Mensurando a Felicidade no Trabalho: um Estudo Comparativo

Gisela Sender, M.Sc.
COPPEAD/UFRJ
gisela.sender@coppead.ufrj.br

Denise Fleck, Ph.D.
COPPEAD/UFRJ
denise@coppead.ufrj.br

Resumo:
O tema "Felicidade no Trabalho" vem despertando interesse crescente da academia e da prática nos últimos anos, gerando inúmeros estudos e acalorados debates. Não obstante a profusão de pesquisas relacionadas ao assunto, os resultados são inconclusivos tanto acerca dos seus antecedentes, quanto dos seus efeitos. Um dos motivos para esse fato é a falta de consenso em torno da forma mensurar tal fenômeno, agravada pela proposição de uma ampla gama de construtos relacionados ao tema. De forma a ajudar a evolução do conhecimento científico sobre a felicidade no trabalho, este artigo partiu de sete construtos e analisou 15 questionários utilizados em estudos do tema, buscando fornecer um panorama geral de como esta mensuração vem sendo realizada, através da identificação e comparação dos elementos e proporções utilizadas para tal. Os questionários selecionados geraram uma base de dados com 637 perguntas. A análise destes dados produziu resultados que apontam para a existência de uma grande variedade de elementos empregados, porém com uma concentração no uso de antecedentes ligados à autonomia com que se desempenha a tarefa e às relações sociais no trabalho, bem com uma ausência de elementos ligados ao próprio indivíduo, apresentando diferenças de enfoque nos diferentes construtos representados. Os pontos de atenção levantados a partir dos resultados levaram a recomendações de duas linhas para estudos futuros: a elaboração de um questionário mais abrangente e representativo e a busca por instrumentos alternativos de medição.

Palavras-chave:
Satisfação, Motivação, Engajamento, Mensuração, Antecedentes

1 Introdução

O estudo da felicidade no trabalho nas organizações é cercado de questionamentos sem respostas conclusivas. Apesar de existir uma vasta literatura sobre o assunto, esta é difusa e desfocada (DANNA; GRIFFIN, 1999) e de difícil generalização (SANT'ANNA; PASCHOAL; GOSENDO, 2012), não havendo portanto unidade de conceitos nem convergência de resultados.

Saks & Gruman (2014) citam dois destes principais questionamentos. O primeiro diz respeito à falta de consenso quanto à sua definição, com a sobreposição de construtos como *Job Satisfaction*, *Employee Engagement*, *Organization Commitment* e *Job Involvement*. O segundo está relacionado à sua mensuração. A falta de uma medida amplamente aceita por acadêmicos e gestores faz com que os estudos acadêmicos tenham dificuldade em testar relações causais, tanto no que tange aos seus antecedentes quanto aos efeitos nos resultados das organizações (FISHER, 2003).

Na discussão sobre a denominada *happy-productive worker thesis* (tese do trabalhador feliz e produtivo), por exemplo, Ledford Jr, (1999) contesta os resultados do artigo anterior de Wright & Staw (1999) dizendo que "a questão mais importante no artigo é se Wright e Staw verdadeiramente operacionalizaram a felicidade" e que "o problema mais importante a tratar na pesquisa da conexão entre felicidade e produtividade é a operacionalização (…). De fato, a medição é um problema antigo na pesquisa deste tópico" (LEDFORD JR, 1999, p. 20).

A fragilidade da mensuração dos construtos ligados à felicidade no trabalho não é um caso isolado. Segundo Scherbaum & Meade (2013), apesar da sua importância ser amplamente reconhecida para o progresso das ciências ligadas à administração, as questões ligadas à mensuração receberam menor atenção do que mereciam. Como consequência, as teorias e a pesquisa de gestão podem ter valor e interpretação limitados.

Nesta linha, uma vez que a mensuração permite aos pesquisadores observar e descrever o fenômeno que estudam de forma a entender, prever e mudá-lo (AGUINIS, H., HENLE, C.A. AND OSTROFF, 2002; SCHERBAUM; MEADE, 2013), a mensuração da felicidade no trabalho é um ponto crucial no avanço da compreensão do tema (DOLAN, 2015).

Dada a relevância descrita acima, o presente estudo visa entender em que ponto encontra-se o estudo científico de felicidade no trabalho no que tange à sua mensuração, buscando identificar quais os principais elementos utilizados. Para isso, analisa o conteúdo de 15 questionários selecionados para esse fim, partindo de diferentes construtos da "família" da felicidade no trabalho (FISHER, 2010).

A seção 2 apresenta a fundamentação teórica, através de uma revisão de literatura contemplando os principais construtos ligados à felicidade no trabalho e os questionários selecionados; a seção 3 descreve a metodologia utilizada para realizar a análise; a seção 4 apresenta os resultados obtidos; e a seção 5 sintetiza as conclusões obtidas a partir das análises, discorrendo sobre as limitações e implicações destas conclusões e trazendo propostas de futuros estudos.

2 Revisão de Literatura

2.1 Construtos ligados à felicidade no trabalho utilizados no estudo

A partir do início do século passado, gestores e acadêmicos passaram a ter um crescente interesse na influência de fatores emocionais na produtividade do indivíduo (BAGTASOS, 2011; LEDFORD JR, 1999; SPICER; CEDERSTRÖM, 2015), estimulados pelos resultados dos estudos *Hawthorne* sobre a dimensão humana nas relações de trabalho (BRANNIGAN; ZWERMAN, 2001). Desde então vários construtos foram desenvolvidos para buscar representar o conceito "guarda-chuva" denominado "felicidade no trabalho" (FISHER, 2010; SOUSA; PORTO, 2015).

A Tabela 1 apresenta tais construtos com sua principal referência, descrição e volume de citações na base de dados Elsevier. Como se pode verificar *Job Satisfaction* é o construto mais antigo e o mais amplamente utilizado.

