

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

<http://dx.doi.org/10.14482/psdc.37.1.305.56>



Impactos na percepção de felicidade no trabalho após um processo de redução nas políticas e nas práticas de gestão de pessoas

Impacts on perceived happiness at work after paring people management practices and policies

CRISTIANE BUDDÉ

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8986-8540>
Universidade Federal de Santa Catarina (Brasil)

NARBAL SILVA

Universidade Federal de Santa Catarina (Brasil)

Correspondencia: crisbudde@gmail.com



Resumo

O cenário organizacional tem passado por diversas transformações e desafios, o que pode trazer impactos também para os trabalhadores. Assim, reflete-se acerca da possibilidade de as pessoas construírem a felicidade no trabalho, quais fatores são importantes para isso e como a gestão de pessoas pode contribuir na sua construção. A pesquisa em questão foi desenvolvida em uma organização privada de tecnologia que passou por uma recente redução de pessoal. Discute-se, portanto, as repercussões desse processo de mudança nas políticas e nas práticas de gestão de pessoas sobre a percepção de felicidade dos trabalhadores. Foram realizadas análises de documentos, entrevistas (com líderes e demais trabalhadores) e aplicação de um questionário. Foram identificadas diversas políticas e fatores relevantes para a felicidade no trabalho como reconhecimento, desenvolvimento pessoal e profissional, além de relacionamentos interpessoais positivos. Contudo, na prática, muitas das políticas existentes resultaram por perder-se em meio ao processo de redução e reestruturação organizacional, o que trouxe impactos para a felicidade dos trabalhadores. Apesar disso, todos os participantes afirmaram acreditar que é possível ser feliz no trabalho.

Palavras-chave: Felicidade no trabalho; percepção; gestão de pessoas; mudança organizacional.

Abstract

The organizational scenario has undergone several transformations and challenges, which can also impact the workers. Thus, it is reflected on the possibility of people building happiness at work, what factors are important to it and how people management can contribute to its construction. The research in question was developed in a private technology organization, which has recently undergone a staff reduction. Therefore, the repercussions of this process of change on the policies and practices of people management and the perception of happiness of the workers are discussed, so that document analyzes, interviews (with leaders and other workers) and application of a questionnaire. Several policies and factors relevant to happiness at work have been identified, such as recognition, personal and professional development, and positive interpersonal relationships. However, in practice, many of the existing policies were lost amidst the process of organizational reduction and

Citación/referenciación: Budde, C. & Silva, N. (2020). Impactos na percepção de felicidade no trabalho após um processo de redução nas políticas e nas práticas de gestão de pessoas. *Psicología desde el Caribe*, 37(1), 40-69.

restructuring, which had an impact on workers' happiness. Despite this, all the participants stated that they believe that it is possible to be happy at work.

Keywords: Happiness at work; perception; people management; organizational change.

Introdução

O contexto econômico atual tem trazido grandes desafios para o crescimento e até mesmo para a sobrevivência de muitas organizações. Tal fato tem impactado também no funcionamento interno organizacional de modo que, por vezes, percebe-se a necessidade de uma mudança organizacional significativa (transformacional), em que há ruptura em relação aos padrões anteriores a partir da modificação de procedimentos, valores, identidade e estruturas (Machado & Neiva, 2017). Essas mudanças podem trazer repercussões imediatas para a gestão de pessoas e para os trabalhadores, que precisam adaptar-se rapidamente ao contexto e buscar equilibrar as demandas e exigências do mercado com a qualidade de vida, o desenvolvimento e a felicidade pessoal e profissional. Para reduzir possíveis efeitos negativos e resistências às mudanças, ressalta-se a comunicação transparente, a construção de uma nova visão positiva de futuro e treinamentos para o aprendizado de novos conhecimentos necessários (Machado & Neiva, 2017; Schein, 1987).

Além das modificações internas, às vezes as organizações precisam reduzir seu tamanho na tentativa de se manterem funcionando e continuarem competitivas no cenário econômico. Dessa maneira, observa-se um desafio ainda maior para a gestão de pessoas no sentido de preparar os trabalhadores para a mudança, auxiliar os que estão em processo de desligamento e, em especial, dar suporte e segurança às pessoas que permanecerão na organização (Robbins, Judge & Sobral, 2010).

Com base nessas considerações iniciais, o objetivo deste estudo foi o de investigar os impactos de um processo de enxugamento nas políticas e nas práticas de gestão de pessoas, adotadas por uma organização de tecnologia, sobre a percepção de felicidade dos trabalhadores que permaneceram ou ingressaram nela após essa redução. Pretende-se, assim, compreender como as pessoas percebem

a sua felicidade diante das mudanças que ocorreram, e ainda estavam acontecendo na organização, com o processo de saída de diversos trabalhadores e com a reestruturação de suas políticas e práticas.

Neste estudo, o conceito de percepção diz respeito ao modo como as pessoas interpretam as mensagens dos sentidos (sensações), como reagem e associam as sensações, visando a darem ordem e significado ao ambiente ao redor (Bowditch & Buono, 2006). Assim, o ponto chave é a interpretação, sendo que pessoas diferentes podem ver a mesma situação de maneiras diversas. Aliado a isso, Cunha et al. (2013, p. 314) afirmam que “as premissas que os humanos adotam influenciam o modo como atuam. O pensamento e as nossas ‘teorias’ influenciam a nossa ação e o modo como agimos para com os outros”.

Diversos fatores podem influenciar na percepção, sendo as duas fontes básicas: as limitações fisiológicas e as restrições culturais e ambientais. De qualquer modo, as pessoas tendem a interpretar as informações de modo congruente com seus valores, crenças e experiências anteriores (Schein, 1987; Bowditch & Buono, 2006). Nesse sentido, uma situação vivenciada por uma pessoa será permeada pelos seus valores e experiências culturais e ambientais. O mesmo pode ocorrer em relação à construção do significado de felicidade e da felicidade no trabalho.

Gestão de pessoas e a felicidade no trabalho

Os trabalhadores constituem o princípio essencial da dinâmica organizacional de modo que conferem energia às atividades e aos processos, apresentam inovações, (re)criam situações e contextos que podem auxiliar uma organização a tornar-se mais competitiva e cooperativa (Davel & Vergara, 2012). Destaca-se a importância das pessoas nas organizações e do modo de geri-las no contexto de trabalho, desenvolvendo-as e aumentando suas potencialidades de maneira a contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e pessoais. Evidenciam-se, portanto, as políticas de gestão de pessoas, que definem o referencial teórico e prático para que isso seja possível.

Cabe lembrar que, de acordo com Fiuza (2010), o termo *políticas* se refere ao estabelecimento de um “tom geral”, em que determinadas práticas são construídas e trabalhadas, visando ao atingimento de objetivos específicos. Já o termo *práticas* diz respeito ao conjunto de práticas ou atividades inseridas nas políticas, incluindo-se o entendimento de hábito, rotina, ação (Demo & Nunes, 2012). Sob esta compreensão, as *políticas* se operacionalizam por meio das *práticas* (Fiuza, 2010).

A gestão de pessoas é compreendida como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo” (Dutra, 2012, p. 17). Destaca-se, assim, a relevância da confluência entre expectativas, valores e objetivos pessoais e organizacionais e a necessidade de serem identificados meios de tornar isso possível de modo a gerar benefícios aos trabalhadores e à organização.

Dentro das políticas e práticas de gestão de pessoas, podem-se elencar diversos processos ou eixos de atuação. Gondim, Souza e Peixoto (2013) propõem três grandes sistemas: Ingresso, Desenvolvimento e Valorização de pessoas. Esses sistemas englobam diversas práticas que envolvem desde recrutamento, seleção, socialização, desenvolvimento de pessoas (capacitações, aprendizagem, acompanhamento) e reconhecimento (financeiro, recompensas, planos de carreira, justiça). Para o presente estudo, foram focadas as políticas e as práticas de gestão de pessoas orientadas para a construção da felicidade no trabalho.

Há na literatura diversas concepções acerca da definição de felicidade e felicidade no trabalho. Por vezes, é mencionada como sinônimo de bem-estar ou bem-estar subjetivo, outras vezes como uma emoção ou associada à visão de hedonia ou eudaimonia – sendo que a felicidade hedônica está relacionada aos prazeres mais imediatos, de curto prazo (Diener, 2000); enquanto a eudaimônica, à busca de significado e propósito (Delle Fave et al., 2011). Além disso, existem diversas confusões conceituais, já apontadas por outros autores, em relação a construtos relacionados, mas distintos (Ribeiro et al, 2017; Budde, 2018; Ribeiro e Silva, 2018).

Neste estudo, adotou-se o conceito de felicidade como um conceito “guarda-chuva”, ou seja, mais amplo que outros construtos relacionados (como satisfação, qualidade de vida ou bem-estar) (Souza & Porto, 2015; Fisher, 2010; Malvezzi, 2015) e que abrange tanto emoções positivas e sentimentos de prazer (hedonia) quanto aspectos referentes ao desenvolvimento, significado e propósito (eudaimonia) (Dolan, 2015; Souza & Porto, 2015; Keyes, 2007; Huta & Ryan, 2010). A felicidade, portanto, envolve experiências de prazer e de propósito e pode ser gradativamente construída no ambiente físico e psicossocial de trabalho.

