



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

ISABELA DE MEDEIROS CAMPELLO

**ANTECEDENTES DO BEM-ESTAR NO TRABALHO: o que  
pensam as gerações X, Y e Z?**

Brasília – DF

2023

ISABELA DE MEDEIROS CAMPELLO

**ANTECEDENTES DO BEM-ESTAR NO TRABALHO: o que  
pensam as gerações X, Y e Z?**

Monografia apresentada ao Departamento  
de Administração como requisito parcial à  
obtenção do título de Bacharel em  
Administração.

Professora Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra.  
Natasha Fogaça

Brasília – DF

2023

ISABELA DE MEDEIROS CAMPELLO

**ANTECEDENTES DO BEM-ESTAR NO TRABALHO: o que  
pensam as gerações X, Y e Z?**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do  
(a) aluno (a)

**Isabela de Medeiros Campello**

Dra., Natasha Fogaça

Professora-Orientadora

Dr., Francisco Antônio Coelho Junior

Professor-Examinador

Msc., Renata Avancini Tonini

Professora-Examinadora

Brasília, 12 de Dezembro de 2023.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais pelo apoio incondicional e por confiarem nas minhas escolhas. Esse suporte foi fundamental para que eu tivesse confiança em trilhar os caminhos que escolhi. À minha orientadora, agradeço a imensa habilidade em ensinar e guiar academicamente, além de transformar a jornada universitária em um caminho mais leve e cheio de oportunidades. Aos meus amigos, agradeço a compreensão, parceria e suporte nesse processo. Por fim, agradeço a disponibilidade e interesse dos participantes desta pesquisa, peças fundamentais para a concretização do trabalho.

“The purpose of our lives is to be happy.”

*(Dalai Lama)*

## RESUMO

Partindo-se do pressuposto que as organizações buscam o aumento do desempenho como forma de se manterem competitivas no mercado, é estratégico que elas foquem seus esforços, também, na promoção do bem-estar de seus trabalhadores, uma vez que a literatura tem enfatizado a relação positiva entre essas variáveis. Nesse contexto, gestores devem compreender quais fatores são capazes de promover o bem-estar no trabalho. No entanto, deparam-se com uma força de trabalho heterogênea, composta por trabalhadores de diferentes gerações e, conseqüentemente, com percepções, comportamentos e atitudes distintas no ambiente organizacional. O objetivo deste trabalho foi investigar como os trabalhadores compreendem o bem-estar no trabalho e o que as gerações X, Y e Z consideram como fatores antecedentes desse construto. Para tanto, foram realizados três grupos focais com integrantes de cada uma das gerações separadamente, e os dados analisados com o *software* Iramuteq através de nuvem de palavras e análise de similitude. Os trabalhadores associaram o bem-estar no trabalho principalmente com afetos positivos e negativos (perspectiva hedônica), além da percepção de realização e desenvolvimento pessoal (eudaimônica). Esse resultado está alinhado com a definição de bem-estar no trabalho adotada nesta pesquisa. De modo geral, os antecedentes de bem-estar no trabalho identificados estão em consonância com o que é possível encontrar na literatura, bem como se relacionam, até certo ponto, com as características das gerações X, Y e Z descritas nas pesquisas que se propõem a identificá-las. A geração X priorizou clima organizacional, relacionamentos interpessoais, acordos claros, suporte organizacional, justiça organizacional e habilidade da liderança; a geração Y enfatizou flexibilidade e autonomia, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, suporte institucional e características individuais; e a geração Z destacou o reconhecimento e *feedbacks*, autonomia e flexibilidade, clima organizacional positivo e desafios e aprendizagem. Ainda que sejam observadas diferenças na priorização dos antecedentes, é interessante que os gestores se atentem também às similaridades apresentadas entre as gerações, que podem ser utilizadas para potencializar equipes de trabalho heterogêneas.

**Palavras-chave:** bem-estar no trabalho; geração X; geração Y; geração Z; fatores promotores; antecedentes.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Distribuição da força de trabalho brasileira por gerações .....	17
Figura 2 – Nuvem de palavras da geração X .....	37
Figura 3 – Análise de similitude da geração X .....	39
Figura 4 – Nuvem de palavras da geração Y .....	44
Figura 5 – Análise de similitude da geração Y .....	46
Figura 6 – Nuvem de palavras da geração Z .....	50
Figura 7 – Análise de similitude da geração Z.....	51

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.1	Contextualização .....	10
1.2	Formulação do problema.....	13
1.3	Objetivo Geral.....	14
1.4	Objetivos específicos.....	14
1.5	Justificativa .....	15
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>19</b>
2.1	Bem-estar no trabalho .....	19
2.2	Antecedentes de bem-estar no trabalho.....	22
2.3	As características geracionais .....	27
2.3.1	Geração X.....	28
2.3.2	Geração Y.....	29
2.3.3	Geração Z.....	30
<b>3</b>	<b>MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA</b> .....	<b>31</b>
3.1	Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa .....	31
3.2	Caracterização dos participantes da pesquisa .....	33
3.3	Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	34
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>36</b>
4.1	Geração X .....	36
4.2	Geração Y .....	44
4.3	Geração Z .....	49
4.4	As três gerações.....	55
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>57</b>
5.1	Implicações gerenciais .....	59
5.2	Limitações do estudo.....	60
5.3	Recomendações para estudos futuros .....	60
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>62</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo é dedicado à contextualização e à formulação do problema, que culminou no estabelecimento do objetivo geral, onde o propósito da pesquisa é delineado, indicando o que se espera alcançar. Também são delineados os objetivos específicos, que, ao serem desenvolvidos, contribuirão para o estudo como um todo. Por fim, apresenta-se a justificativa, evidenciando a importância da pesquisa.

## 1.1 Contextualização

O trabalho ocupa um lugar significativo em nossas vidas, representando não apenas uma fonte de sustento, mas também uma importante arena onde experimentamos uma variedade de emoções, realização e construção da felicidade pessoal (Paschoal; Tamayo, 2008). As pessoas passam aproximadamente um terço do dia trabalhando, e certamente as vivências nesse período resultam em mudanças no seu estado emocional e na sua percepção de realização. Se as organizações fazem parte da vida das pessoas e interferem em seus sentimentos, pensamentos e ações, pode-se afirmar que o inverso também ocorre, de modo que esses elementos são capazes de afetar as organizações nas quais trabalham (Fogaça; Coelho Junior, 2015). O trabalho, no entanto, nem sempre foi visto sob essa ótica (Paschoal; Tamayo, 2008).

Na época do capitalismo industrial, os estudiosos da área exploravam as melhores formas de aumentar a produtividade do trabalhador, uma vez que o foco das organizações recaía no desempenho individual (Koppes; Pickren, 2007; Peeters; Taris; De Jonge, 2014). Nesse contexto, os empregadores dedicavam escassa atenção ao bem-estar dos seus colaboradores (Cvenkel, 2020). A história social e econômica revela que foram necessários séculos para estabelecer o relacionamento de emprego no qual o bem-estar é reconhecido como uma responsabilidade organizacional (Cooper; Robertson, 2001).

Sem dúvidas, o desempenho é primordial para o sucesso de qualquer organização. Brandão e Guimarães (2001) reforçam a ênfase nas pessoas como recursos determinantes para o sucesso da organização frente à elevada

competitividade enfrentada por elas. Os autores relembram, também, que há cerca de um século Taylor (1970) já alertava sobre a necessidade de as organizações buscarem por “homens eficientes”. Logo, é certo que, até os dias atuais, o aumento da produtividade dos trabalhadores deve ser perseguido para o alcance de melhores resultados organizacionais.

A busca irrefreável por produtividade, no entanto, pode trazer consequências negativas. Gondim e Siqueira (2004) propõem que ansiedade e estresse são frequentes na vida dos trabalhadores atualmente, sendo desencadeados pelo ritmo de produção acelerado decorrente de novas tecnologias de trabalho. De acordo com Spurgeon et al. (2009), houve um aumento significativo nos problemas de saúde relacionados à pressão no ambiente de trabalho, tendo dobrado entre 1990 e 2007. Eles também enfatizam que o estresse atualmente ocupa o segundo lugar como principal motivo para a ausência de funcionários, ficando logo atrás das condições musculoesqueléticas. Os efeitos adversos dos níveis de estresse e pressão vivenciados pelas pessoas têm implicações para a saúde, como depressão, ansiedade, problemas de saúde mental e outros fatores relacionados ao bem-estar psicológico e físico. Isso acaba gerando custos substanciais para as empresas e para os recursos públicos (MacDonald, 2005).

Estresse, ansiedade, depressão, estes são apenas alguns dos transtornos mentais que afetam os trabalhadores, extrapolam sua integridade física e causam reflexos sociais e econômicos na economia brasileira. É o que revela a pesquisa “Os Custos Econômicos dos Transtornos Mentais”, realizada em 2023 pela Gerência de Economia e Finanças Empresariais da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais - FIEMG. Os dados apontam que problemas psicológicos causaram uma perda de 4,7% do Produto Interno Bruto (PIB), o que equivale a R\$ 282 bilhões.