Tabela 1 - Principais Construtos da Felicidade no Trabalho, por volume de utilização

Termos	**Referências**	**Descrição**	**Citações[a]**
Job Satisfaction (satisfação)	Hoppock (1935)	Combinação de circunstâncias psicológicas, fisiológicas e ambientais que fazem o indivíduo se considerar satisfeito com o seu trabalho.	31.937 (67%)
	Locke (1969)	Estado emocional resultante da avaliação que o indivíduo faz do seu trabalho.	
Well-being (bem-estar)	Danna & Griffin (1999)	Pode ser chamado de bem-estar afetivo, de forma a distingui-lo da saúde física.	6.645 (14%)
	Diener (1984)	O bem-estar objetivo se relaciona às condições físicas tais como conforto e riqueza e o bem-estar subjetivo reflete a experiência do indivíduo e sua avaliação da própria condição.	
Organizational Commitment (comprome-timento)	Mowday, Porter & Steers (1982)	A ligação psicológica com a organização leva o indivíduo a internalizar os objetivos da empresa e, de forma voluntária, a ter um comportamento que favoreça alcançá-los.	4.807 (10%)[b]
Employee engagement (engajamento)	Kahn (1990)	O funcionário engajado é aquele atrelado ao desempenho dos seus papéis no trabalho, de forma física, cognitiva e emocional.	2.402 (5%)[b]
Work motivation (motivação)	Gagné & Deci (2005)	A motivação influencia o comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho, podendo esta ser intrínseca (comportamento espontâneo devido ao interesse na atividade por si só, como no estado de fluxo) e/ou extrínseca (percepção de consequências tangíveis da atividade, como recompensas materiais ou verbais).	1.084 (2%)[b]
Job Involvement (envolvimento)	Lodahl & Kejnar (1965)	Relaciona-se ao grau com que o indivíduo se identifica psicologicamente com seu trabalho, ou à importância do trabalho para a sua auto-imagem.	643 (1%)
Flow state (estado de fluxo)	Csikszentmihal yiI (1991)	Estado de completa absorção do indivíduo pela tarefa que ele executa – sendo este estado uma experiência positiva.	500 (1%)[c]

Notas: (a) Pesquisa realizada na base de dados Elsevier (www.scopus.com), em 30 de agosto de 2016, selecionando apenas artigos e utilizando os campos *Title*, *Abstract* e *Key-words*; (b) Nesses termos foram acrescidas as palavras *work*, *job*, *organizational* e/ou *employee;* (c) Foram utilizados também os termos *state of flow* e *flow experience*, além de acrescentado o nome do autor à busca (em todos os campos), pois há outros termos semelhantes.

Esses construtos são utilizados na literatura para analisar os impactos da felicidade no trabalho em diversas dimensões organizacionais tais como produtividade, *turnover*, absenteísmo e satisfação do cliente (FISHER, 2003; SPICER; CEDERSTRÖM, 2015; STAW; BELL; CLAUSEN, 1986; WEISS; CROPANZANO, 1996; WRIGHT; HUANG, 2012). Para avaliar essas relações, foi necessário desenvolver formas de operacionalizar tais construtos, medindo-os por meio de questionários, com diferentes enfoques e formatos.

2.2 Medidas de felicidade no trabalho

A seleção dos questionários analisados neste estudo partiu de uma lista baseada no artigo de revisão de literatura de Fisher (2010), onde são citadas as principais mensurações dos

construtos ligados ao tema. Essa lista inicial foi complementada com outros questionários referenciados nos artigos mencionados no mesmo artigo de Fisher (2010), seguindo uma estratégia do tipo *snowball*.

Em seguida foram incluídas outras medidas para os construtos citados, de forma que todos fossem representados. Assim, chegou-se aos 15 questionários apresentados na Tabela 2, em ordem cronológica de criação.

Tabela 2 - Questionários selecionados e grau de utilização, em ordem cronológica

	Medida	Construto	Referência	Citações	Média/ano[b]
1	*Hoppock's Job Satisfaction* (HJS[c])	*Job Satisfaction*	Hoppock (1935)	5	0,06
2	***Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ)**	*Job Satisfaction*	Weiss, Dawis, England, & Lofquist (1967)	**145**	**2,90**
3	***Job Descriptive Index* (JDI)**	*Job Satisfaction*[d]	Smith, Kendall, & Hulin (1969)	**171**	**3,56**
4	*Quality of Employment Survey* (QES[c])	*Job Satisfaction* *Job Motivation*	Quinn & Shepard (1972)	48	1,07
5	*Job Diagnostic Survey* (JDS)	*Job Satisfaction*[d]	Hackman & Oldham (1974)	**101**	**2,35**
6	*Job Characteristics Inventory* (JCI)	*Job Satisfaction*[d]	Sims, Szilagyi, & Keller (1976)	18	0,44
7	*Ego Involvement Scale* (EIS)	*Job Satisfaction*	Saleh & Hosek (1976)	1	0,02
8	***Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ)**	*Organizational Commitment*	Mowday et al. (1982)	**116**	**3,05**
9	***Job Satisfaction Survey* (JSS)**	*Job Satisfaction*	Spector (1985)	**148**	**4,63**
10	*Job in General Scale* (JIG)	*Job Satisfaction*[d]	Ironson, Smith, Brannick, Gibson, & Paul (1989)	20	0,71
11	*Job-Related Affective Well-Being Scale* (JAWS)	*Well Being*	Van Katwyk, Fox, Spector, & Kelloway (2000)	15	0,88
12	***Utrecht Work Engagament Scale* (UWES)**	*Employee Engagement*	Schaufeli, Salanova, Gon Alez-ro, & Bakker (2002)	**156**	**10,40**
13	*Gallup Workplace Audit* (GWA[c])	*Employee Engagement*	Harter, Schmidt, & Hayes (2002)	2	0,13
14	*Work Design Questionnaire* (WDQ)	*Job Satisfaction*	Morgeson & Humphrey (2006)	7	0,64
15	*Work-related flow inventory* (WOLF)	*Flow state*	Bakker (2008)	4	0,44

Notas: (a) Busca feita em 19/10/2016, com menção em *Article title, abstract, keywords*; (b) Desde a sua criação; (c) Siglas criadas para esse estudo não citadas na literatura; (d) Mede *Job Satisfaction* a partir de conceitos de *Job Design*; (e) Grifados em negrito os questionários com maior utilização

O construto *Job Satisfaction* é o que possui mais questionários, alinhado com o fato de ser o construto amplamente mais utilizado, como observado na Tabela 1. Desses oito questionários, quatro têm foco em conceitos *de Job Design*: JDI, JDS, JCI e JGS.

O HJS foi o primeiro questionário apontado na literatura ligada a esse tema, contemporâneo aos estudos *Hawthorne*. Ambos - tanto o HJS quanto os estudos *Hawthorne* - são mencionados em praticamente todos os livros-textos de Psicologia Industrial e Organizacional (H. M. Weiss & Cropanzano, 1996).

O JIG foi desenvolvido para complementar o JDI com uma visão *facet-free*, ou seja, mais geral. Já o JDS é a medida de *Job Satisfaction* mais citada, segundo Ironson et al. (1989).

O WDQ, por sua vez, amplia o conceito original do JDS, incluindo novos elementos. O EIS é uma consolidação de perguntas de vários instrumentos da literatura referentes ao *Job Involvement* (DAVIS, 1966; DUBIN, 1956; FRENCH; KUHN, 1962; IVERSON; REUDER,

1956; LODAHL; KEJNAR, 1965; VROOM, 1962; WICKERT, 1951), portanto, bastante representativo do tema. Ele associa grupos de questões aos construtos de *Job Satisfaction* e *Job Motivation*, além do próprio *Job Involvement*. No entanto, para fins deste artigo, associamos o questionário inteiro a *Job Involvement*, de forma a manter a coerência com as demais medidas.