Assim definida, a felicidade no trabalho pode ser dividida em quatro dimensões: condições materiais de existência, dimensão relacional, dimensão espiritual e dimensão pessoal (Silva, Ribeiro, Budde & Tolfo, 2017). A primeira engloba questões mais objetivas referentes a ambiente físico de trabalho, carga horária, remuneração

neração e benefícios recebidos. A dimensão relacional diz respeito ao ambiente psicossocial de trabalho e à qualidade das interações entre os trabalhadores envolvendo reconhecimento, confiança, empatia, gratidão, cooperação, amizade, participação, respeito, transparência e compartilhamento de aprendizagens. A dimensão espiritual abrange propósitos pessoais e profissionais dos trabalhadores, bem como os objetivos organizacionais percebidos como significativos e relevantes, o uso e desenvolvimento de competências, motivação, criatividade e inovação. Por fim, a dimensão pessoal se relaciona aos aspectos de autoconhecimento e de personalidade, em especial, à autoestima e à autoeficácia e também ao otimismo, à esperança e à resiliência.

Considerando o conceito de felicidade utilizado e as dimensões que dele fazem parte (com todos seus componentes), observa-se a relevância que as políticas e as práticas de gestão de pessoas podem ter para o desenvolvimento da felicidade no trabalho. Dentre os aspectos citados, é possível identificar diversas ações que poderiam ser planejadas e postas em prática com o intuito de promover maior felicidade no trabalho. Neste estudo, buscou-se identificar tais elementos na prática de uma organização de tecnologia que, segundo indícios verificados antes da coleta de dados, possui diversas políticas associadas à felicidade e que passou recentemente por um processo de redução de pessoas (*downsizing*).

Processo de redução e reestruturação organizacional e implicações aos trabalhadores

Em algumas situações, frente a dificuldades no ambiente externo, as organizações podem perceber a necessidade de reduzir seu tamanho e diminuir despesas (Bowditch & Bueno, 2006). Assim, pode-se realizar o processo chamado de *downsizing*, que consiste em um esforço sistemático para tornar a organização mais enxuta, e pode ser operacionalizado, por exemplo, pela redução de pessoal (Robbins et al., 2010) que segundo Caldas (2000) é a maneira mais usual de diminuir o tamanho organizacional.

Na tentativa de sobreviver no cenário do trabalho, muitas vezes a gestão opta pela solução que lhe parece mais simples e direta para o controle dos custos, que é a demissão de empregados (Bowditch & Bueno, 2006). Entretanto, a verdadeira reestruturação da organização exige muito mais do que a redução de pessoal, devendo trabalhar com aspectos como o realinhamento de atitudes, valores e orientações aos trabalhadores que nela permanecem (McKinley et al, 2000).

Nesse sentido, embora haja um resultado positivo de maneira geral, principalmente pela diminuição significativa no custo dos salários, o enxugamento¹ pode afetar a postura dos trabalhadores, que podem sentir-se ameaçados com futuras demissões ou apresentar menos comprometimento com a organização (Trevor & Nyberg, 2008). Dessa forma, é necessário que se procure reduzir os efeitos negativos decorrentes de um processo de diminuição, buscando prepará-lo com antecedência, comunicando as mudanças aos trabalhadores, propiciando a sua participação e proporcionando assistência a quem será desligado da organização (Robbins et al., 2010).

A gestão de pessoas tem papel muito importante nos processos de redução e reestruturação. Ela deve atuar no planejamento do enxugamento, preparação e suporte aos trabalhadores, tanto aos que permanecerão quanto aos que sairão da empresa, demonstrando preocupação e cuidado com as pessoas. Nesse sentido, Cooper (2009) afirma que períodos de reestruturação organizacional, de perda de empregos e de inseguranças no trabalho influenciam negativamente a felicidade. Ressalta-se, então, a relevância da atuação da gestão podendo diminuir resultados negativos e atuar no fortalecimento e realinhamento de atitudes, valores, comportamentos e orientações (Schein, 1987).

Destacam-se, portanto, as organizações chamadas de positivas, pois nelas os problemas que ocorrem são tratados como possibilidades de mudança e progresso (Kanan, 2017). Apesar das dificuldades, empecilhos e aspectos negativos que impactam as organizações positivas, estas tendem a recorrer à capacidade e energia dos trabalhadores para a resolução dos problemas (Kanan, 2017). Para isso, é necessário que haja planejamento, suporte e visão positiva de futuro, o que precisa ser mediado pela gestão de pessoas. Em relação a isso, também Martínez, Llorens, Cugnier & Budde (2018, p. 158) descrevem as organizações saudáveis e resilientes (HERO), que se caracterizam por realizarem ações sistemáticas, planejadas e proativas para “melhorar os processos e resultados, tanto dos gestores como dos demais trabalhadores”. Estas organizações mantêm um ajuste positivo diante de mudanças e adversidades, fortalecendo-se e aprendendo com elas. Como recursos e práticas, uma organização saudável e resiliente pode apresentar estratégias de comunicação, apoio social, *feedback*, autonomia, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, trabalho em equipe e líderes positivos (Martínez, Salanova & Llorens, 2017).

.....
1 Enxugamento ou downsizing: diminuição do tamanho da organização (Caldas, 2000).

Método

O presente estudo tem caráter descritivo e exploratório e foi desenvolvido em uma organização de tecnologia de Santa Catarina (estudo de caso em profundidade), que passou recentemente por um processo de redução de pessoal. A empresa em questão reduziu o seu tamanho para cerca da metade devido à perda de um cliente importante, contando na época da pesquisa com cerca de trinta trabalhadores, sendo que aproximadamente dez deles atuavam de maneira exclusivamente remota (*home office*).

A escolha da organização se deu pela constatação de indícios acerca de políticas e de práticas de gestão de pessoas que buscavam a promoção da felicidade dos seus trabalhadores. Tais indícios se deram por indicação de uma profissional da psicologia e pela análise da página oficial e das redes sociais da organização, bem como em páginas da internet de avaliação anônima de empresas (*GlassDoor e Love Mondays*), visita da pesquisadora à empresa e em conversa com os profissionais de gestão de pessoas, denominado por eles como “*People Care*”. Os valores organizacionais, as avaliações positivas realizadas pelos trabalhadores nas páginas de internet e as políticas e práticas de gestão descritas na página oficial e também em conversa com os profissionais foram fatores considerados para a escolha da organização.

Os dados foram obtidos por meio de três estratégias de pesquisa: análise documental, questionário e entrevista. A análise documental se baseou nos documentos de gestão de pessoas, nas informações disponíveis na página da empresa e nas avaliações anônimas, bem como no documento contendo os valores organizacionais e sua descrição. Um questionário (construído pelos autores do presente artigo) utilizando escala *likert* de cinco pontos e questões abertas foi aplicado com o objetivo de identificar o conceito de felicidade dos trabalhadores, as suas percepções de felicidade e fatores considerados relevantes por eles para alcançá-la. Por fim, foi realizada uma entrevista com roteiro semiestruturado com oito trabalhadores, sendo três com cargos de liderança (dois gestores e um líder de equipe) e cinco sem posição de liderança. Destes, todos, exceto um dos gestores (que também é sócio-proprietário da empresa), responderam também ao questionário.

Dentre os três líderes², uma das entrevistadas foi uma das sócias-proprietárias da organização e diretora do *People Care*. Outra entrevistada também fazia parte

.....
² Na organização em que foi realizada a pesquisa, é utilizada apenas a palavra líder, e não gestor. Contudo, às vezes utilizam o termo ‘CEO’, no caso do principal fundador e sócio, e ‘diretora do People Care’ (para a esposa do CEO e também fundadora).

deste setor. A terceira pessoa ocupava a posição de líder de equipe/gerenciamento de projetos. Todos os entrevistados tinham, pelo menos, curso superior concluído e idades variando entre 25 e 41 anos³. O tempo de permanência de organização variava entre cinco anos e meio (tempo de existência da empresa) e oito meses. A escolha dos entrevistados se deu por meio da voluntariedade, considerando a contemplação de diferentes setores da organização e um período mínimo de tempo de trabalho de seis meses, por considerar que há um tempo mínimo para conhecimento e adaptação aos processos e cultura organizacionais.

O tempo de trabalho também foi considerado para os respondentes do questionário, contudo ele foi enviado a todos os trabalhadores, que foram convidados a respondê-lo via *on-line* (*GoogleForms*). No total, houve dezesseis (16) respondentes. Apesar do número pequeno, os resultados evidenciaram elementos importantes para a felicidade dos trabalhadores, como os relacionamentos interpessoais, principalmente nas perguntas abertas. Para a análise dos dados do questionário, utilizou-se estatística descritiva e análise de conteúdo de Bardin (2004) para as questões abertas.

As entrevistas também foram submetidas à análise de conteúdo de Bardin (2004), observando-se as etapas sugeridas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Finalmente, foi realizada uma triangulação dos dados (documentos, questionário e entrevistas), compreendida como a utilização de uma série de fontes de dados para examinar um fenômeno específico, com o objetivo de melhorar a confiabilidade dos dados (Gray, 2012).

Resultados e Discussão

Para a discussão dos resultados encontrados nos documentos, questionários e entrevistas, construíram-se três categorias de análise: 1. O processo de redução e as mudanças decorrentes dele, 2. Políticas e práticas de gestão de pessoas orientadas para a felicidade e o processo de redução e 3. Percepção de felicidade dos trabalhadores.