Uma organização que não se preocupa com a saúde de seus funcionários e se limita a enxergá-los meramente como um recurso corre o risco de perder profissionais talentosos. Esses indivíduos podem tomar a decisão de migrar para um concorrente que ofereça condições de trabalho mais favoráveis e satisfatórias (Fogaça; Coelho Junior, 2015). Ao não reconhecer o valor e o potencial dos seus colaboradores, negligenciando o seu bem-estar e desenvolvimento, a empresa pode comprometer a sua capacidade de retenção de talentos.

Não perdendo de vista o aumento da competitividade e a busca por melhores resultados organizacionais, perdas, como a mencionada no estudo da FIEMG, devem

ser minimizadas, o que tem forçado as organizações a terem um olhar mais atento à criação de condições necessárias para o bom desempenho e a satisfação de seus colaboradores. No entanto, apenas minimizar o estresse e o *burnout* não é mais suficiente, de modo que a abordagem da psicologia positiva vem ganhando força ao dar foco a fatores positivos como o bem-estar no trabalho, cada vez mais comuns na literatura. Se é possível alcançar a felicidade pessoal no trabalho, cabe aos profissionais de gestão de pessoas a tarefa de identificar estratégias eficazes na promoção do bem-estar (Paschoal; Tamayo, 2008). Assim, diversos autores têm buscado, nas últimas décadas, compreender o fenômeno do bem-estar no trabalho.

Embora o estresse e o *burnout* sejam áreas importantes de estudo relacionadas ao trabalho, o estudo do bem-estar no trabalho é abrangente e engloba uma perspectiva mais ampla e positiva do ambiente de trabalho (Sant'anna; Paschoal; Gosendo, 2012). O estudo do bem-estar no trabalho, que tem sua origem na psicologia positiva, se concentra nos aspectos saudáveis dos trabalhadores, isto é, privilegia a compreensão dos mecanismos que levam à saúde, tirando o foco da doença (Seligman; Csikszentmihalyi, 2000). A adoção da estratégia de buscar ativamente soluções para melhorar o seu desempenho parece uma boa ideia em comparação à estratégia de apenas reagir e minimizar os efeitos de situações negativas que venham a ocorrer na organização.

No contexto do trabalho, há evidências de que pessoas tomadas por emoções positivas estejam mais propensas a enfrentar obstáculos, desenvolvam relações pessoais mais produtivas, solucionem problemas ativamente e sejam mais empenhadas, enérgicas e cooperativas. Desse modo, conseguem realizar suas funções de maneira mais eficaz no trabalho (Rego, 2009).

Ainda que os estudos reforcem a conexão entre felicidade e melhoria do desempenho no trabalho, o construto não deve ser encarado meramente como um instrumento organizacional, de modo que seu valor é expresso por si só e não depende exclusivamente da sua aplicação nos negócios (Eid; Larsen, 2008; Rego, 2009). Isto é, as pessoas merecem trabalhos dignos que as possibilitem experimentar bons sentimentos e realização.

Dito isso, é papel do gestor preocupar-se com o bem-estar dos colaboradores. Para tanto, algumas perguntas são fundamentais: O que é bem-estar no contexto do trabalho? Na visão do trabalhador, quais fatores promovem o bem-estar? O que a organização pode fazer? A literatura sinaliza que alguns fatores antecedentes do bem-

estar no trabalho são: suporte organizacional, suporte social, valores organizacionais, clima organizacional, justiça organizacional e variáveis pessoais. Esses fatores serão discutidos na seção de revisão da literatura deste trabalho.

Diante deste contexto, é possível se questionar: seriam estes fatores promotores universais? Por exemplo, Truxillo et al. (2012) destacam a importância do desenho de empregos para as pessoas nos diferentes estágios da vida, para que elas continuem trabalhando de maneira produtiva, havendo muito o que explorar sobre como promover a satisfação, o comprometimento e a performance desses trabalhadores. Essa reflexão nos faz pensar que a idade do trabalhador pode ser um fator que influencia os fatores promotores de bem-estar no trabalho.

As gerações são definidas como um conjunto de indivíduos nascidos em um determinado corte temporal, que compartilham características entre si, uma vez que vivenciaram experiências e eventos históricos como um grupo, tendo essas vivências moldado suas perspectivas, valores, atitudes e comportamentos (Mannheim, 1952). É razoável assumir que tais características geracionais sejam capazes de influenciar as atitudes, expectativas e avaliações do trabalho (To; Tam, 2014).

Geração Baby Boomer, geração X, geração Y e geração Z compõem hoje a força de trabalho, representando trabalhadores entre 14 e 75 anos. Dessa forma, o que é bem-estar no trabalho para uma senhora de 60 anos e para um jovem de 18? Há diferenças?

## **1.2 Formulação do problema**

Existem evidências de que um elevado bem-estar no trabalho pode promover maior desempenho para a organização (Sonnentag; Frese, 2002; Rego, 2009; Wright; Cropanzano, 2000; Wright; Cropanzano, 2004; Fogaça, 2018). Indivíduos com elevado bem-estar podem trabalhar de forma mais efetiva, ser mais criativos, produtivos e realizados (Baptiste, 2008, 2009). Por outro lado, um bem-estar baixo pode estar relacionado ao absenteísmo (Silcox, 2007) e também pode resultar em perda de talentos, que afeta, inclusive, o planejamento sucessório nas empresas (Zonatto et al., 2018).

Dado esse contexto, as organizações devem buscar compreender e maximizar, dentro de suas possibilidades, o bem-estar de seus trabalhadores para se manterem competitivas no mercado. Assim, o que os gestores precisam levar em consideração na hora de formular políticas e práticas de gestão que levem a essa maximização?

Estudos indicam que pode haver diferenças geracionais entre os trabalhadores, que apresentam perspectivas, comportamentos e características diversas no ambiente de trabalho (CIPD, 2008; Harber, 2011). Nesse sentido, Veloso, Dutra e Nakata (2016) evidenciam o desafio que as organizações enfrentam ao lidar com grupos heterogêneos, dotados de diferentes percepções sobre a vida e o trabalho. Truxillo et al. (2012) sugerem que novos estudos investiguem a interação entre características do trabalho, como a autonomia, com a idade do trabalhador.

Ao estudar as diferenças geracionais na percepção do bem-estar no trabalho, podemos identificar as necessidades e expectativas únicas de cada geração. Isso permite que as organizações adaptem suas políticas, práticas e programas de bem-estar para atender às demandas específicas de cada grupo etário, tendo em vista o aumento do desempenho organizacional.

Diante do exposto, esta pesquisa busca responder às perguntas: como os trabalhadores das gerações X, Y e Z compreendem o construto bem-estar no trabalho? Quais fatores antecedem o bem-estar no trabalho? Há diferenças na percepção de cada geração?

### **1.3 Objetivo Geral**

O objetivo precípua desta pesquisa é investigar o que cada geração considera como fatores antecedentes de bem-estar no trabalho.

### **1.4 Objetivos específicos**

- a) Analisar como os trabalhadores compreendem bem-estar no trabalho;

- b) Identificar quais são os fatores antecedentes do bem-estar no trabalho na percepção de cada geração; e
- c) Verificar se existem diferenças geracionais na percepção dos fatores antecedentes de bem-estar no trabalho.

## 1.5 Justificativa

Gouveia et al. (2008) apontam que a atenção dirigida às emoções e aos afetos envolvidos no trabalho tem sido tema de destaque em pesquisas recentes, dado o crescente número de trabalhadores que enfrentam problemas de saúde. Os estudos acerca do construto de bem-estar no trabalho têm se intensificado nos últimos anos e essa tendência revela a inegável importância do ativo humano dentro das organizações (Paschoal et al., 2013).

Brief e Weiss (2002) destacam a importância de se compreender o ambiente laboral em que as pessoas passam uma grande parcela de suas vidas, de modo que o trabalho seja um lugar agradável, ameno e que possibilite saúde e felicidade aos indivíduos. É estratégico que as organizações identifiquem os antecedentes de bem-estar do trabalho para que seja possível otimizar o ambiente laboral e assegurar o bem-estar físico e psicológico dos indivíduos, que irão contribuir para os resultados organizacionais, conferindo vantagem competitiva (Demo, 2008; Sonnentag; Frese, 2002).

A literatura indica algumas lacunas referentes ao tema do bem-estar no trabalho. Autores salientam o crescente número de estudos sobre o tema (Gouveia et al., 2008; Paschoal et al., 2013); a falta de estudos com abordagem qualitativa (Rissi et al., 2017; Masagão; Ferreira, 2015; Traldi; Demo, 2012); e Couto e Paschoal (2012) enfatizam que muitos dos estudos sobre os antecedentes do bem-estar no trabalho abordam as emoções e humores, no entanto, poucos destacam a dimensão da realização e da expressão pessoal.

Estudos têm apontado que indivíduos de cada uma das gerações possuem diferentes atitudes e pensamentos em relação ao trabalho (CIPD, 2008; Harber, 2011). Comazzetto (2016, p. 152) afirma que “os estudos sobre as gerações no mercado de trabalho ganham cada vez mais importância para as organizações”. Colet

e Mozzato (2019), ao analisarem a produção acadêmica recente, salientam que a gestão das diferenças geracionais se apresenta como um dos temas emergentes da área de gestão de pessoas. Hirschle e Gondim (2020) recomendam que mais estudos deveriam explorar variáveis ligadas ao bem-estar no trabalho em diferentes grupos etários.