O QES é, dentre os questionários avaliados, o mais amplo. Duas das suas várias seções são relacionadas aos construtos em estudo: *Job Satisfaction* e *Job Motivation*.

O grau de utilização dessas medidas em artigos científicos foi avaliado a partir da busca na base de dados Elsevier, seguindo o mesmo método utilizado para o levantar o uso dos construtos sumarizados na Tabela 1. Neste caso, assumiu-se como premissa que o fato do seu nome constar do resumo, do título e/ou das palavras-chave significa que o questionário está sendo efetivamente usado no estudo e não apenas citado.

Com base nas informações apresentadas na Tabela *2*, as seis medidas mais utilizadas concentram quase 90% das citações, e dentre elas, a maioria (quatro) refere-se a *Job Satisfaction*, conforme esperado. No entanto, a medida com maior média anual de citações desde a sua criação é referente a *Employee Engagement*.

As duas medidas menos utilizadas em artigos científicos também são dignas de nota. O GWA é mais utilizado em meios empresariais do que acadêmicos. Periodicamente, o Instituto Gallup lança relatórios detalhados do panorama de *Engagement* globalmente (*State of the Global Workplace Report*) e nos Estados Unidos (*State of the American Workplace Report*) (GALLUP, 2013a, 2013b), relatórios estes que são amplamente utilizados por executivos e revistas especializadas. Já o EIS, por ser uma compilação de oito outros questionários, praticamente não é utilizado neste formato, mas sim através de suas partes de forma isolada.

3 Método

3.1 Visão Geral

O presente estudo foi desenvolvido partindo da análise do conteúdo dos 15 questionários selecionados e apresentados na seção anterior. O método utilizado seguiu lógica proposta por Macey & Schneider (2008), segundo os quais a felicidade pode ser vista sob três óticas: os antecedentes, o estado psicológico e o comportamento do indivíduo - os antecedentes influenciam o estado psicológico de felicidade, que, por sua vez, influencia a forma como o indivíduo se comporta.

Assim, cada pergunta da base de dados foi avaliada de forma a identificar se esta procurava captar do respondente um antecedente, uma percepção ou uma consequência da felicidade no trabalho, conforme o método apresentado através dos passos detalhados a seguir.

3.2 Passo 1 - Elaboração de base de dados com as perguntas de todos os questionários

Para desenvolver a análise de conteúdo, foi construída uma base de dados com as perguntas que compõem os questionários. No entanto, a lista de questionários apresentada na Tabela 1 sofreu dois pequenos ajustes, com base em características dos questionários anteriormente mencionadas: (1) O JIG é um complemento do JDI, compondo atualmente um mesmo questionário - portanto, serão tratados como único para fins deste estudo; (2) O QES possui seções distintas relacionadas aos construtos *Job Satisfaction* e *Job Motivation* - portanto, serão assim separadas.

Os 15 questionários tiveram então as suas perguntas inventariadas e cadastradas em uma base de dados, totalizando 637 registros, conforme a Tabela 3.

Tabela 3 - Quantidade de Perguntas por questionário, ordenado por construto e por volume

Construto	**Questionário[b]**	**Perguntas**
Job Satisfaction	JS-MSQ	100

	JS-WDQ	77
	JS-QES	39
	JS-JSS	36
	JS-HJS	4
Job Satisfaction, foco em *Job Design*	J-JDS	98[a]
	J-JDI+JIG	72
	J-JCI	37
	J-JIG	18
Employee Engagement	EE-UWES	17
	EE-GWA	12
Demais construtos	JI-EIS	65
	WB-JAWS	30
	OC-OCQ	15
	F-WOLF	13
	JM-QES	4
	Total	**637**

Nota: (a) Perguntas que englobam mais de um elemento, referentes a agrupamentos distintos, foram desmembradas, portanto, há três perguntas a mais; (b) JS – *Job Satisfaction*; J – *Job Satisfaction*, com foco em *Job Design*; JM – *Job Motivation*; JI – *Job Involvement*; OC – *Organizatonal Commitment*; WB – *Well-Being*; EE – *Employee Engagement*; F - *Flow*

3.3 Passo 2 - Classificação de cada pergunta de acordo com a sua natureza

As perguntas caracterizadas como "Antecedente" referem-se a elementos ligados à pessoa, ao trabalho em si ou à organização que "causam" a felicidade no trabalho. Assim, a felicidade é medida indiretamente, por meio de características que, segundo a literatura, levariam o indivíduo a se sentir feliz.

As perguntas que se referem à "Percepção" que o indivíduo possui acerca desse estado psicológico refletem sentimentos que os indivíduos nutrem em relação ao seu trabalho. A felicidade, portanto, é medida diretamente (autodeclarada) - por exemplo, ponderando em uma escala de 1 a 7 a afirmação "Eu me sinto feliz durante o meu trabalho" (BAKKER, 2008).

Já as perguntas ligadas a "Consequência" são aquelas que refletem um comportamento do indivíduo que tem impacto para as empresas e também mede a felicidade de forma indireta.

3.4 Passo 3A - Antecedente

Das três naturezas, "Antecedente" é a que possui o maior número perguntas e conceitos associados, como poderá ser visto na seção de Resultados. Assim, para possibilitar uma análise com melhor entendimento, foi necessário criar mais níveis de classificação. Os agrupamentos de perguntas presentes em alguns dos questionários analisados serviram de base para a lista de antecedentes compilada para este estudo, conforme a Tabela 4.

Tabela 4 - Lista de Antecedentes, origem e palavras-chave

Tipo	Antecedente [a]	Origem	Palavras-chave
Tarefa	Autonomia	JCI	*decision making, interdependence, work methods, work schedule*
	Carga de trabalho	Adaptado [b]	*busy, vacation, active*
	Complexidade da tarefa	WDQ	*complex, complicate, specialized, simple, expertise, fit to abilities, too much rules and procedures, use of equipment*
	Desafio	QES	*stimulating, problem solving, exciting, interesting, creative, facinating,*