.....
³ Por se tratar de uma empresa pequena, com poucos trabalhadores, os dados sociodemográficos serão omitidos neste estudo, visando a preservação do sigilo.

O processo de redução e as mudanças decorrentes dele

Por meio das conversas iniciais e, principalmente, das entrevistas com líderes e trabalhadores, foi possível compreender um pouco da história da organização pesquisada, que foi fundada em 2012, com o intuito de atender à demanda de um cliente, uma grande empresa. Depois de um ano de funcionamento, a organização pesquisada começou a ampliar sua atuação buscando novos clientes e desenvolvendo seus próprios produtos. Apesar dessa ampliação, cerca de metade dos seus trabalhadores permanecia trabalhando para os projetos do primeiro cliente.

Ao longo do período de crescimento organizacional, foi-se identificando a necessidade de estabelecimento e desenvolvimento de lideranças, valores e procedimentos. Estes foram construídos com base nas crenças, valores e experiências dos fundadores (casal sócio-proprietário) e com a participação dos demais trabalhadores. Tinham como um dos objetivos proporcionar um ambiente de trabalho propício ao desenvolvimento pessoal e organizacional, construído pelos próprios trabalhadores, e que possibilitasse a felicidade no trabalho. Nesse sentido, tanto os valores e documentos organizacionais acessados quanto os questionários e as entrevistas demonstraram elementos importantes para a felicidade dos trabalhadores: compartilhamento de ideias e conhecimento, gratidão, *feedbacks* positivos, possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional e planejamento de carreira, bons relacionamentos interpessoais, benefícios, entre outros aspectos abarcados nas dimensões relacional, espiritual e condições materiais de existência propostas neste artigo como componentes do conceito de felicidade no trabalho (Silva, Boehs & Cugnier, 2017; Silva et al. , 2017).

Em 2015, quando os valores, procedimentos, políticas e práticas de gestão de pessoas estavam estabelecidos e, pelo que foi relatado nas entrevistas (com gestores e demais trabalhadores), legitimados e valorizados pelos membros organizacionais, houve o rompimento repentino do contrato com o principal cliente. Este afirmou que a partir do mês seguinte não manteria mais o projeto ao qual muitos trabalhadores estavam vinculados.

A partir daquele momento, os gestores da organização iniciaram esforços para prorrogar o contrato e evitar o *downsizing* buscando novos clientes. Esse esforço foi relatado nas entrevistas com gestores e também com demais trabalhadores, que perceberam esse movimento ou ficaram sabendo dele por meio da história oral da organização (no caso dos trabalhadores que ingressam após a redução).

Entretanto, o enxugamento foi inevitável e, a partir de tal constatação pelos gestores, houve a comunicação aos demais trabalhadores, o levantamento de trabalhadores que desejavam permanecer na organização e a assistência a quem preferia sair frente às incertezas de sobrevivência da empresa. Nestes casos, quando a pessoa manifestava interesse em buscar outro emprego, a gestão auxiliou na procura de novas vagas e indicações. A gestão de pessoas atuou em elementos importantes para reduzir os efeitos negativos de um *downsizing*, como a comunicação de informações, a participação dos trabalhadores nesse processo e a assistência prestada tanto a quem ficou quanto a quem estava em processo de desligamento, aspectos citados por Robbins et al. (2010).

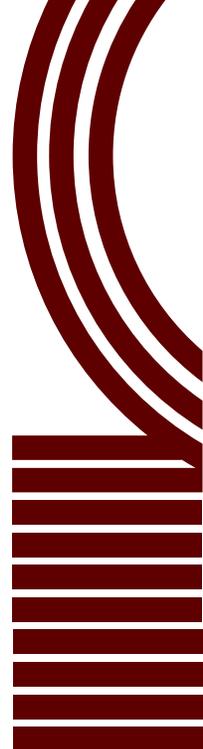
Apesar disso, modificações e consequências passaram a ser observadas na organização, que não dispôs de tempo para planejar e reestruturar seu funcionamento, suas políticas e seus processos, nem de estabelecer uma nova visão de futuro compartilhada, o que é extremamente relevante em um contexto organizacional (Vries, 2001). Um dos elementos que ficou evidente nas visitas da pesquisadora à empresa, por meio dos questionários e, principalmente, das entrevistas, foi em relação às mudanças que estavam ocorrendo há cerca de um ano na organização. Assim, nas primeiras visitas, para as conversas iniciais com a área de gestão de pessoas, observou-se o ambiente físico de trabalho e os artefatos visíveis da cultura organizacional (Schein, 1987). O local de trabalho era descontraído, sem formalidades e exigência de vestimentas específicas (*no dress code*), com mural de recados e mensagens dos próprios trabalhadores, poucas divisões de sala e que, quando haviam, eram de vidro, denotando a ideia de transparência, aspecto importante do conceito de liderança autêntica (Cunha & Esper, 2017) e de relações autênticas entre os trabalhadores. Ademais, havia um *Espaço Pub*, em que os trabalhadores podiam fazer uma pausa, uma refeição, descansar ou descontrair.

Contudo, após a redução de pessoal, houve também a necessidade de mudança de local físico da organização, que foi para um espaço menor, com paredes brancas de concreto e sem um espaço destinado à integração social nos intervalos de trabalho. Além disso, anteriormente, os valores organizacionais se encontravam bastante visíveis (escritos com giz em quadro na parede), próximos do *Espaço Pub*. No novo espaço, esses valores se encontravam perto de uma das portas de uma sala, mas em tamanho bem menor, impresso em uma folha A4. Depois da redução de pessoas, os valores organizacionais e os comportamentos valorizados pareciam sofrer alterações na prática, ou seja, os valores e comportamentos preconizados nos documentos e no discurso pareciam não ser os mesmos que

estavam presentes no comportamento cotidiano dos gestores e demais trabalhadores. Este aspecto se evidenciou por meio das entrevistas realizadas com os trabalhadores sem cargo de liderança, pois eles relataram que os valores pregados e praticados anteriormente, bem como os comportamentos que eram valorizados, haviam se modificado desde o momento de redução de pessoal e reestruturação da empresa. De acordo com Senge (1999), esse é um dos desafios que precisa ser enfrentado pelos gestores à medida que, em processos de mudança, pode haver um descompasso entre valores estabelecidos e comportamentos dos líderes. Pode ocorrer, assim, uma redefinição de valores e comportamentos esperados e a necessidade de reforçá-los no cotidiano estabelecendo também uma nova visão de futuro (Schein, 1987; Zanelli & Silva, 2012).

Antes do *downsizing*, os valores, segundo os entrevistados sem cargo de liderança, eram claros e praticados, sendo que os trabalhadores se identificavam com eles. Tal fato pode estar associado à gestão de pessoas que desde o processo de recrutamento e seleção visava a apresentar os valores e comportamentos valorizados, procurando identificar candidatos que compartilhassem deles. Quando da contratação de uma nova pessoa, esta também passava por uma socialização organizacional, momento importante, pois nele este novo(a) contratado(a) passava a ser introduzido(a) na cultura organizacional, conhecendo sua história, valores e regras (Zanelli & Silva, 2012).

Depois do início do processo de enxugamento, houve também a entrada de um novo sócio na organização, que, segundo entrevista com um dos líderes (Entrevistado 2, E2), tinha valores e modos de trabalhar diversos dos que eram preconizados anteriormente. Esse era um dos fatores que parecia influenciar na necessidade que a gestão percebia em reestruturar a empresa, de modo que se estava trabalhando para dividi-la em três segmentos diferentes. Contudo, essa necessidade de divisão parecia estar distante da compreensão dos demais trabalhadores, que relatavam não identificar sentido prático nisso, apesar de mencionarem que talvez isso fosse necessário burocraticamente. Os entrevistados sem cargo de liderança relatavam perceber, em especial, mudanças quanto às relações de ajuda e de relacionamentos interpessoais, citados na literatura como importantes para a felicidade (Aaker, Rudd & Mogilner, 2011; Boehs, Silva & Cugnier, 2017), e que acabavam prejudicadas com essa divisão, pois a comunicação e a integração passariam a não ser tão facilitadas quanto antes.



Dessa forma, para os trabalhadores (sem cargo de liderança), essas questões acabavam impedindo a integração e a participação em diferentes projetos, ainda que apenas com a contribuição de ideias, e o compartilhamento de conhecimentos entre as diferentes áreas, o que acontecia com frequência anteriormente. Vale destacar que esse fato também se contrapõe a dois dos valores da organização, que se relacionam justamente ao compartilhamento de ideias e ao auxílio entre os trabalhadores, aspectos avaliados positivamente nos questionários, nas entrevistas e preconizados nos documentos. Ademais, constituem-se em elementos relevantes da dimensão relacional de felicidade no trabalho (Silva et al. , 2017).

Assim, apesar das respostas observadas no questionário (trabalhadores afirmaram conhecer e se identificar com os valores) e do documento contendo os valores e sua descrição, observa-se por meio das entrevistas que os trabalhadores que estavam há mais tempo na organização (desde antes da redução) estavam percebendo uma modificação dos valores e também dos comportamentos valorizados pela gestão. Há de refletir-se, portanto, sobre o impacto dessas mudanças, caso elas não sejam adequadamente trabalhadas, pois a confluência entre valores pessoais e organizacionais afeta positivamente a felicidade no trabalho (Sousa & Porto, 2015). Se, contudo, os trabalhadores não se identificarem mais com os novos valores que estão sendo preconizados na prática, podem reduzir a identificação com a organização e também a sua percepção de felicidade no trabalho.