Os trabalhadores entram no mercado de trabalho com perspectivas distintas, com percepções, valores e comportamentos diferentes, inclusive acerca do que compreendem sobre bem-estar no trabalho e quais fatores são responsáveis pela sua promoção (Lirio et al., 2020; Dencker; Joshi; Martocchio, 2008). Nota-se uma maior preocupação com o equilíbrio entre vida e trabalho, bem como uma maior atribuição de importância ao bem-estar no trabalho pelas gerações mais jovens, que cresceram vendo seus pais em trabalhos exaustivos e estressantes (Gaidhani; Arora; Sharma, 2019).

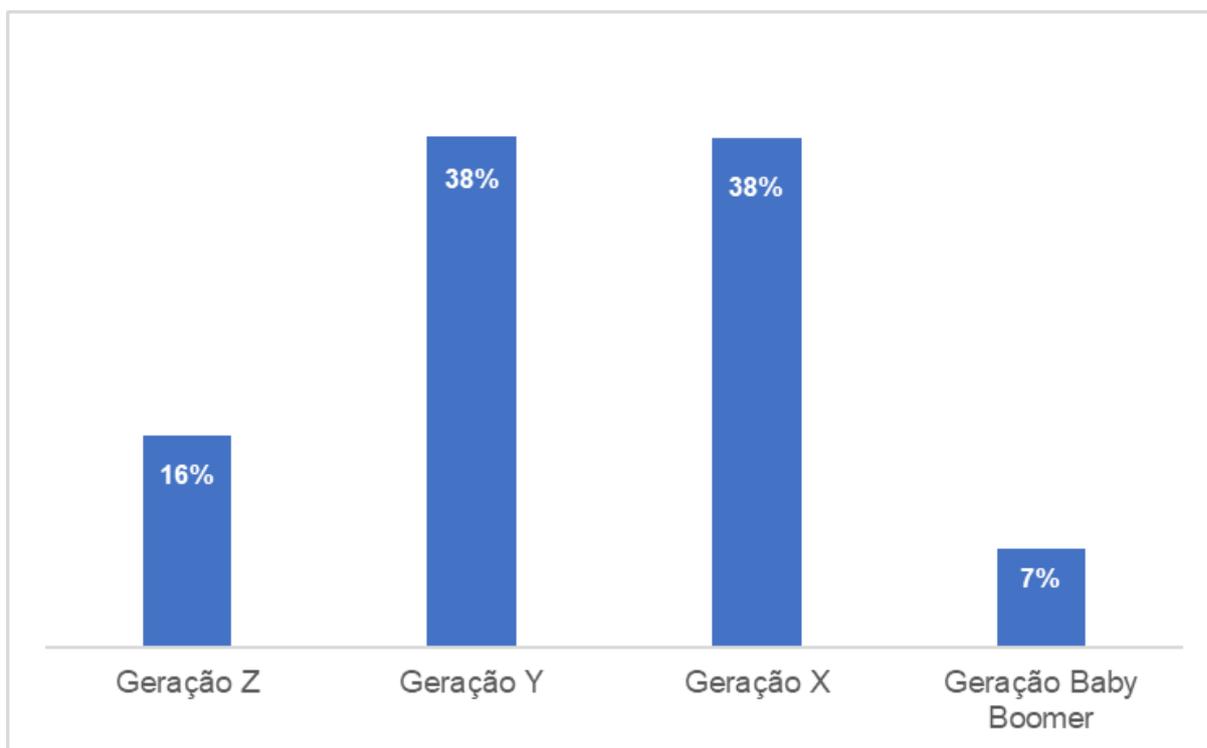
Como as preferências de design do trabalho são diferentes para diferentes gerações, é vital compreendê-las para que um bom ambiente seja criado na organização, bem como entender o que os motiva para o desempenho organizacional (Gaidhani; Arora; Sharma, 2019).

Hoje, existem cinco gerações coexistindo: Baby Boomer (mais velha), Geração X, Geração Y, Geração Z e Geração Alpha (mais nova). O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE considera que a força de trabalho é composta por indivíduos a partir de 14 anos de idade, que podem estar tanto ocupadas quanto desocupadas. No 3º trimestre de 2023, os dados divulgados na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua trimestral - PNAD Contínua revelam que a força de trabalho brasileira é formada por:

- 1,8% de pessoas entre 14 e 17 anos;
- 14,1% de pessoas entre 18 e 24 anos;
- 38,4% de pessoas entre 25 e 39 anos;
- 38,3% de pessoas entre 40 e 59 anos; e
- 7,4% de pessoas com 60 anos ou mais.

A figura a seguir é uma adaptação dos dados da PNAD Contínua (3º trimestre de 2023) citados acima, em representação que faz um paralelo dos grupos de idades com as gerações Baby Boomer, X, Y e Z, indicando a distribuição da força de trabalho entre as gerações.

Figura 1: Distribuição da força de trabalho brasileira por gerações



Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de PNAD Contínua IBGE, 3º semestre de 2023.

Neste trabalho, considerou-se o recorte das gerações X, Y e Z, pelo fato dos indivíduos pertencentes a elas representarem a grande maioria daqueles inseridos no mercado de trabalho neste momento, conforme observado na figura acima, e, portanto, serem capazes de refletir com maior representatividade sobre os fatores antecedentes do bem-estar no trabalho.

As gerações Y e Z ainda passarão muitas décadas inseridas no mercado de trabalho. Já os integrantes da geração X, por serem mais velhos, estão mais próximos de deixarem o mercado de trabalho e se aposentarem. Por esse motivo, à primeira vista, não seria a prioridade dos gestores compreender as suas características e formular políticas e práticas voltadas para a promoção do bem-estar no trabalho para esse grupo. No entanto, observa-se a tendência do aumento da expectativa de vida e aposentadorias cada vez mais tardias (DeICampo; Haggerty; Knippel, 2017).

Satuf et al. (2018) argumentam que, embora seja possível observar tendências e características comuns em nível global, é importante considerar o contexto específico de cada país ao analisar as diferenças entre as gerações. As experiências e as características de uma geração em um país podem não ser totalmente

transferíveis para outro país. Dito isso, este trabalho pretende gerar contribuições focadas no contexto brasileiro, mas que podem ser consideradas também a nível global.

De acordo com Malafaia (2011) a convivência entre as diferentes gerações dentro do ambiente de trabalho é um assunto relevante e que merece destaque. As organizações hoje enfrentam dificuldades em identificar e compreender as necessidades das gerações X e Y e Z no mercado de trabalho, bem como as suas atitudes, características e atributos. Em especial, quanto à geração Z, que é a mais nova entrante no mercado de trabalho, com indivíduos nascidos a partir de 1996 (Gaidhani; Arora; Sharma, 2019).

É fundamental a compreensão de que o fomento do bem-estar no trabalho traz benefícios mútuos, tanto para os trabalhadores quanto para as organizações, que têm como maior consequente o tão desejado desempenho individual, conforme evidenciado por pesquisas empíricas (Wright; Cropanzano, 2000; Rego, 2009; Fogaça; Coelho Junior, 2015). Dado esse contexto, fica evidente a importância de gerir corretamente os profissionais dentro das organizações no que diz respeito à promoção do bem-estar no trabalho. Tendo em vista o que foi visto até sobre as diferenças de perspectiva das gerações, entender as peculiaridades de cada geração pode auxiliar nessa tarefa.

Espera-se, portanto, que os resultados obtidos a partir deste trabalho permitam que os gestores embasem o desenvolvimento de estratégias ou práticas organizacionais capazes de propiciar maior bem-estar aos trabalhadores.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão apresentados estudos que fornecerão embasamento teórico para alcançar os objetivos da pesquisa. Inicialmente, serão apresentadas as principais definições de bem-estar no trabalho, a partir das ideias mais relevantes sobre bem-estar geral. Em seguida, será abordada a maneira como a literatura descreve os antecedentes e promotores do bem-estar no trabalho. Por fim, serão revisados estudos que investigaram as diferenças entre as gerações.

### 2.1 Bem-estar no trabalho

No contexto de trabalho, o termo bem-estar ainda não possui um conceito unânime, apresentando uma diversidade conceitual que traz consigo dificuldades de limitações epistemológicas (Pantaleão; Veiga, 2019). Por vezes, o bem-estar no trabalho (BET) é utilizado como sinônimo de qualidade de vida no trabalho (QVT), de satisfação no trabalho e de felicidade no trabalho, e apesar de serem conceitos distintos, apresentam similaridades e certa complementaridade entre eles (Farsen; Boehs; Ribeiro, 2018). Em sua clássica revisão, Weiss e Brief (2001) evidenciam que a história do afeto no trabalho está altamente entrelaçada à história da satisfação no trabalho, sendo o bem-estar no trabalho uma variável muitas vezes confundida com a satisfação. Daniels (2000) ressalta que, ainda que sejam construtos diferentes, eles são complementares entre si.