	Feedback da tarefa	WDQ	*see results from job, job itself, find out how well*
	Identidade da tarefa	JCI, WDQ	*completion, whole, begin to end/start to finish, responsibility, entire*
	Supervisão de outras pessoas	Adaptado [b]	*supervise, tell others*
	Variedade	MSQ, JCI, WDQ	*different, repetitious, routine, variety*
	Uso de habilidades	MSQ	*skills, abilities, "what I do best"*
Empresa	Comunicação	JSS	*communication, expected, clear defined/informed/explained*
	Compensação	MSQ	*salary, benefits, pay, income, raises, reward, money*
	Desenvolvimento	Adaptado [b]	*personal growth, learn new things, development, get ahead*
	Estabilidade	MSQ	*layoffs, company financial problems, future in organization, job security*
	Políticas	MSQ	*policies*
	Promoção	JDI, JSS, QES	*promotion, advancement, opportunities, greater responsibility*
	Recursos	QES	*supervisor (technical), co-workers (technical), material, equipment*
	Condições de trabalho	MSQ, WDQ	*equipment, temperature, risk, physical, travel to/from, seating arrangements, muscular, noise*
Relações Sociais	*Feedback* de outras pessoas	WDQ	*praise, recognition, feedback from other (manager; co-workers), get credit, being noticed, tell me, receive information*
	Interação fora da organização	WDQ	*people outside, people who do not work; not members*
	Colegas de trabalho	MSQ, JSS, QES	*co-workers, people on your present job/I work with, friendship, team work, social support*
	Supervisor	MSQ, JDI, JSS, JDS	*supervisor, boss, immediate superior*
	Significância da tarefa	WDQ	*meaning, purpose, significance, community, help people, service to people*
Pessoal	Importância do trabalho	Adaptado [b]	*important*
	Valores morais	MSQ	*morally wrong, conscientious, beliefs, don't harm/cheat*

Nota: (a) Definido a partir dos agrupamentos dos questionários; (b) Este antecedente não consta explicitamente dos questionários, mas as perguntas referentes a estas palavras-chave foram agrupadas por afinidade de assunto.

A coluna "Origem" indica em que questionário o agrupamento está presente. Alguns agrupamentos foram unificados, como por exemplo: "*Pay*" (presente no JDI e no JSS), "*Benefits*" (também presente no JSS) e "*Financial Rewards*" (presente no QES) foram consolidados em "*Compensation*" (presente no MSQ). Outros agrupamentos foram criados para fins deste estudo, de forma a consolidar perguntas com temas afins, porém dispersas em outros agrupamentos. Estes estão indicados na Tabela 4 como "Adaptado", conforme a nota (b).

A coluna "Palavras-chave", por sua vez, cita os termos adotados para a classificação de cada pergunta em cada antecedente, havendo também termos com sentido oposto. As perguntas foram classificadas então seguindo estes critérios, informação esta que foi registrada em novas colunas na base de dados.

3.5 Passos 3B e 3C - Percepção e Consequência

Como explicado anteriormente, as perguntas ligadas à "Percepção" denotam sentimentos associados ao trabalho, enquanto aquelas associadas à "Consequência" são caracterizadas por comportamentos. Os diferentes sentimentos e comportamentos refletidos nas perguntas também foram registrados na base de dados, para posterior compilação e análise.

3.6 Passo 4 - Análises

Para responder à questão proposta neste artigo – como os estudos científicos mensuram a felicidade no trabalho - foram realizadas, a partir da "Base de Dados Final", análises relativas à natureza das perguntas, ao tipo de antecedentes, aos antecedentes propriamente ditos, às percepções e às consequências. As análises baseiam-se principalmente em comparações das proporções de utilização dos elementos correspondentes aos itens em questão.

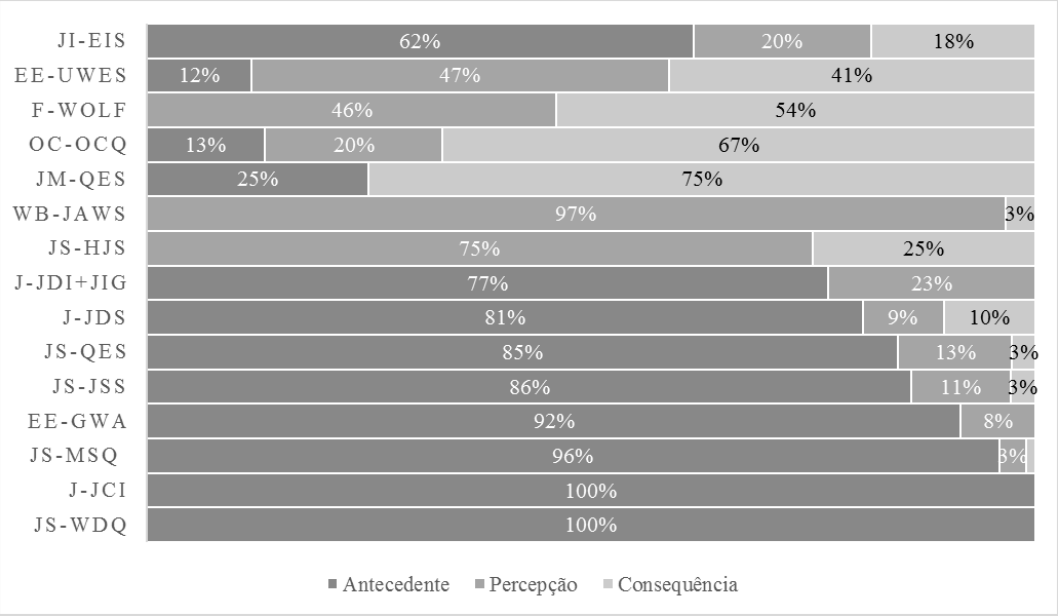
Como pode-se verificar na Tabela 3, a quantidade de perguntas é muito diferente entre os questionários, variando entre 3 e 100. Utilizou-se então percentuais para minimizar possíveis distorções, uma vez que a forma como o questionário é estruturado não é objeto deste estudo, somente o conteúdo destes. Estes percentuais por questionário foram dispostos em formato gráfico, possibilitando a comparação do uso dos tipos por cada um deles e a identificação de eventual convergência, a ser caracterizada pela existência de similaridade nestas distribuições.

4 Resultados

4.1 Natureza da Pergunta

Com base na análise das 637 perguntas catalogadas, chegou-se a uma visão de como os questionários medem seu construto-alvo de felicidade no trabalho, em termos da natureza da pergunta. O gráfico apresentado na Figura 1 mostra a distribuição percentual das perguntas em termos de mensuração de Antecedentes, Percepção e/ou Consequência.