A Figura I representa as confluências e as divergências entre os comportamentos valorizados e os valores, segundo documentos, entrevistas com gestores e entrevistas com demais trabalhadores.

Comportamentos a serem avaliados para desenvolvimento do trabalhador (documento da gestão de pessoas)	Comportamentos valorizados pela gestão segundo entrevista com líderes	Comportamentos valorizados pela gestão segundo entrevista com demais trabalhadores
<ul style="list-style-type: none">- comunicação- trabalho em equipe- participação nas atividades da empresa (blog, palestras, recrutamento e seleção)- proatividade- relacionamento com cliente- conformidade com procedimentos (ex.: trabalho remoto)- nível de inglês (eram dadas aulas de inglês na organização)	<ul style="list-style-type: none">- vontade de aprender e ensinar- autodesenvolvimento- dar e receber feedbacks- inovar e dar ideias para outros projetos (além do próprio)- sinceridade/diálogo aberto	<ul style="list-style-type: none">- compartilhamento de valores individuais e organizacionais (embora não mais como antes)- compartilhamento de informações/ conhecimentos- cumprir prazos; entregar resultados rapidamente- comprometimento



Valores organizacionais	Principais valores praticados segundo líderes	Principais valores praticados segundo trabalhadores
Há um documento específico para descrever os valores organizacionais, que são dez ⁴ .	<ul style="list-style-type: none">- Feedback;- Confirmar que foi compreendido;- Gratidão- Autodesenvolvimento- Amizade (não é um valor formalizado e o líder que o citou reconhece isso, mas frisou sua importância no cotidiano)	<ul style="list-style-type: none">- Responsabilidade;- Compartilhamento de informações;- Feedback;- Ouvir as pessoas;- Entrega (prazos) e qualidade dos projetos e no atendimento ao cliente (não é um valor formalizado)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Figura 1. Convergências e divergências a respeito dos comportamentos valorizados e dos valores preconizados na organização

Considerando as mudanças nos valores praticados e comportamentos valorizados, os entrevistados (sem cargo de liderança) relataram observar um aumento de rotatividade voluntária na empresa. Um deles, inclusive, demonstrou ter clara intenção de sair e afirmou não se identificar mais com a organização como anteriormente, perceber que não estava aprendendo nada de novo e não se sentia feliz no trabalho. De acordo com Robbins et al. (2010), este é um efeito possível em organizações que realizam o *downsizing*, pois pode ocorrer o baixo investimento nos trabalhadores. Estes podem optar pela saída voluntária de modo que a organização acaba perdendo um capital humano vital. Chiavenato (2010, p. 90) menciona como possíveis causas para o desejo de sair da organização “a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho”.

Infere-se, dessa maneira, que o momento de mudança organizacional pela qual a organização ainda estava passando, com suas respectivas modificações nos valores e em algumas práticas, estava interferindo na identificação dos trabalhadores com os valores e na possibilidade de construir a felicidade no trabalho. Isso porque as pessoas estavam observando uma mudança de comportamentos valorizados, em especial, no que diz respeito a “entregar o projeto no prazo” em detrimento de momentos de desenvolvimento, aprendizagem e compartilhamento de ideias.

4 Não serão apresentados todos os valores da empresa devido ao sigilo da organização.

Políticas e práticas de gestão de pessoas orientadas para a felicidade e o processo de redução

Além das mudanças que os trabalhadores estavam percebendo nos comportamentos valorizados e valores praticados, eles declaravam sentir falta de várias práticas de gestão de pessoas que ocorriam anteriormente (desenvolvimento de líderes, grupos de atividades físicas, incentivo ao desenvolvimento profissional etc.), mas que, na época da pesquisa, constavam apenas como políticas. Assim, eles relataram que, talvez em função disso, muitos trabalhadores optaram pela demissão voluntária.

Caldas (2000) também elencou em seu estudo outras consequências que podem ocorrer frente a processos de enxugamento como a perda das lideranças, queda na participação em programas de envolvimento de pessoal, perda da visão estratégica, sobrecarga de trabalho, perda de confiança na empresa e/ou na sua direção etc. Alguns desses efeitos negativos também foram identificados na organização pesquisada, como a perda de grande parte dos líderes, perda da visão estratégica (pelo menos entre os trabalhadores sem cargo de liderança) e sobrecarga de trabalho, pois permaneceram poucas pessoas com acúmulo de atividades e, também, uma diminuição da participação em programas de envolvimento de pessoal (como grupos de estudos e voluntariado).

Em relação a este último aspecto, é possível observar que atividades desenvolvidas anteriormente, que dependiam da participação dos trabalhadores, resultaram perdendo-se ao longo do tempo. Ao analisar um documento da área de gestão de pessoas (contendo as políticas), por exemplo, identificou-se uma política relacionada ao desenvolvimento de grupos de competência e troca de conhecimento por meio de palestras internas (além das com palestrantes externos), que seriam desenvolvidas pelos próprios trabalhadores. Nas entrevistas, os trabalhadores, tanto gestores quanto os demais, afirmaram que esses grupos de estudos e palestras aconteciam com frequência anteriormente. Cada pessoa poderia propor um tema de que tinha conhecimento e ministrar uma palestra, ou, então, um grupo de pessoas poderia reunir-se para estudar algo que seria importante para o seu trabalho ou desenvolvimento pessoal/profissional. Contudo, de acordo com as entrevistas, essas atividades pararam de ocorrer. Também por meio dos questionários, observou-se que existiam poucas práticas visando ao desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores no período da pesquisa. Esse ponto foi identificado, tanto em entrevistas quanto no questionário, como importante para os trabalhadores, que sinalizaram a necessidade de serem

retomadas práticas de gestão de pessoas que incentivem o desenvolvimento pessoal e profissional, a aprendizagem e o compartilhamento desta. Vale destacar que esses são elementos das dimensões relacional e espiritual de felicidade no trabalho uma vez que estão atrelados às discussões e integração provenientes do compartilhamento de conhecimento e desenvolvimento.

Os líderes, nas entrevistas, reconheceram que os incentivos para aprendizagem e desenvolvimento pessoal e profissional quase não estavam acontecendo. Segundo eles, aconteciam mais em nível informal, ou seja, sem um planejamento e estruturação por parte da gestão. Em relação a isso, os dois tipos de aprendizagem, informal e formal, dependem de processos individuais de aprendizagem (condições internas), mas que “precisam de condições externas ou ambientais propícias e estimulantes ao aprendiz” (Abbad & Borges-Andrade, 2014, p. 249). Contudo, conforme respostas do questionário e entrevistas, isso não vinha ocorrendo na prática da organização estudada de modo que os trabalhadores relataram não dispor de incentivos e situações propícias não se sentindo motivados e com energia para proporem palestras ou desenvolverem grupos de estudo, por exemplo.

Para Abbad e Borges-Andrade (2014), algumas práticas de gestão de pessoas favorecem as aprendizagens no contexto de trabalho. Segundo os autores, as mais eficazes estão relacionadas ao acompanhamento, *feedback* e à orientação individualizada. Esses fatores estavam entre as políticas organizacionais da empresa pesquisada (previstas nos documentos). Entretanto, não se estavam traduzindo em práticas. Permanecia, em menor proporção, o *feedback* entre trabalhadores e por parte dos líderes, todavia, quase não estava ocorrendo: a construção de um plano de desenvolvimento individual com objetivos e estratégias para alcançá-los, o acompanhamento individual e a orientação dos trabalhadores em relação as suas atividades. Csikszentmihaly (2004) afirma que, na contemporaneidade, raramente são fornecidos *feedbacks* adequados aos trabalhadores. Aliado a isso, o autor ainda assevera que é difícil uma pessoa envolver-se e dedicar-se a uma atividade quando o seu bom trabalho não é percebido e também quando suas habilidades não são adequadamente avaliadas em relação às oportunidades. Dessa maneira, sem *feedbacks* efetivos e sem possibilidades de crescimento (rumo a um objetivo), infere-se que o sentimento de felicidade no trabalho pode sofrer consequências negativas.

Outra atividade que era desenvolvida pelos trabalhadores, com o apoio da gestão de pessoas, consistia em um comitê de solidariedade, que organizava ações de responsabilidade social. Aaker et al. (2011) destacam que é possível encontrar prazer envolven-

do-se em atividades com significado pessoal ou com componente pró-social, como o voluntariado. O comitê de solidariedade constava como uma política de gestão de pessoas da organização pesquisada, mas que não estava ocorrendo como prática, pois, conforme relato dos líderes e também de outros trabalhadores, as pessoas que eram engajadas e organizavam essas atividades resultaram saindo da organização.