Assim, este capítulo dedica-se a melhor compreender a definição do construto, perpassando pela sua origem, correntes de pensamento e evolução dos estudos sobre o tema na literatura para, então, demonstrar as ideias aplicadas neste estudo.

A curiosidade acerca do fenômeno da felicidade não é recente e remonta à Antiguidade, época na qual os filósofos buscavam debater e compreender sua essência (Siqueira; Padovam, 2008). Os estudos sobre bem-estar estavam inicialmente relacionados à economia, atrelados ao significado de bem-estar material (*Welfare*) e de rendimentos. O construto pode ser examinado livre de contexto, isto é, pode referir-se ao bem-estar geral em relação à vida em geral, ou então pode estar atrelado a um domínio específico, como o trabalho (Taris; Schaufeli, 2015).

Nas últimas décadas, pesquisadores empenharam-se em construir o conhecimento e a base científica sobre o tema do bem-estar (Siqueira; Padovam, 2008). No contexto brasileiro, ainda existe muito a ser explorado e compreendido por pesquisadores e gestores organizacionais sobre o tema (Paschoal et al., 2013).

Desde meados do século XX, têm sido objeto de estudo também da Psicologia Positiva, passando-se a avaliar a vida do indivíduo como um todo (Galinha; Pais-Ribeiro, 2008). A psicologia positiva direciona seu foco para além do tratamento de doenças mentais, buscando entender os fatores que contribuem para uma vida saudável, feliz e significativa (Seligman; Csikszentmihalyi, 2000).

Considerando a literatura internacional, Paschoal (2008) admite que o trabalho de Diener (1984) pode ser entendido como o propulsor de pesquisas empíricas sobre bem-estar.

Segundo Ryan e Deci (2001), as concepções científicas mais proeminentes hoje dividem-se em duas grandes correntes no campo de bem-estar: a do bem-estar subjetivo (BES) e a do bem-estar psicológico (BEP). Segundo Paschoal e Tamayo (2008), a principal diferença entre BES e BEP é a concepção de felicidade adotada.

Em BES, o foco está no estado subjetivo de felicidade do indivíduo, o qual avalia seus estados emocionais, sentimentos positivos e negativos e sua satisfação com a vida em geral e mais especificamente em seu trabalho. O BES compreende a concepção hedonista da felicidade, pondo em contraste as experiências de prazer e desprazer, de modo a julgar os elementos positivos e negativos da vida (Ryan; Deci, 2001). Para Diener (1984), é entendido como a prevalência de emoções e humores positivos e a satisfação do indivíduo com a vida.

Os autores Albuquerque e Trócolli (2004) definem o conceito de BES em três dimensões: (I) o afeto positivo, "um contentamento hedônico puro experimentado em um determinado momento como um estado de alerta, de entusiasmo e de atividade" (Albuquerque; Trócolli, 2004, p. 154); (II) o afeto negativo, "inclui emoções desagradáveis como ansiedade, depressão, agitação, aborrecimento, pessimismo e outros sintomas psicológicos aflitivos e angustiantes" (Albuquerque; Trócolli, 2004, p. 154); e (III) a satisfação com a vida, que é o julgamento cognitivo da própria vida.

Já em BEP, adota-se a concepção eudemonista da felicidade, embasando-se no conceito de realização pessoal. O foco é no potencial humano, uma vez que o indivíduo deve ser capaz de experienciar também o desenvolvimento de suas potencialidades e a autorrealização, indo além do estado afetivo (Waterman, 1993).

Os autores Ryff e Keyes (1995) propõem um modelo multidimensional de bem-estar psicológico, constituído por seis componentes: auto-aceitação, o relacionamento positivo com outras pessoas, a autonomia, o domínio do ambiente, o propósito de vida e o crescimento pessoal.

Os pesquisadores que adotam a linha do bem-estar psicológico consideram que as emoções ou afetos são elementos fundamentais para a definição do bem-estar no trabalho; no entanto, entende-se que, se somente as emoções são consideradas, a autorrealização do indivíduo e sua percepção de expressividade são desprezadas (Paschoal; Tamayo, 2008).

A fim de definir e operacionalizar o bem-estar laboral, os autores Paschoal e Tamayo (2008) afirmam que muitos autores têm adotado o modelo de Warr (1987) sobre saúde mental, que segue a linha do bem-estar psicológico. O modelo de saúde mental de Warr (1987) leva em consideração o funcionamento positivo integrado do indivíduo e são propostas cinco dimensões: afeto, aspiração, autonomia, competência e funcionamento integrado.

Para Ryan e Deci (2000), os estudos acerca de bem-estar podem ser relacionados a um fenômeno multidimensional, abrangendo tanto a concepção hedônica, relativa a afetos positivos e satisfação com a vida, quanto a concepção eudaimônica de felicidade, que compreende a vitalidade e a saúde mental. A partir desse conceito, pode-se compreender o bem-estar no trabalho definido por pesquisadores referidos a seguir.

De acordo com Siqueira e Padovam (2008), o bem-estar no trabalho é um construto psicológico e de caráter multidimensional, apresentando três componentes: a satisfação no trabalho, o envolvimento com o trabalho e o comprometimento organizacional afetivo. Este conceito tem a visão de que BES e BEP são complementares.

Fundamentada na psicologia positiva, Paz (2004) apresenta o conceito de bem-estar pessoal no trabalho. Esse abrange a satisfação de necessidades e realização de desejos do indivíduo no desempenho de suas funções no ambiente organizacional e possui dois polos, o da gratificação e o do descontentamento. Dessen e Paz (2010) definem o bem-estar no trabalho como uma maneira de satisfazer as necessidades e expressão da realização de desejos dos indivíduos ao desempenhar seu papel na organização.

O bem-estar ocupacional pode ser conceituado não apenas como a ausência de estresse ou fadiga no trabalho, mas considerando a presença de experiências positivas para os trabalhadores (Huhtala et al., 2015; Van Horn et al., 2004).

Observa-se uma crescente convergência dos conceitos de bem-estar, que estão se afastando do foco da patologia e se aproximando de abordagens acerca do funcionamento positivo do indivíduo a partir de vivências prazerosas, e de maneira geral levam em consideração tanto os aspectos afetivos quanto os cognitivos do trabalhador (Pantaleão; Veiga, 2019).

A definição de bem-estar no trabalho consiste na prevalência de emoções positivas no ambiente de trabalho sobre as negativas, além da percepção individual de que está expressando e desenvolvendo seus potenciais para alcançar suas metas de vida (Paschoal; Tamayo, 2008). Essa abordagem engloba tanto aspectos hedônicos, como o prazer das emoções, quanto aspectos eudaimônicos, como o sentimento realização no trabalho.

Desta forma, nesta pesquisa, bem-estar no trabalho segue a linha de Warr (2007) e adotará a perspectiva de Paschoal e Tamayo (2008), na qual há uma dimensão afetiva que compreende emoções e humores no trabalho, e uma dimensão cognitiva que compreende percepção de expressividade e realização pessoal no trabalho. A adoção desse conceito se justifica pois o mesmo apoia-se na Psicologia Positiva e contempla aspectos de BES e BEP.

## **2.2 Antecedentes de bem-estar no trabalho**

O bem-estar no trabalho pode ser influenciado tanto positiva quanto negativamente. Como mencionado anteriormente, é definido como a prevalência de afetos positivos em relação aos afetos negativos, acrescido do sentimento de realização. Pode-se dizer que há fatores que o promovem ou o dificultam, outros que são mediadores e, por fim, os consequentes. Há, ainda, variáveis individuais e de contexto. Identificar os fatores que influenciam o bem-estar dos colaboradores é crucial para promovê-lo. Este capítulo dedica-se a sintetizar os principais fatores antecedentes de bem-estar no trabalho encontrados na literatura nacional e internacional nas últimas duas décadas.

Hirschle e Gondim (2020) afirmam que, em decorrência da grande diversidade de estudos sobre o tema, algumas variáveis podem ter diferentes papéis nos modelos testados, apresentando-se ora como preditores, ora como moderadores positivos ou negativos de bem-estar. Aqui, serão apresentados estudos que abordam variáveis antecedentes ou promotoras de bem-estar no trabalho.

Em seu trabalho de revisão sistemática da literatura, Pantaleão e Veiga (2019) indicaram que os antecedentes contextuais de bem-estar no trabalho encontrados foram suporte organizacional, suporte social e justiça organizacional; os autores indicam também antecedentes individuais, como dados pessoais e profissionais, ainda que esses tenham um menor poder preditivo em comparação às variáveis contextuais. Couto e Paschoal (2012, p. 588) afirmam que “De forma geral, a literatura organizacional sugere que o bem-estar no trabalho seja determinado por variáveis situacionais relacionadas ao próprio trabalho”.

Rissi et al. (2017), em estudo realizado em um hospital público de ensino, buscou compreender a influência de valores organizacionais como preditores de bem-estar no trabalho. O estudo revelou que o bem-estar, decorrente do sentimento do colaborador sentir-se parte da organização, assim como do orgulho de pertencê-la, sofre influência da incorporação de valores organizacionais relativos à justiça, igualdade, tolerância, sinceridade e honestidade, destacando-se a identificação do colaborador com a organização. Zawadzki et al. (2022) constatou em seu trabalho que os valores organizacionais, em especial a autonomia e o domínio do ambiente, podem ser considerados antecedentes do bem-estar no trabalho no contexto de sucessores de propriedades rurais. Rissi et al. (2017) revelam que os fatores de valorização, realização e identificação com a organização resultam em uma maior incidência em relação ao bem-estar no trabalho.