Figura 1 – Proporção de natureza das perguntas, por questionário



Nota: JS – *Job Satisfaction*; J – *Job Satisfaction*, com foco em *Job Design*; JM – *Job Motivation*; JI – *Job Involvement*; OC – *Organizatonal Commitment*; WB – *Well-Being*; EE – *Employee Engagement*; F - *Flow*

Conforme se pode notar na Figura 1, a maior parte dos questionários mensura a felicidade no trabalho a partir dos seus antecedentes – apenas três não possuem nenhuma questão ligada a esta natureza e oito dos 15 questionários possuem mais de 70% das perguntas referentes a antecedentes. Em contrapartida, apenas três questionários possuem mais de 70% das perguntas referentes às outras naturezas (dois de percepção e um de consequência). Os quatro questionários restantes possuem um equilíbrio relativamente maior das naturezas. Estes dados levam a uma composição geral (agrupando todos os questionários) de 75% de perguntas

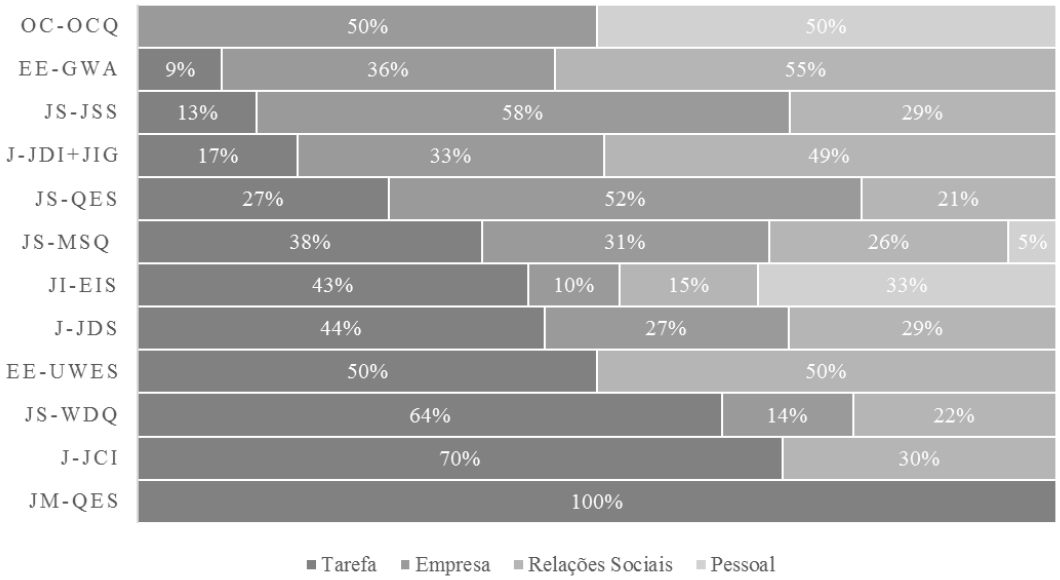
de antecedentes, 16% de percepção e 8% de consequência, indicando uma indicando uma preferência pelo uso dos antecedentes.

Do ponto de vista dos construtos, pode-se notar que são os questionários referentes a *Job Satisfaction* que apresentam uma maior proporção de perguntas com base em antecedentes, também percebida nos questionários focados em conceitos de *Job Design*. A exceção é o JS-HJS que se utiliza principalmente de percepções dos respondentes e não possui nenhuma pergunta referente a antecedentes, o que também ocorre com *Well-Being*, através do único questionário que o representa. Por outro lado, os questionários de *Job Motivation*, *Organizational Commitment* e *Flow* possuem um peso relativos maior em perguntas de consequências. Já *Job Involvement* e *Employee Engagement* (quando somados seus dois questionários) são construtos que são compostos pelas três naturezas de perguntas de forma um pouco mais equilibrada.

4.2 Tipo de Antecedente

As perguntas ligadas a antecedentes foram também analisadas para identificar o tipo de antecedente que buscavam identificar. Para isso, foram utilizadas a lista e as palavras-chave que constam da Tabela 4 e foram considerados apenas questionários que possuem perguntas de antecedentes, reduzindo o universo para 12 questionários. A visão dos Tipos de Antecedentes utilizados pelos questionários é apresentada na Figura 2.

Figura 2 – Proporção de tipos de antecedente, por questionário



Nota: JS – *Job Satisfaction*; J – *Job Satisfaction*, com foco em *Job Design*; JM – *Job Motivation*; JI – *Job Involvement*; OC – *Organizatonal Commitment*; WB – *Well-Being*; EE – *Employee Engagement*; F - *Flow*

A maior parte dos questionários utilizam antecedentes de tarefa, empresa e relações sociais – sete dos 12 questionários possuem pelos menos estes três tipos de antecedentes. No entanto, as proporções variam de um para outro questionário, com um peso normalmente maior para a tarefa. No total, também sete dos 12 questionários possui a tarefa como o antecedente mais abordado. Por outro lado, o elemento pessoal praticamente não é considerado, com a exceção do JI-EIS e do JS-MSQ (este último ainda assim com peso reduzido).

Sob o ponto de vista dos construtos, percebe-se que o *Employee Engagement* é aquele que apresenta maior peso nas relações sociais (55% na composição dos dois questionários), enquanto o questionário de *Job Motivation* destaca-se por basear-se exclusivamente na tarefa.

4.3 Antecedentes

Descendo um nível de detalhe, ainda utilizando como base a lista de antecedentes apresentada na Tabela 4, avaliou-se o grau de utilização de cada antecedente a partir de dois critérios: (1) a quantidade de questionários que utilizam o antecedente em pelo menos uma pergunta; e (2) a quantidade total de perguntas que consideram o antecedente.

A Tabela 5 apresenta os resultados encontrados, que, assim como na análise anterior, baseiam-se nos 12 questionários que possuem perguntas ligadas a antecedentes.

Tabela 5 - Utilização dos antecedentes

Antecedente	**Tipo**	**Questionários[a]**		**Perguntas[b]**	
		Qtd	**%**	**Qtd**	**%**
Colegas de trabalho	**Relações Sociais**	**9**	**75,0%**	**55**	**11,5%**
Supervisor	**Relações Sociais**	**8**	**66,7%**	**37**	**7,7%**
***Feedback* de outras pessoas**	**Relações Sociais**	**7**	**58,3%**	**19**	**4,0%**
***Feedback* da tarefa**	**Tarefa**	**7**	**58,3%**	**18**	**3,8%**
Autonomia	**Tarefa**	**6**	**50,0%**	**58**	**12,1%**
Complexidade da tarefa	Tarefa	6	50,0%	25	5,2%
Recursos	Empresa	6	50,0%	21	4,4%
Uso de habilidades	Tarefa	6	50,0%	14	2,9%
Carga de trabalho	Tarefa	6	50,0%	11	2,3%
Remuneração	Empresa	5	41,7%	30	6,3%
Promoção	Empresa	5	41,7%	25	5,2%
Significância da tarefa	Relações Sociais	5	41,7%	24	5,0%
Variedade	Tarefa	5	41,7%	24	5,0%
Condições de trabalho	Empresa	5	41,7%	21	4,4%
Desafio	Tarefa	5	41,7%	19	4,0%
Identidade da tarefa	Tarefa	5	41,7%	16	3,3%
Desenvolvimento do indivíduo	Empresa	4	33,3%	9	1,9%
Comunicação	Empresa	4	33,3%	7	1,5%
Estabilidade	Empresa	3	25,0%	11	2,3%
Importância do trabalho	Pessoal	1	8,3%	13	2,7%
Supervisão de outras pessoas	Tarefa	1	8,3%	6	1,3%
Valores morais	Pessoal	1	8,3%	6	1,3%
Políticas	Empresa	1	8,3%	5	1,0%
Interação fora da organização	Relações Sociais	1	8,3%	4	0,8%