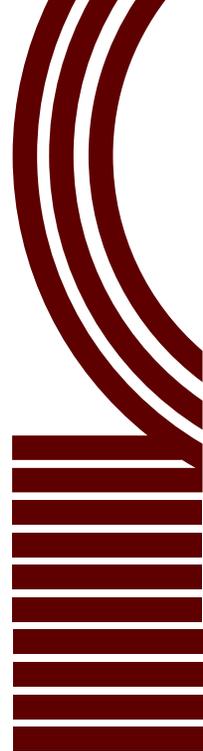
Da mesma forma, outras políticas que eram desenvolvidas pela gestão de pessoas (constando em seus documentos e *site*) passaram a não ser mais colocadas em prática, às vezes, por falta de recursos financeiros, conforme relatam os profissionais da gestão; outras, por excesso de atividades e poucos trabalhadores contratados, além de baixo envolvimento das pessoas. Abaixo, apresenta-se um quadro comparativo (Figura 2) entre os recursos, as estruturas e as práticas que existiam e ocorriam antes da redução e os que ainda existiam e eram realizadas na época da pesquisa (as políticas permanecem as mesmas embora haja várias mudanças na prática), elaborado com base nos questionários, documentos e entrevistas realizadas com líderes e demais trabalhadores.

Estruturas e Práticas de gestão de pessoas antes da redução de pessoal	Estruturas e Práticas de gestão de pessoas após a redução de pessoal
<ul style="list-style-type: none"> - Espaço Pub; - Poucas divisórias no espaço físico, feitas de vidro; - Incentivo a esportes e saúde (equipes de práticas de esportes, ginástica laboral, quick massage, frutas diariamente); - Possibilidade de trabalho remoto e flexibilidade de horário; - Incentivo financeiro e por meio de palestras e grupos para o desenvolvimento profissional e pessoal; - Sessões de feedback e review⁵ - Programa de Desenvolvimento Individual (PDI); - Revisão de cargos e salários e critérios para progressão de carreira; - Aulas de inglês dentro da organização; - Comitê de responsabilidade social; - Eventos sociais (aniversários, aniversário da empresa, festa de fim de ano, eventos sociais para convidados especiais); - Acompanhamento dos trabalhadores no dia a dia (pelo People Care); - Autonomia para os trabalhadores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Salas separadas (duas com trabalhadores, uma de reuniões, outra para a gestão de pessoas e outra para dois sócio-proprietários) - Possibilidade de trabalho remoto e flexibilidade de horário - Sessões de feedback e review não estão ocorrendo com mesma frequência, segundo entrevistados mais antigos e líderes - Revisão de cargos e salários (progressão de carreira), segundo alguns entrevistados e respondentes do questionário, ocorre apenas quando solicitado pelo trabalhador; - Critérios pouco claros para progressão de carreira, de acordo com alguns entrevistados; - Eventos sociais ocorrem com menos frequência; - Autonomia na maioria dos projetos; - Feedbacks em menor intensidade.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Figura 2 - Práticas de gestão de pessoas antes e após a redução de pessoal

⁵ *Review*: Processo de revisão a anual (ou com outra periodicidade), em que se realizava um acompanhamento do trabalhador, forneciam-se feedbacks, avaliações de desempenho e se traçavam novos objetivos.



Embora muitas políticas não estivessem mais sendo aplicadas em práticas, às vezes, ainda eram divulgadas em novas vagas de emprego, por exemplo, ou na página oficial da organização. Tal fato pode também gerar expectativas que não serão correspondidas, o que pode afetar o comprometimento e a felicidade dos trabalhadores (Bal et al, 2008), podendo haver uma ruptura do contrato psicológico estabelecido. Assim, um dos entrevistados (E4), ao ser perguntado sobre um dos aspectos que estavam divulgados na página da empresa (incentivo a esportes e saúde) comentou que viu isso no *site* e na vaga de emprego a que se candidatou. Entretanto, ao refletir sobre a prática, afirmou de forma assertiva que tal prática não estava acontecendo na organização.

Ao se depararem com uma realidade diversa do que a prometida, o trabalhador pode diminuir seu comprometimento, confiança e identificação em relação à organização (Bal et al, 2008; Rousseau, 1997). Consequentemente, pode reduzir seu nível de felicidade no trabalho uma vez que a felicidade também está associada às expectativas e necessidades da pessoa e à identificação do trabalhador com a organização. Nesse sentido, destaca-se o estudo de Menegon e Casado (2006), que salienta o contrato psicológico como uma ferramenta para a gestão de pessoas. As autoras concluíram que a violação do contrato psicológico está associada à saída voluntária da organização (ponto este citado nas entrevistas como algo que aumentou desde o enxugamento).

Apesar dessas constatações, quando se apresentou, no questionário, o item: “*Desde que entrei para esta empresa, considero-me uma pessoa mais feliz profissionalmente*”, a maioria dos respondentes se considerava mais feliz em relação ao seu trabalho do que era antes de trabalhar na organização. Tal fato pode representar um bom indício sobre a promoção da felicidade neste ambiente laboral apesar das mudanças e perdas percebidas pelos trabalhadores.

Em entrevista, um trabalhador contratado após o processo de redução (E4) comparou a organização em questão com a qual trabalhava anteriormente e destacou benefícios que existem na atual, que afetam positivamente a sua felicidade, como a flexibilidade de horários e a autonomia de que não dispunha no trabalho anterior. O mesmo foi observado em outra entrevista (E6) também de uma pessoa que ingressou na organização após a redução. Ela destacou positivamente a questão do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, que não acontecia no seu trabalho anterior. Infere-se, portanto, que a vivência dos trabalhadores, que já estavam na organização antes da redução com várias práticas consideradas positivas, po-

dem influenciar a avaliação do seu nível de felicidade atual em comparação com os benefícios e práticas que existiam antes na organização. Por isso, a percepção sobre a própria felicidade pode encontrar-se reduzida em função da comparação com o momento anterior.

Um aspecto muito valorizado nas entrevistas pelos trabalhadores foi a flexibilidade de horários e a possibilidade de trabalho remoto (de acordo com normas estabelecidas). Segundo Muchinsky (2004, p. 354),

o principal objetivo do horário de trabalho flexível é criar uma alternativa de horário de trabalho tradicional fixo, permitindo que os trabalhadores escolham seus horários de chegada e saída. O sistema é programado de modo que cada um precise estar presente durante certas horas designadas (“horário comum”), mas tendo liberdade em outros horários (“horário flexível”).

Desse modo, para o mesmo autor, podem ser resolvidos ou evitados problemas como deslocamento até o trabalho, compromissos de famílias, recreação, estresse, outro emprego. De maneira geral, os estudos têm concluído que o horário de trabalho flexível parece ter resultados positivos atuando em variáveis como “satisfação, produtividade, ausência e rotatividade” (Muchinsky, 2004, p. 354).

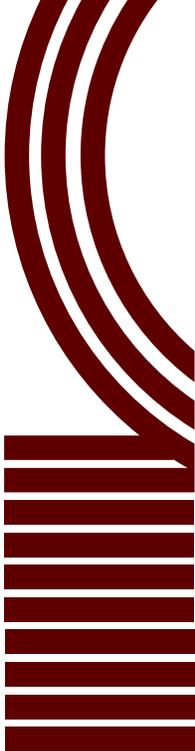
A organização pesquisada trabalha com a flexibilidade de horários, com “janelas” de horário para entrada e saída dos trabalhadores de modo que há um horário de trabalho comum, inclusive, com trabalhadores que são exclusivamente remotos. Tal fator foi citado pelos trabalhadores como positivo no questionário e, principalmente, nas entrevistas. Um entrevistado (E4), inclusive, mencionou este aspecto – juntamente com a possibilidade de, em alguns períodos, trabalhar de maneira virtual – como o principal aspecto positivo da organização. Além disso, como mencionado, existem os trabalhadores exclusivamente remotos (virtuais). Em relação aos documentos, não se observou nenhuma orientação específica sobre este tipo de trabalhador. Nas entrevistas e respostas dos questionários, ficou clara a dificuldade que existe na integração destes tanto no que diz respeito aos relacionamentos interpessoais e desenvolvimento profissional quanto no compartilhamento de valores e comportamentos valorizados, o que evidencia a dificuldade de gerenciar equipes virtuais, aspectos já apontados por Mann (2017) e Rosenfield e Alves (2011).

Ressalta-se a relevância de os gestores buscarem identificar quais são os fatores que correspondem às necessidades e expectativas dos trabalhadores buscando promo-

ver políticas e práticas orientadas para a felicidade dos trabalhadores. Bowditch e Buono (2006) afirmam que a força de trabalho se diversifica cada vez mais de modo que os gestores precisam lidar com uma variedade grande de estilos de vida, estruturas de famílias, direitos dos empregados e experiências de emprego. Assim, para os autores, as tomadas de decisão relacionadas à gestão de pessoas continuarão a tornar-se cada vez mais importantes e devem incluir diversos fatores como modificação de planos de trabalho, planejamento e desenvolvimento de carreira, promoção da saúde e do bem-estar do trabalhador. Cada organização deve, portanto, buscar identificar quais elementos são considerados importantes para os seus trabalhadores e criar políticas e práticas visando a promover, assim, a construção da felicidade dos trabalhadores e, também, alcançar os objetivos organizacionais.

Nesta pesquisa, ao final do questionário e das entrevistas, era solicitado que o respondente desse sugestões de melhorias para a organização de modo que pudessem propiciar maior felicidade aos trabalhadores. Dentre os aspectos citados, surgiram diversos aspectos: melhorias no espaço físico, participação nos lucros, incentivos financeiros para desenvolvimento pessoal e profissional, alinhamento entre cargo e atividades exercidas e atualização do planejamento de carreira, maior proximidade entre gestores e demais trabalhadores, mais transparência por parte dos líderes, maior reconhecimento e atenção às pessoas e abertura de uma ferramenta para sugestões/apontamentos anônimos. Observam-se, portanto, diversos elementos que os trabalhadores identificam como importantes para proporcionar-lhes maior felicidade, envolvendo desde condições materiais e financeiras até questões de relacionamento interpessoal e desenvolvimento pessoal e profissional. Todos esses aspectos também são citados por Boehs et al. (2017), Ribeiro et al. (2017) e Silva et al. (2017) nas dimensões propostas para a compreensão da felicidade no trabalho.