No contexto hospitalar, um estudo percebeu a variável clima organizacional como um forte preditor de duas dimensões de bem-estar no trabalho, o afeto positivo e a realização (Ribeiro; Veiga, 2022). Esse resultado corrobora com os achados de Burns e Machin (2013), nos quais a percepção de um clima organizacional positivo foi verificado como preditor de afeto positivo. Rocha Sobrinho e Porto (2012) confirmaram que o clima social é um forte preditor de bem-estar no trabalho, e reforçam que as relações interpessoais são importantes nos ambientes laborais. Os fatores de clima levantados pelos autores que impactam no bem-estar são autonomia, inovação, desempenho, reconhecimento e as estratégias de enfrentamento do estresse.

Fogaça e Coelho Junior (2015) identificaram em uma pesquisa realizada a partir de um grupo focal que o clima de descontração, ambiente silencioso, informalidade e autonomia são fatores promotores de bem-estar.

Pantaleão e Veiga (2019) sugerem que o suporte organizacional e o suporte social influenciam as emoções vivenciadas no dia a dia do trabalhador, e isso pode ser a via para que o indivíduo desenvolva o seu potencial e experimente a realização.

Em um estudo com 403 funcionários de uma organização pública do Distrito Federal, os resultados indicaram que as variáveis de suporte organizacional e de suporte social têm impacto direto no bem-estar no trabalho (Paschoal; Torres; Porto, 2010). O estudo revelou ainda a gestão de desempenho como o principal preditor de afetos positivos, e a carga de trabalho como o principal preditor de afetos negativos. Em uma pesquisa com 176 participantes, os autores Souza, Siqueira e Martins (2015) investigaram as percepções de suporte e bem-estar no trabalho, obtendo como resultado que os trabalhadores que percebem os suportes social e organizacional têm níveis mais elevados de bem-estar. A pesquisa de Jackson, Rothmann, Van de Vijver (2006) identificou que recursos de trabalho como suporte organizacional, crescimento e oportunidades de carreira se apresentaram como fatores promotores de bem-estar no trabalho.

A teoria da troca social de Blau (1964) e a norma de reciprocidade de Gouldner (1960) relacionam-se com o suporte organizacional de modo que o trabalhador que percebe esse suporte se sente obrigado a corresponder o apoio que recebe, e expressa maior comprometimento organizacional afetivo, comportamentos de cidadania e menor rotatividade; isso pode conferir vantagem competitiva às organizações que têm ações nesse sentido (Zagenczyk et al., 2010).

No que se refere à atuação da liderança, em uma revisão sistemática da literatura que teve como objetivo investigar as relações entre políticas e práticas de gestão de pessoas, bem-estar e desempenho, foi apontado que o relacionamento entre gestor e subordinado é fator que contribui para o bem-estar no trabalho do indivíduo (Van de Voorde et al., 2012). Besen et al. (2017) admite que o líder precisa ser capaz de reconhecer, motivar e orientar os trabalhadores para que haja compartilhamento do conhecimento, tendo em vista o alcance dos objetivos, tanto individuais quanto da organização. Quando os líderes consideram as necessidades dos trabalhadores e promovem um ambiente de trabalho harmonioso, a tendência é de que a realização do trabalho seja facilitada.

Um estudo realizado em uma organização privada possibilitou a constatação de que o bem-estar é afetado pelo estilo gerencial e pelo suporte para promoções, ascensão de carreira e salários. No entanto, quando analisados isoladamente, promoção e salários apresentaram baixa correlação com os fatores de bem-estar no trabalho e não predizem a sua ocorrência (Sant'Anna; Paschoal; Gosendo, 2012). Se as organizações focam os seus esforços para oferecer maior suporte, é provável que os trabalhadores experimentem mais afetos positivos e realização. Segundo Paschoal, Torres e Porto (2010, p. 1055) “[...] gestão do desempenho foi o principal preditor de afeto positivo e realização no trabalho”.

Rego (2009) apresenta que os trabalhadores consideram relevante que suas capacidades intelectuais sejam exploradas no desenvolvimento do trabalho, de modo a possibilitar o alcance de metas pessoais. Essa visão é consonante com a abordagem eudaimônica do bem-estar no trabalho, na qual o foco recai na exploração do potencial humano e na realização pessoal (Waterman, 1993). Nessa mesma linha, diversos estudos apontam que, quando o trabalhador tem oportunidades de utilizar e desenvolver suas próprias competências e criatividade, além de ter autonomia na tomada de decisões, o resultado é um maior bem-estar no trabalho (Silva; Ferreira, 2013; Schouteten; Witte, 1999; Warr, 1987).

Elevados níveis de controle no trabalho por parte do indivíduo o protegem dos efeitos negativos das demandas, uma vez que terá mais autonomia para a tomada de decisões, a resolução de dificuldades e o enfrentamento de desafios. Sendo assim, a falta de controle pode ser entendida como um fator que causa estresse organizacional (Paschoal; Tamayo, 2008; Karasek, 1979). No modelo de Van Horn et al. (2004), a dimensão de autonomia poderia ser considerada um antecedente da dimensão afeto.

Em um estudo realizado com 212 trabalhadores de diversas organizações, os autores Oliveira, Gomide Júnior e Poli (2020) encontraram que as práticas de gestão, se praticadas de maneira efetiva e percebidas pelos trabalhadores (em especial as práticas relativas ao envolvimento), seriam elementos essenciais para o bem-estar no trabalho. O indivíduo poderia experimentar emoções positivas no trabalho, como alegria, ânimo, disposição, contentamento, felicidade, empolgação, entusiasmo, tranquilidade e orgulho, além de expressar seus potenciais e avançar no alcance de suas metas de vida, uma vez que percebe que a organização se preocupa em envolvê-lo em seu funcionamento, bem como constrói um vínculo de confiança fundamentado na conduta ética e na competência organizacional. A confiança

organizacional configura-se como uma característica típica da relação saudável entre trabalhador e chefia, estando relacionada ao bem-estar no trabalho (Richter; Näswall, 2019).

O estudo multimétodo de Sousa e Coleta (2012) contou com uma amostra de 66 profissionais de serviços públicos de saúde, no qual foram abordados os fatores que contribuem e prejudicam o bem-estar no trabalho desses profissionais. Os resultados indicam que, os principais promotores foram a qualidade no relacionamento com a equipe e a satisfação e realização no trabalho, enquanto que os principais fatores prejudiciais foram os problemas de gestão/organização e com a equipe.

A justiça organizacional se refere à psicologia da justiça aplicada ao contexto de trabalho, sendo analisadas as percepções e reações de justiça ou injustiça vivenciadas pelos empregados em relação à organização em que trabalham (Assmar et al., 2005). Um estudo com amostra composta por 454 profissionais teve como objetivo geral investigar o valor preditivo das percepções de justiça organizacional (distributiva, processual, informacional e interpessoal) sobre o bem-estar laboral (Masagão; Ferreira, 2015). Os autores obtiveram como resultado que, de maneira geral, as percepções de justiça impactaram positivamente a satisfação e os afetos positivos que os empregados dirigem ao seu trabalho.

Os autores Loiola, Alves e Siqueira (2017), com o objetivo de analisar a relação entre percepção de justiça procedimental e bem-estar no trabalho em profissionais brasileiros, pesquisaram uma amostra de 105 pessoas. A partir dos resultados, observaram uma correlação entre as variáveis analisadas, de modo que, se o trabalhador é recompensado de maneira justa por esforços, responsabilidade e qualidade do trabalho, é percebido maior bem-estar.

Também vale destacar o papel das variáveis individuais como preditoras positivas de bem-estar no trabalho, sendo elas: a estabilidade emocional, as estratégias de autorregulação, a autoestima, o *coping* ativo, o otimismo e a autoeficácia (Sonnentag, 2015), a inteligência emocional, a experiência de emoções positivas e a regulação emocional funcional (Lawrence et al., 2011), e o comprometimento afetivo no trabalho (Meyer; Maltin, 2010). Rocha Sobrinho e Porto (2012) apresentam que estratégias de *coping* utilizadas pelo indivíduo no ambiente laboral também têm impacto sobre o bem-estar no trabalho. Sobre os recursos pessoais, Hirschle e Gondim (2020) discutem que eles se mostram capazes preservar

o bem-estar no trabalho do indivíduo, ainda que esse se encontre em condições adversas.

Em resumo, os principais preditores do bem-estar no trabalho encontrados na literatura foram: suporte organizacional, suporte social, valores organizacionais, clima organizacional, justiça organizacional, estilo gerencial, promoções, ascensão de carreira e salários, autonomia e controle, utilização da capacidade intelectual, práticas gerenciais, confiança organizacional e recursos pessoais.