Nota: (a) Quantidade de questionários que utilizam o antecedente em pelo menos uma pergunta/Total de questionários que possuem perguntas de antecedentes (12); (b) Quantidade de perguntas que utilizam tal antecedente/Total de perguntas relacionadas a antecedentes (478)

O antecedente mais utilizado no que tange à quantidade de questionários é o referente às **relações sociais com colegas de trabalho**, sendo abordado também em muitas perguntas (é o segundo maior, atrás apenas da **autonomia**). As **relações sociais com o supervisor** também têm uma utilização de destaque em ambos os critérios (segundo mais utilizado em número de questionários e terceiro em número de perguntas), indicando a importância da questão de relacionamentos no ambiente de trabalho para a obtenção da felicidade.

Receber ***feedback***, seja a partir **da própria tarefa** ou **de outras pessoas** também possui relevância, sendo um antecedente utilizado em uma quantidade de questionários considerável, apesar de comparativamente poucas perguntas associadas a eles.

4.4 Percepção

As 105 perguntas ligadas à Percepção do respondente quanto ao trabalho envolvem **sentimentos positivos** e/ou **negativos**, de acordo com o método empregado pelo questionário em questão, sendo a grande maioria perguntas positivas (cerca de dois terços delas).

Entre os sentimentos positivos, aquele que mais aparece é o de realização. Em seguida, vem o sentimento de satisfação, que está presente até mesmo em instrumentos que não pretendem mensurar o construto *Job Satisfaction*, como no JI-EIS e no WB-JAWS. Já o uso literal de termos ligados à felicidade vem somente em terceiro lugar.

Outros sentimentos mencionados mais de uma vez são: bom, prazeroso, contente, alegre, entusiasmado e animado. Cerca de cinquenta outros sentimentos são utilizados em apenas uma pergunta, tanto de forma positiva - como forte, vigoroso, relaxado, inspirado – quanto negativa – como intimidado, sombrio, frustrado, deprimido. Adicionalmente, de uma forma geral, não se notam diferenças no uso de determinado sentimento de acordo com o construto que está sendo medido.

4.5 Consequências

A mensuração da felicidade no trabalho tendo como critério as consequências desse estado psicológico para os resultados da empresa se dá a partir da presença ou ausência de determinados comportamentos. Os questionários estudados utilizam os comportamentos listados na Tabela 6.

Tabela 6 - Consequências consideradas nos questionários

Consequência	Descrição	Exemplo	Qtd	Utilizada em
Comportamento extra-papel	Execução de trabalho além do formalmente contratado	*How often do you do some extra work for your job which isn't required of you?* (JM-QES)	12	EE-UWES; F-WOLF; JI-EIS; JM-QES; OC-OCQ
Foco	Foco, absorção, imersão, esquecendo tudo o que está a volta	*I am totally immersed in my work* (EE-UWES)	10	EE-UWES; F-WOLF; JI-EIS; JM-QES; JS-QES
Sentir-se responsável	Sentimento de responsabilidade, levando a completar as tarefas	*Whether or not this job gets done right is clearly my responsibility.* (JS-JDS)	8	JI-EIS; J-JDS
Orgulho	Orgulho de trabalhar na empresa, atuando como "advogado da marca"	*I am proud to tell others that I am part of this organization.* (OC-OCQ)	7	EE-UWES; J-JDS; JS-JSS; JS-MSQ; OC-OCQ; WB-JAWS
Turnover	Menor propensão a pedir demissão	*I frequently think of quitting this job.* (JS-JDS) [a]	7	J-JDS; JS-HJS
Absenteísmo	Menor propensão a não comparecer ao trabalho	*Quite often I feel like staying home from work instead of coming in.* (JI-EIS) [a]	3	EE-UWES; JI-EIS
Aceitar remuneração menor	A remuneração não é tão relevante	*I would still do this work, even if I received less pay* (F-WOLF)	2	F-WOLF
Perseverança/ Resiliência	Execução do trabalho mesmo quando há contratempos	*At my work I always persevere, even when things do not go well.* (EE-UWES)	2	EE-UWES
Lealdade	Lealdade e preocupação com o futuro da organização	*I feel very little loyalty to this organization.* (OC-OCQ) [a]	2	OC-OCQ
Desempenho	Bom desempenho da tarefa	*"This organization really inspires the very best in me in the*	1	OC-OCQ

	way of job performance." (OC-OCQ)

Nota: (a) Perguntas com escala inversa

Os comportamentos utilizados em mais instrumentos para indicar a felicidade no trabalho são os ligados a orgulho, comportamento extra-papel e foco. Estes dois últimos também são os comportamentos com maior número de perguntas em termos absoluto, indicando que são as consequências mais esperadas nesta situação.

Da mesma forma que em relação à percepção, não se percebe um padrão na consideração de determinado comportamento em determinado construto, estando todos eles razoavelmente distribuídos.

5 Conclusão

5.1 Discussão

Com base nos resultados apresentados na seção anterior, pode-se dizer que de um modo geral a felicidade no trabalho é medida principalmente através de seus antecedentes. Para isso, utilizam-se principalmente elementos ligados à execução da tarefa e, em menor grau, elementos ligados à empresa e às relações sociais. Já os aspectos pessoais são pouco considerados.

Individualmente, a autonomia no desempenho da tarefa é item de destaque. Os colegas de trabalho e a supervisão também têm peso relevante na mensuração da felicidade no trabalho, assim como o *feedback*, tanto das pessoas ao redor, quanto da própria tarefa. Apesar de com menor frequência, sentimentos tais como realização e satisfação e comportamentos tais como o extra-papel e o foco no trabalho são também utilizados como medidas.

Dois pontos são dignos de nota. O primeiro é que o sentimento "felicidade" propriamente dito é apenas a terceira percepção mais citada, indicando que esse termo ainda não é tão amplamente utilizado como, por exemplo, "satisfação". O segundo ponto é que o "desempenho" como consequência da felicidade no trabalho tem apenas uma menção, apesar de ser um dos comportamentos mais esperados e com maior foco em estudos acerca do tema (FISHER, 2003; LEDFORD JR, 1999; RICH; LEPINE; CRAWFORD, 2010; STAW, 1986; VROOM, 1962; ZELENSKI; MURPHY; JENKINS, 2008).

Verificam-se também algumas diferenças na forma como os diferentes construtos são medidos. O *Job Satisfaction* é o mais antigo, mais utilizado e consequentemente o que possui maior abrangência. Seus questionários baseiam-se largamente em antecedentes, principalmente ligados à tarefa, e praticamente ignoram as questões pessoais. Também não se percebem diferenças naqueles instrumentos que declaram ter foco em *Job Design*.