Uma constatação interessante consiste na ausência da definição de felicidade nos documentos organizacionais. Assim, apesar de a empresa afirmar em documentos, *site*/redes sociais e divulgação de novas vagas de emprego que a organização “*visa a desenvolver ações que ajudem os trabalhadores a serem mais felizes no trabalho*” e que “*felicidade e produtividade podem e devem acontecer juntos*”, não foi encontrado um conceito de felicidade nas análises realizadas. Nas entrevistas, questionou-se tanto os líderes quanto os demais trabalhadores sobre o que seria a felicidade no trabalho e quais políticas e práticas de gestão de pessoas visam a promovê-la no trabalho. Ademais, buscou-se identificar nos documentos políticas e práticas relacionadas à felicidade dos trabalhadores. A Figura 3 sintetiza os achados dessa análise.



Conceito de felicidade no trabalho nos documentos	Conceito de felicidade no trabalho para os líderes (entrevistas e questionário)	Conceito de felicidade no trabalho para os demais trabalhadores (entrevistas e questionário)
<p>Não há definição.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reconhecimento dos líderes e colegas; - Ter desafios no trabalho; - Realização pessoal e profissional; - Relacionamentos bons e amigáveis no trabalho; - Fazer o que gosta; - Sentir-se parte da organização/construir junto; - Ter pouco estresse. 	<ul style="list-style-type: none"> - Boa estrutura (ambiente físico); - Reconhecimento (monetário e não-monetário); - Salário e participação nos lucros; - Compartilhamento de valores; - Sentido do trabalho; - Desenvolvimento pessoal e profissional; - Bom relacionamento/amizades; - Auxílio de colegas; - Flexibilidade e possibilidade de trabalho remoto; - Equilíbrio vida pessoal e profissional; - Trabalhar onde quiser (sem local físico fixo – relatado por um trabalhador remoto); - Os trabalhadores são ouvidos pelos líderes; - Há momentos de diversão no trabalho.
Políticas de gestão de pessoas orientadas para a felicidade identificadas nos documentos	Políticas e práticas de gestão de pessoas orientadas para a felicidade de acordo com líderes	Políticas e práticas de gestão de pessoas orientadas para a felicidade (que estão ocorrendo) de acordo com demais trabalhadores
<ul style="list-style-type: none"> - Cultura de feedback positivo; - Programa de Desenvolvimento Individual; - Flexibilidade de horários e trabalho remoto; - Valores organizacionais claros; - Incentivo a esportes e saúde - Incentivo ao compartilhamento de ideias e conhecimentos; - Incentivos para o desenvolvimento pessoal e profissional; - Desenvolvimento de líderes; - People Care Day to Day (atenção às pessoas no cotidiano); - Comitê de responsabilidade social; - Eventos sociais (aniversários, festa de fim de ano etc.); - Remuneração e benefícios oferecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconhecimento; - Feedback positivo; - Atenção às pessoas no cotidiano; - Horas livres no trabalho para outras atividades, como desenvolvimento e/ou aprendizagens; - Acreditar no trabalhador; - Confraternizações; - Frutas/lanches diariamente; - Ginástica laboral e massagem. <p>* Os líderes citaram todas essas políticas e práticas, mas reconheceram que muitas delas não estavam mais ocorrendo muito em função do processo de redução e reestruturação organizacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Feedbacks (que ainda acontecem, mas não com tanta frequência); - Autonomia; - Flexibilidade de horários; - Possibilidade de trabalho remoto; - Reconhecimento (não monetário) (também mencionam que acontece, mas não com tanta frequência). <p>** Relatam sentir falta de várias práticas que já ocorreram no passado e de mais atenção às pessoas no cotidiano.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Figura 3 - Conceito de felicidade no trabalho e políticas e práticas organizacionais orientadas para a felicidade

A Figura 3 exhibe confluência no conceito de felicidade no trabalho entre líderes e demais trabalhadores, em especial no que se refere ao reconhecimento do trabalho e ter bons relacionamentos interpessoais. Relacionado a isso, por meio das respostas do questionário foi possível verificar que acontecem relações de amizade na organização que são valorizadas pelos trabalhadores. Dessa forma, dentre os 16 respondentes, 14 atribuíram pontuação máxima para o item: “Há relações de amizade na organização”. Campaniço (2012), Aaker et al. (2011) e Wal-dinger (2015) destacam que o estabelecimento de conexões sociais significativas é um fator importante para ser alcançada a felicidade.

Ainda ao analisar a Figura 3, há também a constatação de diversas políticas de gestão de pessoas orientadas à promoção da felicidade dos trabalhadores no contexto laboral. Contudo, como os próprios líderes reconheceram, muitas delas deixaram de ser aplicadas na prática a partir do processo de redução de pessoal e de contenção de gastos. Essas perdas foram percebidas pelos trabalhadores, em especial os que estavam há mais tempo na empresa. Eles relataram compreender o período de crise financeira, mas apontaram a necessidade de serem pensadas alternativas para a construção da felicidade no trabalho, com ações que não demandem questões financeiras ou que demandem pouco investimento. Um deles, inclusive, refletiu acerca de os investimentos com os trabalhadores trazerem resultados também para a organização. Nesse sentido, afirmou que, quando uma pessoa se sente valorizada pela gestão e mais feliz no trabalho, tende a apresentar melhor desempenho, motivação e identificação com a empresa, o que corrobora com a afirmação do autor Fernandes (2015).

Faz-se, portanto, um paralelo desta fala com estudos realizados envolvendo desempenho dos trabalhadores e felicidade. Maio (2016) concluiu que a felicidade no trabalho influencia positivamente aspectos como a *performance*, a motivação e a satisfação dos colaboradores. Também Wri-gth e Cropanzano (2004) e Rego (2009) concluíram que a felicidade é uma ferramenta importante para o desenvolvimento pessoal e para o desempenho dos trabalhadores. Rego (2009), contudo, propõe uma reflexão acerca dessa relação:

a felicidade não pode ser encarada apenas do ponto de vista instrumental. [...] Ou seja: se os membros organizacionais sentirem que a sua felicidade apenas releva porque conduz a melhores resultados produtivos, e que as organizações e os seus responsáveis não os valorizam como seres humanos intelectual e emocionalmente válidos, mas apenas como ‘instrumentos’ em prol de resultados económico-financeiros, então é provável que se sintam

desrespeitados – e que não empenhem todas as suas facetas (social, cognitiva, humana e espiritual) no trabalho. O efeito contraproducente é, pois, bastante plausível (p. 229).

Tal argumento vai ao encontro do que propõem Cunha, Rego e Lopes (2013, p. 322) ao afirmarem que “‘boas’ práticas de gestão sem orientação humanizada acabam por gerar espaços organizacionais cínicos, pouco cooperativos, e pouco resilientes para enfrentar oportunidades, desafios e crises”, o que repercutirá, também, no desempenho e na competitividade.

É possível perceber nas definições de felicidade de líderes e demais trabalhadores três dimensões citadas por Silva et al. (2017) e por Ribeiro et al. (2017), como estrutura física, salário e benefícios; flexibilidade de horário (dimensão condições materiais de existência), de bons relacionamentos interpessoais (dimensão relacional) e de desenvolvimento pessoal e profissional e sentido do trabalho (dimensão espiritual). Ademais, houve a menção ao equilíbrio entre vida pessoal e trabalho (associada à primeira dimensão), que é um aspecto importante, pois, de acordo com Brugnoli (2017), esse balanço pode colocar em “jogo” a satisfação de vida, a satisfação com o trabalho, a saúde e, também, a felicidade das pessoas. O autor reflete sobre a importância de haver, por parte das organizações, a implementação de medidas para facilitarem esse equilíbrio, pois existem evidências de que ele está associado a melhor produtividade, clima organizacional e saúde individual e coletiva.

Percepção de felicidade dos trabalhadores

Um aspecto interessante que parecia ocorrer na organização se refere às diferentes percepções de felicidade dos trabalhadores que ingressaram na organização após o enxugamento e dos que já estavam há mais tempo e permaneceram nela. Assim, apesar do consenso entre todos os trabalhadores que participaram da pesquisa de que é possível ser feliz no trabalho, as percepções acerca da própria felicidade variaram.

Nos questionários, no item “*Sinto-me feliz no trabalho*”, as respostas variaram de 2 a 5, sendo ‘1-Discordo totalmente’ e ‘5-Concordo totalmente’. Contudo, apenas um trabalhador respondeu com o número 2 (discordo parcialmente), ou seja, predominaram respostas neutras ou positivas em relação a sentir-se feliz no trabalho. Nas entrevistas, apenas duas pessoas (E4 e E8) afirmaram que são felizes no trabalho, uma relatou que essa percepção dependia do dia, em especial em função

do projeto que estava inserido no momento (E5), e outra asseverou que está parcialmente feliz, pois seu cargo não reflete o que ela faz atualmente (E6).

