satisfaction, and identify factors of success. In: **Proceedings of the International Annual Conference of the American Society for Engineering Management**. American Society for Engineering Management (ASEM), 2016. p. 1-10.
- GULYANI, Gaatha; SHARMA, Tanuja. Total rewards components and work happiness in new ventures: The mediating role of work engagement. In: **Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship**. Emerald Publishing Limited, 2018. p. 255-271.
- GYELTSHEN, Cheki; BERI, Nimisha. Work Place Happiness: A Tool for Teacher Effectiveness. **Indian Journal of Public Health Research & Development**, v. 9, n. 12, p. 1816-1820, 2018.
- HOSIE, Peter; SHARMA, Piyush; KINGSHOTT, Russel PJ. “Happy-performing managers” thesis: Testing the mediating role of job-related affective outcomes on the impact of role stressors on contextual performance. **International Journal of Manpower**, 2019.
- JOO, Baek-Kyoo; LEE, Insuk. Workplace happiness: work engagement, career satisfaction, and subjective well-being. In: **Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship**.

Emerald Publishing Limited, 2017. p. 206-221.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. 27. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

KREKEL, Christian; WARD, George; NEVE, Jan-Emmanuel. Employee well-being, productivity, and firm performance: evidence and case studies. **Global Happiness and Wellbeing**, 2019.

NUNES, D. B. **Proposição de um modelo de regressão linear para avaliação do valor de mercado de apartamentos residenciais**. 2016. 113 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil: Estruturas e Construção Civil) - Centro de Tecnologia, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2016. Disponível em: <<http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/24078>>. Acesso em 5 nov. 2018.

OERLEMANS, Wido GM; BAKKER, Arnold B. Motivating job characteristics and happiness at work: A multilevel perspective. **Journal of Applied Psychology**, v. 103, n. 11, p. 1230, 2018.

OSWALD, Andrew J.; PROTO, Eugenio; SGROI, Daniel. Happiness and productivity. **Journal of Labor Economics**, v. 33, n. 4, p. 789-822, 2015.

PARIDA, Ashutosh. Employee Experience Framework and its impact on Employee Journey Mapping. **Psychology and Education Journal**, v. 57, n. 9, p. 4769-4781, 2020.

PELUSO, Alessandro M.; INNOCENTI, Laura; PILATI, Massimo. Pay is not everything: differential effects of monetary and non-monetary rewards on employees' attitudes and behaviours. In: **Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship**. Emerald Publishing Limited, 2017. p. 311-327.

PEPEY, Maria *et al.* Happiness at Work: Organizational Culture, Job Embeddedness, and Continuance Commitment. **Job Embeddedness, and Continuance Commitment**, 2016.

PESTANA, Maria Helena; GAGEIRO, João Nunes. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**. 4. ed. rev. e aum. Lisboa, Portugal: Sílabo, 2005.

REICHHELD, Frederick F. The one number you need to grow. **Harvard Business Review**, v. 81, n. 12, p. 46-55, 2003.

SALAS-VALLINA, Andrés *et al.* On the road to happiness at work (HAW) Transformational leadership and organizational learning capability as drivers of HAW in a healthcare context. **Personnel Review**, v. 46, n. 2, p. 314-338, 2017.

SALAS-VALLINA, Andres; FERNANDEZ, Rafael. The HRM-performance relationship revisited: Inspirational motivation, participative decision making and happiness at work (HAW). **Employee Relations**, v. 39, n. 5, p. 626-642, 2017.

SINGH, Sanjay; AGGARWAL, Yogita. Happiness at Work Scale: Construction and psychometric validation of a measure using mixed method approach. **Journal of Happiness Studies**, v. 19, n. 5, p. 1439-1463, 2018.

VALLINA, Andrés Salas; GUERRERO, Rafael Fernández. The human side of leadership: exploring the relationship between servant leadership, organisational facilitators and happiness at work. **International**

**Journal of Environment and Health**, v. 9, n. 2, p. 131-150, 2018.

YALABIK, Zeynep Yesim; RAYTON, Bruce A.; RAPTI, Andriana. Facets of job satisfaction and work engagement. In: **Evidence-based HRM: a global forum for empirical scholarship**. Emerald Publishing Limited, p. 248-265, 2017.

YANEVA, Maya. Employee Satisfaction vs. Employee Engagement vs. Employee NPS. **European Journal of Economics and Business Studies**, v. 4, n. 1, p. 221-227, 2018.

Recebido em: 06/07/2021

Aceito em: 21/03/2024

Endereço para correspondência

Nome: Juliana Matte

E-mail: ju.cxs1@gmail.com



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)