O *Employee Engagement*, em contrapartida, é o mais equilibrado em termos da natureza de perguntas. Além disso, em seus antecedentes, há claramente um foco maior nas relações construídas no ambiente de trabalho, especialmente as relações com o supervisor direto. O *Flow* e o *Well-Being* são mensurados de forma muito diferente em relação aos dois construtos anteriores, não considerando antecedentes em suas medidas e sendo o *Well-Being* praticamente medido apenas através da percepção dos indivíduos.

O *Organizational Commitment* e o *Job Motivation*, por sua vez, são construtos mais focados nas consequências da felicidade do trabalho. O *Job Involvement* possui um padrão mais parecido com o *Job Satisfaction* em termos da natureza das perguntas, porém cerca de um terço das perguntas de antecedentes são ligadas a questões pessoais, o único no grupo estudado a dar esse nível de foco para o assunto.

5.2 Implicações e direcionamento para futuros estudos

Os resultados encontrados permitiram traçar um panorama de quais são os principais elementos utilizados para mensurar a felicidade no trabalho - a questão central deste estudo.

Um ponto que se destaca é a multiplicidade e a variação de enfoques sob os quais tal medição é realizada – os questionários avaliados empregam diferentes naturezas de perguntas e elementos, em proporções variáveis. A profusão de construtos procurando englobar diferentes facetas do mesmo fenômeno também dificulta a construção de um panorama geral do tema.

Como discutido anteriormente, a medição da felicidade no trabalho é ponto crucial na evolução do conhecimento científico sobre o tema. Se não há consenso de que determinada maneira de mensurar realmente reflete o conceito subjacente, qualquer relação estudada, seja de causa ou de efeito, passa a ser questionada. Mais do que isso, estudos utilizando formas diferentes de mensuração podem trazer resultados contraditórios. E é nesse ponto que o estudo da felicidade no trabalho se encontra: múltiplos construtos e estudos baseados em medidas diferentes, suscitando questionamentos e, portanto, levando a respostas não conclusivas.

Assim, as futuras pesquisas devem buscar desenvolver uma medida que tenha uma aceitação mais ampla e, portanto, seja menos passível de questionamentos. Esse desenvolvimento pode seguir basicamente dois caminhos, conforme descritos a seguir.

(1) Buscar um questionário "ótimo" tanto em termos de abrangência dos elementos quanto de proporções empregadas entre eles.

Em vários questionários há uma concentração do mesmo grupo de elementos, que não necessariamente representa a forma mais adequada de mensuração, já que não engloba todas as possibilidades - como por exemplo a pouca incidência de perguntas ligadas a questões pessoais.

Por outro lado, percebe-se que há uma grande variedade de elementos que medem a felicidade no trabalho. Se todos eles são verdadeiros indicativos da felicidade no trabalho, poder-se-ia entender que estudos que empregam uma maior quantidade de elementos teriam maior chance de obter respostas mais representativas da realidade.

Além disso, apesar de não ser foco deste estudo, o conteúdo das perguntas em si pode suscitar dúvidas sobre a sua eficácia, comprometendo o resultado dos estudos que utilizam o questionário em questão. Por exemplo, ao considerar o comportamento extra-papel como medida da felicidade no trabalho foram utilizadas perguntas como "Com que frequência você executa algum trabalho adicional que não é solicitado?" ("*How often do you do some extra work for your job which isn't required of you?*" - JM-QES). Neste caso, não está claro se o indivíduo se comporta desta forma espontaneamente, pois está feliz (neste caso, "motivado") ou sente-se coagido, em um ambiente onde o indivíduo que não trabalha além do previsto é mal avaliado.

Assim, parece razoável estudar a proposição de um novo questionário que englobe os elementos citados na literatura, com proporções que sejam representativas da sua capacidade de mensuração do fenômeno e cujas perguntas sejam claras o suficiente.

Isto pode ser feito com base no presente estudo e/ou na extensão deste a outros questionários, ampliando e/ou confirmando a abrangência de elementos aqui identificados.

(2) Buscar formas alternativas de medição além do questionário

Os presentes resultados relativos à felicidade no trabalho reforçam a percepção quanto aos métodos de mensuração aplicados hoje em pesquisas comportamentais de gestão. Segundo Scherbaum & Meade (2013), o estado atual destas práticas é, em parte, resultado do uso excessivo de um grupo limitado de métodos. Assim, há uma necessidade de expandir o escopo dos métodos que são empregados na pesquisa comportamental de gestão tanto para desenvolver teorias e pesquisas mais completas, quanto para gerar novos *insights* sobre o fenômeno estudado - "uma melhor mensuração é a chave para melhores pesquisa e teoria". (SCHERBAUM; MEADE, 2013, p. 145). Estes mesmos autores propõem novas formas de medição, como as medidas fisiológicas e biológicas (por exemplo: atividade cardiológica e cerebral), medidas de experiência-amostragem e medidas implícitas (por exemplo: *Implicit Association Test* – IAT e *Conditional Reasoning Tests* - CRTs).

A evolução do estudo da felicidade no trabalho depende da evolução da capacidade de mensurá-la. Assim, trabalhar no desenvolvimento de medidas convergentes e representativas parece ser uma condição básica para possibilitar a avanço do conhecimento científico do tema como um todo - e, dada a complexidade e interdisciplinaridade do tema, a solução deve estar em dar um "passo atrás" para poder evoluir de forma mais consistente, repensando o método de mensuração na sua própria origem e ampliando o horizonte de possibilidades.

Referências Bibliográficas

AGUINIS, H., HENLE, C.A. AND OSTROFF, C. Measurement in work and organizational psychology. In: ANDERSON, N. AND ONES, D. S. (Ed.). . **Handbook of Indus- trial, Work and Organizational Psychology: Personnel Psychology**. London: SAGE, 2002. p. 27–50.

BAGTASOS, M. R. Quality of Work Life: A Review of Literature. **DLSU Business & Economics Review**, v. 20, n. 2, p. 1–8, 2011.

BAKKER, A. B. The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. **Journal of Vocational Behavior**, v. 72, n. 3, p. 400–414, 2008.

BRANNIGAN, A.; ZWERMAN, W. The real "Hawthorne effect". **Society**, n. JANUARY / FEBRUARY 2001, p. 55–60, 2001.

CSIKSZENTMIHALYI, M. **Flow: The Psychology of Optimal Experience**. [s.l.] HarperCollins, 1991.

DANNA, K.; GRIFFIN, R. Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 357–384, 1999.

DAVIS, J. W. Work Involvement of Executives. **Personnel Administration**, v. 29, p. 6–12, 1966.