### **2.3 As características geracionais**

A categorização em gerações é baseada na data de nascimento dos indivíduos, agrupando-os de acordo com um período de tempo pré-estabelecido, com aproximadamente 20 anos de duração (Malafaia, 2011). Mannheim (1952, p. 291), pesquisador que fez grandes contribuições aos estudos de gerações, afirma que pertencer a uma geração confere aos indivíduos "um local comum no processo social e histórico, e, portanto, os limita a um intervalo específico de experiências potenciais, predispondo-os a um modelo característico de pensamento e a experimentarem um tipo característico de ação historicamente relevante." Portanto, experiências e eventos históricos vivenciados por uma geração podem moldar suas perspectivas, valores, atitudes e comportamentos. Transferindo-se esse pressuposto para a vida profissional, é esperado que as características geracionais sejam capazes de influenciar as atitudes, expectativas e avaliações do trabalho (To; Tam, 2014).

Na academia, a divisão em gerações é amplamente difundida em diversos estudos (Satuf et al., 2018) e auxilia na compreensão de tendências e padrões comportamentais em diferentes grupos etários, podendo fornecer *insights* valiosos sobre as mudanças sociais, culturais e econômicas ao longo do tempo, bem como as implicações dessas mudanças em áreas como economia, saúde, educação e trabalho. Cavazotte, Lemos e Viana (2012) e Weller (2010) reforçam que a classificação da população em gerações é uma forma de agrupar sujeitos de estudo com características semelhantes.

Os marcos temporais mais frequentemente utilizados na literatura para definir a amplitude de cada geração são:

- geração X: 1965 a 1980;
- geração Y: 1981 a 1996; e
- geração Z: de 1997 a 2013 (Gursoy; Maier; Chi, 2008; Murray, 2011, Dimock, 2019).

Ainda assim, há divergências acerca dos limites de uma geração para a outra, de modo que é difícil definir com exatidão o ano em que se inicia e se finda uma geração (Satuf et al., 2018). Por esse motivo, a categorização em gerações não deve ser considerada uma regra absoluta.

Cada geração tem associado a si um conjunto de características que a tipifica. Dentro do comportamento organizacional, diversos estudos foram conduzidos visando explorar esse tema. A seguir, serão apresentadas características das gerações X, Y e Z que podem ser associadas ao contexto organizacional.

### **2.3.1 Geração X**

A geração X inclui indivíduos nascidos entre a metade dos anos 1960 e início dos anos 1980.

A literatura aponta que os indivíduos da geração X podem ser caracterizados pela tendência de serem mais cínicos em relação a figuras de autoridade, embora mais dependentes de *feedback*, mais individualistas e que buscam equilíbrio entre as esferas pessoal e profissional; além disso, não creem que possuam dívidas para com a organização e, portanto, têm a tendência de serem menos leais às organizações e mais propensos a mudar de emprego em busca da satisfação de suas ambições profissionais em ganhos de oportunidade (Cheeseman; Downey, 2011; Benson; Brown, 2011; Smola; Sutton, 2002; Cennamo; Gardner, 2008).

Relativo à dimensão equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, os achados de Lirio et al. (2020) elucidam que tanto a geração X, quanto a geração Y consideram essa variável fortemente ligada a qualidade de vida no trabalho.

DelCampo, Haggerty e Knippel (2017) indica que há a tendência dos indivíduos da geração X serem justos, competentes e diretos (*brutal honesty*), além de não nutrirem um respeito profundo por autoridades, como era característico das gerações

anteriores, já que preferem relações mais igualitárias. Podem também ser caracterizados como indivíduos que gostam de desafios e vibram com mudanças.

A literatura indica que essa geração procura trabalhos providos de sentido, que ofereçam liberdade e autonomia (Amaral, 2004; Briscoe; Hall; Mayrhofer, 2011; Lirio et al, 2020). A geração X valoriza também os relacionamentos interpessoais dentro do contexto organizacional (Abreu; Fortunato; Bastos, 2016).

### 2.3.2 Geração Y

A geração Y, ou *Millennial*, é composta por aqueles nascidos entre o início dos anos 1980 e a metade dos anos 1990.

Em estudo realizado por Comazzetto (2016), p. 149, no qual se analisou a geração Y no mercado de trabalho em comparação com outras gerações, chegou-se ao resultado de que a autonomia e a existência de uma gestão flexível são elementos destacados pelos integrantes da geração Y, ressaltando a “importância de um ambiente de trabalho que ofereça liberdade para que o indivíduo possa criar, desenvolver, expressar suas ideias, liberdade nos relacionamentos e a flexibilidade da gestão e das lideranças”. Esses achados são fundamentados por Lombardía, Stein e Ramón (2008), de modo que, para manter a geração Y na organização, deve-se levar em consideração que esses trabalhadores consideram elementares a liberdade para tomar decisões e a responsabilidade individual, valorizando mais a co-decisão do que a hierarquia; sendo assim, a organização deve ser capaz de oferecer flexibilidade de tempo e de espaço. Ainda de acordo com Comazzetto (2016), os elementos de maior destaque para a geração Y relativos ao sentido do trabalho foram liberdade, gostar do que faz e busca por qualificação profissional.

Os representantes da geração Y possuem a tendência de serem mais afeitos à comunicação textual e mais participativos no ambiente de trabalho (Cheeseman; Downey, 2011). Também apresentam um desejo maior de receber *feedbacks* e recompensas imediatas pelo trabalho que desenvolveram (Young et al., 2013).

Em seu estudo, Cavazotte, Lemos e Viana (2010) revelam que foram percebidas características exclusivas da geração Y, por exemplo, gosto por desafios,

dinamismo, valorização da qualidade de vida, flexibilidade, bom ambiente de trabalho e interesse em trabalhar em uma empresa socialmente responsável.

Assim como a geração X, a geração Y também valoriza os relacionamentos interpessoais dentro da organização (Abreu; Fortunato; Bastos, 2016).

Comazzetto (2016, p. 147) afirma que a geração Y “é a primeira geração da história a ter maior conhecimento do que as anteriores na tecnologia”, uma vez que cresceram cercados dela e junto com ela.

Zemke, Raines e Filipczak (1999) descrevem os *millennials* como indivíduos que preferem relações cordiais com autoridades e líderes que irão integrar as pessoas da equipe, já que acreditam que as mudanças serão decorrentes de ações coletivas.

A literatura aponta mais um conjunto de características desse grupo: autoconfiança, independência, ousadia, inquietação, gosto pela mudança e aversão a regras (Strauss; Howe, 1991; Smola; Sutton, 2002; Amaral, 2004; Veloso; Dutra; Nakata, 2016).

Lírio et al. (2020) elucida que os *millennials* consideram a dimensão equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal uma variável fortemente ligada a qualidade de vida no trabalho.

Estudos recentes apontam que, apesar de frequentemente descrita como uma geração mais arrojada e mais propensa a correr riscos (Alsop, 2008), os jovens brasileiros expressam, também, expectativas mais “tradicionais” relacionadas ao contexto do trabalho, como a busca por estabilidade e relações de longo prazo com as organizações (Lemos; Cavazotte; Viana, 2012).

### **2.3.3 Geração Z**

Aqueles nascidos entre o final dos anos 1990 e meados da segunda década dos anos 2000 formam a geração Z.

Slavin (2015) aponta que os representantes da Geração Z querem ser ouvida e ter suas ideias levadas em consideração, indicando que dão pouca importância para as hierarquias.

Um estudo de Schawbel (2014) revela que os integrantes dessa geração tendem a ser mais empreendedores, confiáveis, tolerantes e menos motivados por dinheiro, quando comparados à geração Y.

Berkup (2014) os descreve como individualistas, afeitos a liberdade, confiáveis, velozes, criativos, orientados a conquistas, com baixo desejo de trabalhar em times no ambiente de trabalho e com preferências de trabalho personalizadas e não usuais, além de fazerem um bom uso da tecnologia por estarem muito familiarizados com ela.

Inácio (2014) destaca que os profissionais da geração Z demonstram ter como prioridade conhecer os valores éticos praticados pela organização e se identificar com as propostas a empresa tem para o trabalhador. Nessa mesma linha, Max Mihelich (2013) descreve que a geração é muito preocupada com as questões ambientais e possui um grande senso de responsabilidade em relação aos recursos naturais.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Nesta seção do trabalho, serão apresentadas a tipologia e descrição geral da pesquisa, a caracterização e descrição do método de pesquisa utilizado, a caracterização dos participantes e os procedimentos de coleta e análise dos dados.

#### **3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa**

O presente estudo é de natureza observacional, exploratória e descritiva. Adota abordagem qualitativa, obtendo dados de fonte primária e em corte transversal.

A intenção da pesquisa qualitativa é compreender e aprofundar os fenômenos sob o ponto de vista subjetivo dos indivíduos pesquisados, relacionando-se com a realidade vivenciada por eles. O pesquisador observa o desenvolvimento natural dos fenômenos, sem interferir na realidade. Não sendo baseada em análise estatística, esse tipo de pesquisa concentra-se em compreender os sentimentos e vivências dos participantes, resultando em dados detalhadamente descritos sobre situações, pessoas, manifestações, eventos e condutas (Sampieri; Collado; Lucio, 2013). Diferentemente de pesquisas quantitativas, as perspectivas teóricas são construídas

depois da exploração e descrição dos fatos observados, a partir de uma análise que considera casos particulares para, então, compreender o todo.