Destaca-se, aqui, que, dentre as duas pessoas que se consideram mais felizes, uma ingressou na organização após o processo de redução de pessoal e cortes financeiros (E4). A fala deste último trabalhador é interessante, pois faz um contraponto com os demais que já estavam há mais tempo na empresa e que se queixaram acerca dos benefícios de que não dispunham mais. Este trabalhador que ingressou posteriormente afirmou: *“Eu acho que é uma empresa boa de se trabalhar, muito boa. É porque eu vim de outro extremo. Eu trabalhava em uma empresa gigante. Então é uma realidade totalmente diferente. Claro, tem coisa para melhorar, mas eu acho que, como eles estão se reestruturando, acho que com o tempo isso vai acabar melhorando. [...] Mas eu gosto de trabalhar aqui e eu indicaria para os meus amigos virem trabalhar aqui também”* (E4).

O outro trabalhador (E6) que se declarou parcialmente feliz também ingressou na organização após o enxugamento e mencionou que, de acordo com a sua percepção, os trabalhadores mais antigos, às vezes, ficavam focados nos benefícios que não tinham mais. Afirmou: *“acho que o mais complicado da Empresa no momento é que antes tinha muita coisa e todo mundo ficou meio que, como é que eu vou dizer... [pensando] ‘mimado’. E hoje não tem nada. Então acho que tem que ter um balanço... Não precisa gastar dinheiro com isso, mas acho que podiam ter outras maneiras, né?”* (E6). Nesse sentido, salienta-se que, segundo Bowditch e Buono (2006), as pessoas tendem a interpretar as informações de acordo com suas experiências anteriores. Ademais, essa percepção dos trabalhadores pode estar associada também à falta de preparação para a mudança já que esta ocorreu de modo abrupto não havendo tempo para um planejamento por parte da gestão.

Assim, apesar de a gestão ter contribuído com a assistência aos funcionários demitidos, o que desempenha um efeito positivo sobre os “sobreviventes” (Appelbaum & Donio, 2000; Robbins et al., 2010), fato também descrito como positivo pelos entrevistados, outros aspectos considerados importantes para os trabalhadores acabaram perdendo-se após o enxugamento. Parte desse descontentamento pode estar associado à implementação do *downsizing* sem um planejamento antecipado, detalhado, bem explicitado e trabalhado com as pessoas remanescentes, o que pode ter gerado a falta de forças-tarefas para acompanhar o processo, desmotivação, diminuição do comprometimento e outras reações adversas, conforme descreve Lacombe (2009). Resultados semelhantes sobre a

percepção dos trabalhadores “sobreviventes” a respeito da organização após um processo de *downsizing* foram encontrados em pesquisa realizada por Ferreira e Tomei (2006), em que os trabalhadores entrevistados modificaram sua percepção sobre: indicar a Empresa como boa onde se trabalhar. De acordo com os autores, as pessoas falavam sobre a organização antes do enxugamento com um tom saudosista, o que também foi percebido nesta pesquisa.

Inferese, portanto, que a percepção acerca da própria felicidade desses trabalhadores pode estar relacionada à falta de preparação para as mudanças vivenciadas e futuras e permeada com a comparação em relação ao que eles tinham anteriormente e que não dispunham mais. Além dos aspectos materiais que foram diminuídos ou retirados em função da redução de custos, os trabalhadores mais antigos ressaltaram que outras políticas e práticas de gestão de pessoas, que não dependiam de fatores financeiros, também resultaram perdendo-se durante esse período de contenções. Citaram processos de avaliação de desempenho e *feedbacks*, incentivos a grupos de estudos e compartilhamento de conhecimentos, desenvolvimento de líderes, proximidade entre gestores e demais trabalhadores e o cuidado e atenção cotidiana aos trabalhadores por parte da gestão de pessoas. Portanto, observa-se que os trabalhadores mencionam aspectos relacionados a três dimensões do construto de felicidade proposto por Boehs et al. (2017) e Silva et al. (2017): condições materiais de existência, dimensão relacional e, também, espiritual. Ademais, as questões pessoais, relativas à outra dimensão proposta, também se associam à percepção da própria felicidade dos trabalhadores à medida que podem envolver aspectos como autoestima, otimismo e resiliência frente à situação de mudança vivenciada que pode ser, inclusive, geradora de estresse.

Um aspecto que merece atenção a nível organizacional diz respeito ao monitoramento da felicidade dos trabalhadores na organização. Apesar de esta prezar pela felicidade, em especial em suas políticas e no discurso da principal responsável pela gestão de pessoas, foi verificado nas entrevistas que não ocorre regularmente um acompanhamento sobre isso na empresa. Na análise documental, foi identificado um instrumento, com três perguntas abertas, que visava a obter informações acerca das fraquezas e forças dos trabalhadores e possíveis dificuldades futuras⁶, mas não um instrumento ou acompanhamento no sentido de

.....
6 Antes deste instrumento, foi utilizado outro, mais extenso, em que as pessoas respondiam perguntas relacionadas aos conhecimentos e habilidades de seus colegas (era chamado de Feedback 360º). Contudo, segundo entrevista com gestão de pessoas, havia poucas respostas, e o instrumento foi reduzido para três questões. Atualmente, entretanto, este também não estava sendo aplicado.

identificar o clima organizacional, o nível de satisfação, o de bem-estar ou o de felicidade no trabalho. Esse monitoramento é de grande importância, particularmente em momentos de mudança organizacional, quando é necessário identificar as expectativas e inseguranças dos trabalhadores e fornecer-lhes suporte organizacional.

Considerações finais

O processo de redução e reestruturação organizacional traz diversas implicações para os trabalhadores e para a sua felicidade no trabalho. Uma situação de mudança organizacional tende a gerar inseguranças e, por vezes, resistências nos trabalhadores. Assim, destaca-se a importância de se planejá-la antecipadamente de modo que os trabalhadores possam preparar-se para ela, compreendê-la e, dentro do possível, participar das modificações que se fazem necessárias.

Contudo, no caso estudado, a redução de pessoal ocorreu de modo abrupto em decorrência da perda de uma parceria que havia com uma organização maior (cliente principal). Nesse sentido, prever a mudança era mais difícil, o que impossibilitou seu planejamento e preparação tanto por parte de trabalhadores quanto de gestores. Apesar do imprevisto e das dificuldades, a gestão buscou fornecer as informações adequadas e prestar suporte aos trabalhadores, em especial aos que estavam saindo e buscando uma nova oportunidade de trabalho. Também se procurou identificar quem desejava permanecer na empresa. Tais fatos demonstraram um cuidado com as pessoas e com a sua valorização, como parte importante da organização.

Apesar disso, outros cortes financeiros se fizeram necessários de modo que alguns benefícios materiais, como frutas disponibilizadas diariamente, confraternizações e ginástica laboral, foram diminuídos ou retirados dos trabalhadores. Ademais, outras práticas que não dependiam de recursos financeiros resultaram perdendo-se também, talvez em função da redução de pessoal que ocorreu também na área de gestão de pessoas. Dessa forma, os trabalhadores, em especial os mais antigos, sentiam falta de práticas que, segundo eles, contribuíam para a sua felicidade no trabalho.

Vale ressaltar que a percepção de felicidade dos trabalhadores que estavam há mais tempo na organização, desde antes da redução, parecia ser influenciada pelos fatores de que dispunham anteriormente e que não possuíam mais. Assim, eles se declaravam menos felizes que os trabalhadores mais recentemente con-

tratados. Além disso, muitos dos antigos relataram perceber alteração nos valores e comportamentos valorizados pela gestão, de modo que não pareciam estar tão identificados com a organização quanto estavam antigamente.

Destaca-se, portanto, a importância de, em momentos de enxugamento organizacional e cortes financeiros, a gestão estar atenta à redução dos resultados negativos buscando fornecer as informações necessárias, envolver os trabalhadores nos processos de mudança e fornecer suporte e segurança para as pessoas. Ademais, é importante que se invista em um processo de reestruturação, revisando e alinhando valores, comportamentos, orientações e uma visão de futuro significativa para todos.

Referências

- Aaker, J., Rudd, M. & Mogilner, C. (2011). If Money Doesn't Make You Happy, Consider Time. *Journal of Consumer Psychology*, 21: 126-130 DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1706968>.
- Abbad, G. D. S. & Borges-Andrade, J. E. (2014). Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A. V. B. (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 244-284). Porto Alegre: Artmed.
- Avey, J.B., Avolio, B. J., Crossley, C. D. & Luthans, F. (2009). Psychological Ownership Theoretical Extensions Measurement and Relation to Work Outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 173-191.
- Appelbaum, S. H. & Donia, M. (2000). The realistic downsizing preview: a management intervention in the prevention of survivor syndrome. *Carrer Development International*, pp 333-350.
- Bal, P. M, Lange, A. H., Jansen, P. G. W., Van der Velde, M.E.G. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A metaanalysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72 (2008) 143-158.
- Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Boehs, S. T. M, Silva, N. & Cugnier, J. S. (2017). Psicologia positiva aplicada às organizações e ao trabalho. In Bohes, S. T. M. & Silva, N. (orgs.), *Psicologia positiva nas organizações e no trabalho: conceitos fundamentais e sentidos aplicados*. São Paulo: Vetor.
- Bowditch, J. L. & Buono, A. F. (2006). Percepção, Atitudes e diferenças individuais. In Bowditch, J. L. & Buono, A. F., *Fundamentos do comportamento organizacional* (pp. 28-47). Rio de Janeiro: LTC.
- Brugnoli, J. A. R. (2017). Balance trabajo-vida: del equilibrio personal al equilibrio social y viceversa. In Pérez, E. R. (org.), *Entre lo disciplinar y lo profesional: Panorama y experiencias en psicología organizacional y del trabajo en iberoamerica*. Cali: Programa Editorial Universidad del Valle, pp. 251-278.
- Budde, C. (2018). *Políticas e práticas de gestão de pessoas e felicidade no trabalho: estudo de caso de uma organização de tecnologia*. (Tese de Doutorado), Programa de Pós-Graduação em Psicologia.