DIENER, E. Subjective well being. **Psychological Bulletin**, v. 95, n. 3, p. 542–575, 1984.

DOLAN, P. **Felicidade Construída**. [s.l.] Editora Objetiva, 2015.

DUBIN, R. Industrial Workers' Worlds: A Study of the Central Life Interests of Industrial Workers. **Social Problems**, v. 3, p. 131–142, 1956.

FISHER, C. D. Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources of a commonsense theory. **Journal of Organizational Behavior**, v. 24, n. 6, p. 753–777, 2003.

FISHER, C. D. Happiness at Work. **International Journal of Management Reviews**, v. 12, p. 384–412, 2010.

FRENCH, I. R. P.; KUHN, R. A Programmatic Approach to Studying the Industrial Environment and Mental Health. **Journal of Social Issues**, v. 18, p. 1–47, 1962.

GAGNÉ, M.; DECI, E. L. Self-determination theory and work motivation. **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, n. 4, p. 331–362, 2005.

GALLUP. **The State of the American Workplace: Employee Engagement Insights for U.S. Business LeadersGallup**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <http://employeeengagement.com/wp-content/uploads/2013/06/Gallup-2013-State-of-the-American-Workplace-Report.pdf>.

GALLUP. **State of the Global WorkplaceEmployee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <http://www.gallup.com/file/services/176735/State of the Global Workplace Report 2013.pdf%5Cnpapers2://publication/uuid/4F576D34-017E-4BC6-8B6E-E3760C5FCD5E>.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. **The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign ProjectsTechnical Report No. 4, Department of Administrative Sciences, Yale University**. [s.l: s.n.].

HARTER, J. K.; SCHMIDT, F. L.; HAYES, T. L. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 2, p. 268–279, 2002.

HOPPOCK, R. **Job Satisfaction**. New York: Harper and Brothers, 1935.

IRONSON, G. H. et al. Construction of a job in general scale: A comparison of global, composite, and specific measures. **Journal of Applied Psychology**, v. 74, n. 2, p. 193–200, 1989.

IVERSON, M. A.; REUDER, M. E. Ego Involvement as an Experimental Variable. **Psychological Reports**, v. 2, p. 147–181, 1956.

KAHN, W. A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 4, p. 692–724, 1990.

LEDFORD JR, G. E. Happiness and productivity revisited. **Journal of Organizational Behavior**, v. 20, p. 25–30, 1999.

LOCKE, E. A. What is job satisfaction? **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 4, n. 4, p. 309–336, nov. 1969.

LODAHL, T. M.; KEJNAR, M. The definition and measurement of job involvement. **Journal of Applied Psychology**, v. 49, n. 1, p. 24–33, 1965.

MACEY, W. H.; SCHNEIDER, B. The Meaning of Employee Engagement. **Industrial and Organizational Psychology**, v. 1, p. 3–30, 2008.

MORGESON, F. P.; HUMPHREY, S. E. The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. **Journal of Applied Psychology**, v. 91, n. 6, p. 1321–1339, 2006.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover**. [s.l.] Academic Press, 1982.

QUINN, R. P.; SHEPARD, L. J. **The 1972-73 Quality of Employment Survey**. Ann Arbor, Michigan: [s.n.].

RICH, B. L.; LEPINE, J. A; CRAWFORD, E. R. Job Engagement: antecents and effects on job performance. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 3, p. 617–635, 2010.

SAKS, A. M.; GRUMAN, J. A. What Do We Really Know About Employee Engagement? **Human Resource Development Quaterly**, v. 25, n. 2, p. 155–182, 2014.

SALEH, S. D.; HOSEK, J. Job Involvement: Concepts and Measurements. **Academy of Management Journal**, v. 19, n. 2, p. 213–224, 1976.

SANT'ANNA, L. L.; PASCHOAL, T.; GOSENDO, E. E. M. Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 5, p. 744–764, 2012.

SCHAUFELI, W. B. et al. the Measurement of Engagement and Burnout: a Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. **Journal of Happiness Studies**, v. 3, p. 71–92, 2002.

SCHERBAUM, C. A.; MEADE, A. W. New directions for measurement in management research. **International Journal of Management Reviews**, v. 15, n. 2, p. 132–148, 2013.

SIMS, H. P.; SZILAGYI, A. D.; KELLER, R. T. The Measurement of Job Characteristics. **Academy of Management Journal**, v. 19, n. 2, p. 195–212, 1976.

SMITH, P. C.; KENDALL, L. .; HULIN, C. L. **The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement**. Chicago, IL: Rand-McNally, 1969.

SOUSA, J. M. DE; PORTO, J. B. Happiness at Work: Organizational Values and Person-Organization Fit Impact. **Paidéia**, v. 25, n. 61, p. 211–220, 2015.

SPECTOR, P. E. Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of Job Satisfaction Survey. **American Journal of Community Psychology**, v. 13, n. 6, p. 693–713, 1985.

SPICER, A.; CEDERSTRÖM, C. The Research We've Ignored About Happiness at Work. **Harvard Business Review**, 2015.

STAW, B. M. Organizational psychology and the pursuit of the happy/productive worker. **California Management Review**, v. 28, n. 4, p. 40–54, 1986.

STAW, B. M.; BELL, N. E.; CLAUSEN, J. A. The Dispositional Approach To Job Attitudes: A Lifetime Longitudinal Test. **Administrative Science Quarterly**, v. 31, p. 56–77, 1986.

VAN KATWYK, P. T. et al. Using the Job-Related Affective Well-Being Scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors. **Journal of occupational health psychology**, v. 5, n. 2, p. 219–230, 2000.

VROOM, V. Ego Involvement, Job Satisfaction. and Job Performance. **Personnel Psycology**, v. 15, p. 159–177, 1962.

WEISS, D. J. et al. **Manual for the Minnesota Satisfaction QuestionnaireManual for the Minnesota Satisfaction Survey**, 1967.

WEISS, H. M.; CROPANZANO, R. Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In: STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L. (Eds.). . **Research in Organizational Behavior**. [s.l.] JAI Press Inc., 1996. v. 18p. 1–74.

WICKERT, F. R. Turnover and Employees' Feelings of Ego Involvement in the Day-to-day Operations of a Company. **Personnel Psychology**, v. 4, p. 185–197, 1951.

WRIGHT, T. A.; HUANG, C.-C. The many benefits of employee well-being in organizational research. **Journal of Organizational Behavior**, v. 33, p. 1188–1192, 2012.

WRIGHT, T. A.; STAW, B. M. Further thoughts on the happy - productive worker. **Journal of Organizational Behavior**, v. 20, n. 1, p. 31–34, 1999.

ZELENSKI, J. M.; MURPHY, S. A.; JENKINS, D. A. The happy-productive worker thesis revisited. **Journal of Happiness Studies**, v. 9, p. 521–537, 2008.