Os dados provêm de fontes primárias, pois ainda não estavam acessíveis anteriormente e foram gerados especificamente para atender às exigências da pesquisa em questão. Além disso, a pesquisa possui uma abordagem transversal, uma vez que os dados foram coletados apenas uma vez, em um único momento específico, e analisados ao longo de um período de tempo determinado, sem intenção de replicação (Fontelles, 2009).

A técnica de grupo focal como coleta de dados é uma abordagem qualitativa. A partir de um tema sugerido pelo pesquisador, tem-se a coleta de dados por meio da interação e discussão entre pessoas de um grupo (Morgan, 1997). É utilizado para explorar, compreender e descrever as perspectivas, opiniões, atitudes e experiências dos participantes sobre um determinado tópico de interesse.

Os grupos focais são valiosos para obter reflexões aprofundadas sobre as percepções e experiências dos participantes, ao fornecer uma plataforma para discussão aberta e interativa, permitindo a troca de ideias e a construção de conhecimento coletivo. No entanto, é importante reconhecer que os resultados dos grupos focais são baseados nas experiências dos participantes selecionados e podem não ser generalizáveis para toda a população.

O método destaca-se na medida em que possibilita, a partir da diversidade dos participantes e a interação entre eles, a geração de um conteúdo rico que expõe suas percepções, atitudes, pensamentos e valores culturais (Grønkjær et al., 2011; Fogaça, 2014).

Neste trabalho, a escolha da técnica do grupo focal justifica-se pois é esperado que cada grupo que compõe uma geração possua entendimentos semelhantes acerca da temática em questão. Portanto, considerando o recorte do trabalho, foram definidos três grupos focais, um para cada geração (X, Y e Z). A aplicação da técnica permite também que os participantes se vejam não somente como indivíduos, mas também como pessoas pertencentes a um grupo (a sua geração), que naturalmente compartilha opiniões e crenças entre si.

O envolvimento do moderador durante a aplicação do método deve ser compatível com o objetivo da pesquisa, devendo haver um alto envolvimento quando há a intenção de comparar o pensamento de participantes de diferentes grupos focais,

e um baixo envolvimento do moderador quando há ênfase na pesquisa exploratória e na análise de conteúdo (Oliveira; Freitas, 1998; Fogaça; Coelho Junior, 2015).

### **3.2 Caracterização dos participantes da pesquisa**

Com base no objetivo desta pesquisa, os participantes dos três grupos focais realizados foram selecionados baseando-se no critério da idade. Como especificado anteriormente na justificativa deste trabalho, a pesquisa restringiu-se às gerações X, Y e Z, grupos etários que naturalmente já integram a força de trabalho, conforme classificação do IBGE. Buscou-se uma composição heterogênea dos grupos, de tal forma que fossem variadas as idades (dentro da faixa de geração), o gênero, a profissão e o regime de trabalho. Com isso, esperava-se que nenhuma outra característica se sobressaísse. Ainda assim, é importante ressaltar que as pessoas convidadas foram selecionadas conforme conveniência da pesquisadora e que a participação foi voluntária, dependendo da disponibilidade dos participantes.

O grupo focal da Geração Z foi composto por 8 participantes, sendo três homens e cinco mulheres com idades que variaram entre 19 e 26 anos de idade. Apenas um participante declarou residir em São Paulo, enquanto os outros declararam residir em Brasília. A maioria dos participantes está cursando ensino superior e já integra o mercado de trabalho, seja no regime de meio período, seja integral. As áreas de atuação profissional mencionadas foram consultoria empresarial, consultoria em tecnologia, comercial e bancária. Cinco participantes trabalham em regime presencial e três em regime híbrido.

O grupo focal da Geração Y contou com a participação de 7 pessoas, sendo três homens e quatro mulheres entre 27 e 37 anos de idade. Destes, cinco declararam ser residentes de Brasília, um do Rio de Janeiro e um de São Paulo. Os integrantes indicaram as seguintes áreas de atuação profissional atual: desenvolvimento de *software*, marketing digital, edição de vídeo, psicologia clínica, engenharia química, consultoria em gestão empresarial e mercado financeiro. Cinco trabalham no regime de teletrabalho e dois trabalham majoritariamente de modo presencial.

O grupo focal da Geração X teve 6 participantes, dois homens e quatro mulheres, todos residentes de Brasília e com idades que variaram entre 43 e 57 anos.

As áreas de atuação profissional indicadas foram: educação de ensino básico, engenharia civil, mercado financeiro, bancária e gestão pública. Metade dos participantes trabalham em regime de teletrabalho, e a outra metade, presencialmente.

### **3.3 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

Foram realizados três grupos focais no período compreendido entre os meses de setembro e outubro de 2023, conforme a disponibilidade dos integrantes de cada um dos grupos. Os três encontros foram realizados virtualmente, formato que permite praticidade tanto para pesquisadores, quanto para participantes. Canuto et al. (2021) afirma que, para que a qualidade do resultado do grupo focal virtual seja próxima da de um grupo focal presencial, é necessário simular de maneira mais verossímil possível as condições do formato presencial, estimulando-se que os participantes liguem as suas câmeras de maneira voluntária. A pesquisadora, então, buscou seguir essa orientação para obter resultados de qualidade.

Os encontros foram gravados para análise posterior, mediante a autorização expressa de todos os participantes. O grupo focal da Geração Z teve cerca de 1h20 de duração, o da Geração Y durou aproximadamente 1h20 e o da Geração X durou 1h10.

Para a realização dos grupos focais, foi elaborado um roteiro semiestruturado alinhado aos objetivos desta pesquisa, composto por duas perguntas centrais:

- Na sua percepção, o que significa bem-estar no trabalho?
- Quais os principais fatores você considera que sejam promotores do bem-estar no trabalho?

A primeira pergunta foi inspirada no trabalho de Paschoal e Tamayo (2008) que, para a construção e validação da escala de bem-estar no trabalho, fizeram uso das perguntas “o que é ser feliz no trabalho para você?”, “é importante se sentir realizado no trabalho?” e “o que é a realização no trabalho?”. Já a segunda pergunta foi fundamentada nas diversas pesquisas apresentadas no referencial teórico deste trabalho, as quais expõem fatores antecedentes ou promotores encontrados associados ao bem-estar no trabalho.

A pesquisadora atuou como facilitadora, evitando intervir demasiadamente nas discussões, e buscando promover o consenso e a concordância nas falas levantadas pelos participantes do grupo, condição fundamental para a técnica de grupo focal. Em concordância com o destacado por Oliveira e Freitas (1998) e Fogaça e Coelho Junior (2015), o maior envolvimento do moderador é aconselhado quando objetiva-se comparar grupos distintos, como é o caso desta pesquisa. Para tanto, utilizou-se também de perguntas acessórias, mencionando questões salariais e bonificações, fatores individuais, identificação com o trabalho, suporte organizacional, entre outros assuntos que são comumente associados ao bem-estar no trabalho, conforme exposto na seção do referencial teórico.

Ao longo da discussão, buscou-se confirmar a concordância dos participantes de cada grupo acerca dos assuntos abordados. Para realizar a análise dos dados, foi utilizado o *software* gratuito de análise textual Iramuteq, reconhecido por Klant e Santos (2021) como ferramenta de grande eficiência na organização de dados textuais e demonstração de resultados. Para tanto, a transcrição gerada automaticamente a partir da videochamada foi revisada e adaptada pela pesquisadora, recuperando-se nas respostas os referentes, ou seja, iniciando a transcrição das respostas dos participantes com a repetição da pergunta da mediadora, conforme recomendação de uso do *software* para a leitura correta dos textos (Gibbs; Flick, 2009).

A análise de similitude é baseada na teoria dos grafos e permite a identificação de co-ocorrências entre as palavras. O resultado dessa análise é a indicação da conexão entre as palavras, que ajuda na identificação da estrutura de um *corpus* textual, além de diferenciar partes comuns de especificidades (Marchand; Ratinaud, 2012; Camargo; Justo, 2013).

A nuvem de palavras é considerada uma análise lexical mais simples. Ela agrupa e organiza graficamente as palavras em função da sua frequência no *corpus* textual, possibilitando a rápida identificação das palavras-chave de um *corpus* (Camargo; Justo, 2013).

Na seção seguinte, serão apresentados os resultados e a discussão das nuvens de palavras e das análises de similitude gerados pelo Iramuteq a partir dos dados produzidos pelos três grupos focais.