- duação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.
- Caldas, M. P. (2000). Enxugamento de pessoal no Brasil: podem-se atenuar seus efeitos em empresa e indivíduo? *Revista de Administração de Empresas*, 40(1), 29-41.
- Campaniço, E. T. (2012). *Felicidade organizacional – Proposta de escala de medida para as organizações em Portugal* (Dissertação de Mestrado), Universidade Atlântica, Barcarena, Portugal.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas*. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cooper, C. L. (2009). Editorial: stress and the global recession. *Stress and Health*, Vol. 25, p. 127.
- Csikskentmihaly, M. (2004) *Gestão qualificada: a conexão entre felicidade e negócio*. Porto Alegre: Bookman.
- Cunha, C. J. C. A. & Esper, A. J. F. (2017). Liderança autêntica: impactos nos resultados individuais. In Boehs, S. T. M. & Silva, N. (orgs.), *Psicologia positiva nas organizações e no trabalho: conceitos fundamentais e sentidos aplicados*. São Paulo: Vetor.
- Cunha, M. P., Rego, A. & Lopes. (2013). Comportamento organizacional positivo. *Análise Psicológica*, 4 (XXXI): 313-328.
- Davel, E. & Vergara, S. C. (2012). Gestão de pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In Davel, E. & Vergara, S. C. (Orgs.). *Gestão de pessoas e subjetividade* (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- Delle Fave, A. D., Brdar, I., Freire, T., Vella-Brodrick, D., Wissing, M. P. (2011) The Eudaimonic and Hedonic Components of Happiness: Qualitative and Quantitative Findings. *Social Indicators Research*, 100:185-207.
- Demo, G. & Nunes, I. (2012). Políticas de gestão de pessoas: pressupostos, definições, resultados e produção internacional recente. In Demo, G. (Org.). *Políticas de gestão de pessoas nas organizações: estado da arte, produção nacional, agenda de pesquisa, medidas e estudos relacionais*. São Paulo: Atlas.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34- 43.
- Dolan, P. (2015). *Felicidade construída: como encontrar prazer e propósito no dia a dia*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Dutra, J. S. (2012). *Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. (1a. ed., 10a. reimpr.). São Paulo: Atlas.
- Fernandes, M. (2015). *Felicidade dá lucro*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Ferreira, L. A. A. & Tomei, P. A. (2006). Downsizing e estresse. *REAd*, 50. v. 12, n. 2.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International journal of management reviews*, 12 (4), 384-412.
- Fiuza, G. D. (2010). Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 11, n. 5, p. 55-81, Set/Out.
- Gondim, S. M. G., Souza, J. J. & Peixoto, A. L. A. (2013). Gestão de pessoas. In Borges, L. O. & Mourão, L. (Orgs.). *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed.

- Gray, D. E. (2012). *Pesquisa no mundo real*. (2a ed.). Porto Alegre: Penso.
- Huta, V. & Ryan, R. M. (2010). Pursuing pleasure or virtue: The differential and overlapping well-being benefits of hedonic and eudaimonic motives. *Journal of Happiness Studies*, 11(6), 735-762. doi: 10.1007/s10902-009-9171-4.
- Kanan, L. A. (2017). Trabajo decente, organizaciones positivas y autenticas: breve revisión de la literatura. In Pérez, E. R. (org.) *Entre lo disciplinar y lo profesional: Panorama y experiencias en psicología organizacional y del trabajo en iberoamerica* (pp. 57-72). Cali: Programa Editorial Universidad del Valle.
- Keyes, C. L. M. (2007). Promoting and protecting mental health as flourishing: A complementary strategy for improving national mental health. *American Psychologist*, 62(2), 95-108.
- Lacombe, F. J. M. (2009). *Dicionário de Negócios*. São Paulo: Saraiva.
- Luthans, F. & Youssef, C.M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33, 143-160.
- Machado, L. C. P. & Neiva, E. R. (2017). Práticas de gestão da mudança: impacto nas atitudes e nos resultados percebidos. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 17(1), 22-29.
- Maio, T. L. (2016). *A felicidade no trabalho: O impacto na gestão das organizações* (Dissertação de mestrado), Instituto Superior de Gestão, Lisboa, Portugal.
- Malvezzi, S. (2015). Felicidade no trabalho. In Bendassoli, P. F. & Borges-Andrade, J. E. (orgs.). *Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações*. São Paulo: Casa do Psicólogo, pp. 349-355.
- Mann, A. (2017). 3 Ways you are failing your remote workers. *Business Journal, Gallup*. Recuperado de http://news.gallup.com/opinion/gallup/214946/ways-failing-remote-workers.aspx?_ga=2.159008505.252902446.1517539909-1878986664.1517446800.
- Martínez, I., Llorens, S., Cugnier, J. S. & Budde, C. (2018). As organizações saudáveis: O capital psicológico como um dos fundamentos norteadores de intervenções positivas nas organizações. In Silva, N. & Farsen, T. C. (orgs.). *Qualidades psicológicas positivas nas organizações: Desenvolvimento, mensuração e gestão*. São Paulo: Vetor.
- Martínez, I., Salanova, M. & Llorens, S. (2017). Organizaciones saludables y resilientes (HERO). In Boehs, S. T. M. & Silva, N. (orgs.). *Psicología positiva nas organizações e no trabalho: conceitos fundamentais e sentidos aplicados*. São Paulo: Vetor.
- McKinley, W., Zhao, J. & Rust, K. G. (2000). A Sociocognitive Interpretation of Organizational Downsizing. *The Academy of Management Review*, vol. 25, n. 1, pp. 227-243.
- Menegon, L. F. & Casado, T. (2006). O contrato psicológico como ferramenta para a gestão de pessoas. *Revista de Administração*, 41(2), 125-135.
- Muchinsky, P. M. (2004). *Psicologia organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson.
- Rego, Arménio. (2009). Empregados felizes são mais produtivos?. *Tékhné - Revista de Estudos Politécnicos*, (12), 215-233. Recuperado de http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-99112009000200012&lng=pt&tlng=pt.

- Ribeiro, A.D.S.; Boehs, S. de T. M.; Farsen, T. C. & Biavati, V. de P. (2017). Felicidade, Bem-Estar e Qualidade de Vida no Trabalho. In Boehs, S. de T. M.; Silva, N. (Orgs). *Psicologia Positiva nas Organizações e no Trabalho – conceitos fundamentais e sentidos aplicados*. 1. ed. São Paulo: Vetor, p. 156 – 171.
- Ribeiro, A. D. S.; Silva, N. (2018). Significados de Felicidade orientados pela Psicologia Positiva em Organizações e no Trabalho. *Revista Psicología desde el Caribe*, vol. 35, n. 1, ene – abr.
- Robbins, S. P. , Judge, T. A. & Sobral, F. (2010). *Comportamento Organizacional*. 14^a. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rousseau, D. M. (1997). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Rosenfield, C. L. & Alves, D. A. (2011). Autonomia e Trabalho Informacional: O Teletrabalho. *DADOS – Revista de Ciências Sociais*, Rio de Janeiro, vol. 54, n. 1, pp. 207-233.
- Schein, E. H. (1987). *Organizational culture and leadership* (2.ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Senge, P. R. (1999). *A dança das mudanças: Os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem*. Rio de Janeiro: Campus.
- Silva, N. , Ribeiro, A. D. S. , Budde, C. & Tolfo, S. R. (2017). Estado Del Arte, descubrimientos y acciones efectivas referentes a la construcción de la felicidad en las organizaciones contemporáneas. In Erico Rentería Perez. (Org.). *Entre lo disciplinar y lo profesional: Panorama y experiencias em psicologia organizacional y del trabajo en iberoamérica*. (1ed. , p.1-514), Colombia: Editorial Universidad del Valle.
- Sousa, J. M. de & Porto, J. B. (2015). Happiness at work: Organizational values and person organization fit impact. *Paidéia*, 25(61), 211-220.
- Trevor, C. O. & Nyberg, A. J. (2008). Keeping your headcount when all about you are losing theirs: Downsizing, voluntary turnover rates, and the moderating role of HR practices. *Academy of Management Journal*, 51(2), 259-276.
- Vries, M. F. R. K. (2001). Creating authentizotic organizations: well-functioning individuals in vibrant companies. *Human relations*, 1(54), 101-111.
- Waldinger, R. (2015). What Makes a Good Life? *Lessons from the longest study on happiness* [Arquivo de vídeo]. Recuperado de https://www.ted.com/talks/robert_waldinger_what_makes_a_good_life_lessons_from_the_longest_study_on_happiness?language=pt-br.
- Wright, T. A. , Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance: A fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics*, 33(4), 338-351.
- Zanelli, J. C. & Silva, N. (2012). *Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho*. São Paulo: Casa do psicólogo.