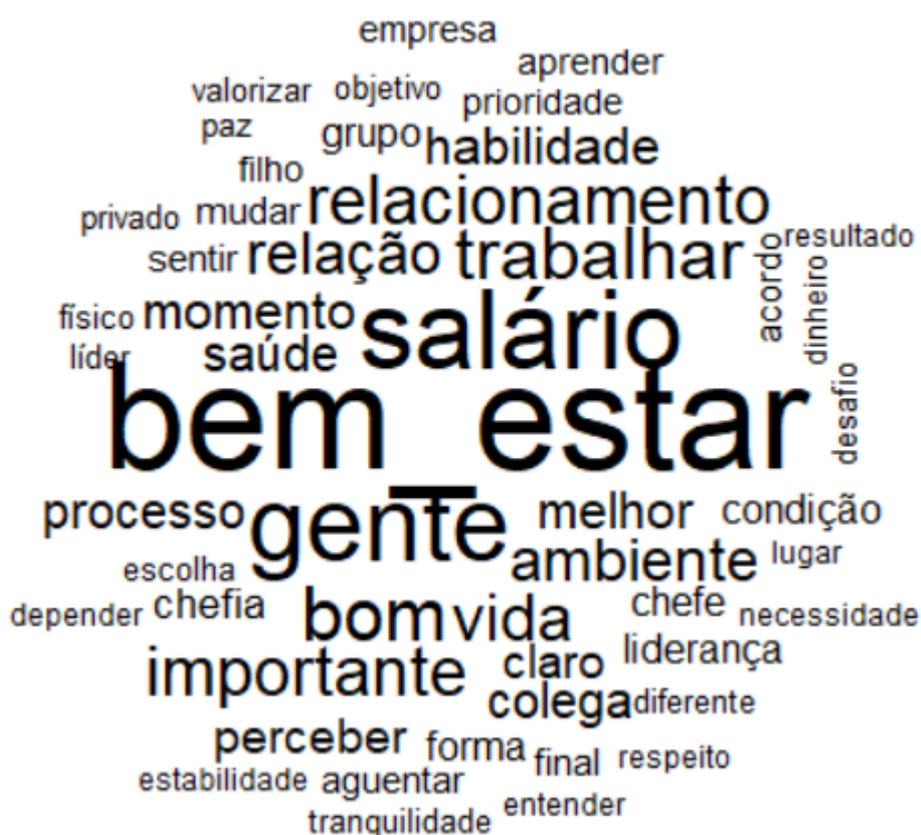
## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo irá apresentar e discutir as principais concepções obtidas com o *software* Iramuteq após os grupos focais. Inicialmente, serão apresentados os resultados e a discussão separadamente do grupo da geração X, da geração Y e da geração Z, a fim de atender ao objetivo específico 2 deste trabalho. Depois, em consonância com o objetivo específico 3, serão apresentados os resultados e a discussão dos três grupos conjuntamente, a fim de melhor observar as diferenças e similaridades entre eles. Será exposta a compreensão dos participantes sobre bem-estar no trabalho, bem como o desenvolvimento das nuvens de palavras e da análise de similitude de cada organização, que permitirão a identificação dos principais fatores antecedentes levantados pelos participantes, conforme proposto nos objetivos geral e específicos deste trabalho.

### 4.1 Geração X

A figura abaixo retrata a nuvem de palavras gerada pelo *software* Iramuteq a partir dos dados produzidos pelo grupo focal realizado com integrantes da geração X; posteriormente, são apresentadas as discussões acerca da figura.

Figura 2: Nuvem de palavras da geração X



A geração X ressaltou diversas vezes a necessidade de ter um bom relacionamento tanto com os colegas de trabalho, quanto com a chefia. Essa inferência é possível a partir dos termos destacados na nuvem de palavras “colega”, “relacionamento”, “relação”, “grupo” e “chefe”, “chefia”. Esses resultados corroboram com a afirmação de que a geração X valoriza os relacionamentos interpessoais dentro do contexto organizacional (Abreu; Fortunato; Bastos, 2016). A questão do bom relacionamento perpassa por aspectos como respeito, leveza, paz e tranquilidade. Assim, percebe-se essa questão fortemente relacionada ao clima organizacional, fator discutido na literatura como um forte preditor do bem-estar no trabalho (Ribeiro; Veiga, 2022; Burns; Machin, 2013; Rocha Sobrinho; Porto, 2012). Nota-se, também, uma associação com afetos positivos (Paschoal; Tamayo, 2008), uma vez que os sentimentos de prazer são valorizados nesse contexto. A fala a seguir de um dos participantes do grupo focal, identificado como participante 1 (P1), reforça a relação

positiva entre bem-estar no trabalho, clima organizacional e maior desempenho (Sonnentag; Frese, 2002; Rego, 2009; Wright; Cropanzano, 2000; Wright; Cropanzano, 2004; Fogaça, 2018).

*O relacionamento torna o ambiente mais leve, torna o trabalho mais leve. A gente já passa muitas horas da vida no trabalho. [...] Quando se tem mais companheirismo entre os colegas, há um comprometimento maior. Até para a execução final daquele trabalho que a gente vai entregar. A pessoa se sente pertencente, tem um objetivo comum e, na maioria das vezes, é melhor.*

Em seguida, é apresentada a análise de similitude produzida a partir do *software* Iramuteq, contendo as principais conexões entre os termos discutidos pelos participantes do grupo focal da geração X.



reciprocidade de Gouldner (1960), de forma que o trabalhador se sente na obrigação de retribuir o suporte organizacional que recebe, expressando maior comprometimento organizacional afetivo, comportamentos de cidadania e menor rotatividade, podendo conferir vantagem competitiva às organizações que promovem ativamente o suporte ao empregado (Zagenczyk et al., 2010). DelCampo, Haggerty e Knippel (2017) ressaltam que ser justo é característica dos indivíduos da geração X. Um dos participantes do grupo ressalta:

*Eu acho que uma coisa imprescindível para o bem-estar é que a situação pessoal de cada um seja percebida pela chefia [...] se o chefe percebe que você tem uma situação particular de saúde, de família, ou qualquer situação particular que precisa ser entendida, isso gera uma contrapartida. [...] Se a minha chefe entende que eu preciso levar meu filho ao médico semanalmente [...] no dia que ela precisar também que eu fique até mais tarde, eu vou fazer questão de ficar. (P1)*

A fala acima relaciona-se, também, com a característica descrita na literatura de que a geração X busca o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho (Lirio et al., 2020).

Ainda sobre o papel da liderança, foi expresso impacto da atuação da liderança sobre a forma como o indivíduo se sente no trabalho, tanto positivamente, quanto negativamente, corroborando com os achados de Sant'Anna, Paschoal e Gosendo (2012), que afirmam que o estilo gerencial exerce influência no bem-estar no trabalho. Besen et al. (2017) admite que o líder precisa ser capaz de reconhecer, motivar e orientar os trabalhadores para que haja compartilhamento do conhecimento, tendo em vista o alcance dos objetivos, tanto individuais quanto da organização. Esse resultado relaciona-se tanto com o aspecto cognitivo do bem-estar no trabalho, pois o trabalhador consegue expressar suas potencialidades, quanto com o aspecto de afetos positivos, pois ele se sente bem (Paschoal; Tamayo, 2008; Waterman, 1993). Um participante do grupo focal expressa:

*A liderança [...] tem uma responsabilidade muito grande [...] de descobrir essas habilidades individuais e fazer com que cada uma dessas habilidades de alguma forma contribua para que o grupo atinja o objetivo comum. [...] isso talvez seja uma das coisas principais para que a pessoa se sinta bem dentro daquele grupo, fazendo aquilo que está fazendo. (P3)*

Outro participante complementa sobre o tema:

*Ela (a chefe) ficava desconfiando da gente, fiscalizando o tempo inteiro e não trabalhando como uma equipe, e isso dá uma sensação muito ruim no ambiente de trabalho. (P4)*

A análise de similitude permite a observação da conexão entre os termos “bem-estar”, “condição”, “acordo” e “claro”, ressaltando que um dos aspectos valorizados pelos participantes do grupo foi o estabelecimento e o cumprimento de acordos no trabalho, que pode ser relacionado com o conceito de justiça organizacional (Assmar et al., 2005), conforme foi trazido na seção de referencial teórico deste trabalho. A literatura aponta que a percepção de justiça organizacional impacta positivamente a satisfação e os afetos positivos que os empregados dirigem ao seu trabalho (Masagão; Ferreira, 2015). Esse aspecto é visto pelo grupo como um sinal de respeito da organização para com o trabalhador, no que tange à atribuição de tarefas e às expectativas e metas de desempenho, uma vez que os indivíduos esperam uma retribuição à relação de troca que estabelecem com a organização. O trabalhador percebe uma relação de justiça quando a organização fornece condições para que o que foi acordado seja passível de ser cumprido.

Esse aspecto perpassa, também, o suporte organizacional, uma vez que é esperado que a organização forneça condições para a realização do trabalho. As falas de dois participantes do grupo focal da geração X expressam essa ideia: “*Para mim, bem-estar no trabalho é ter condições razoáveis, mínimas para que você consiga desenvolver suas habilidades nas demandas exigidas pelo seu chefe e com você mesmo*” (P3) e:

*[...] ter objetivos claros na atividade que está desempenhando, ... deixar claro o que é esperado de ti, os objetivos mensuráveis claramente e, é claro, passíveis de serem atingidos, bem como condições para que isso realmente desempenhe, atinja esses objetivos. (P3).*

Conforme destacado na nuvem de palavras, o termo “físico” remete às questões ergonômicas, fator levantado pelo grupo como relevante para o bem-estar no trabalho. Esse resultado corrobora com os achados de Fogaça e Coelho Junior (2015) e de Alves (2012), que verificam a associação entre conforto físico e estrutura física confortável e ergonômica, aspecto que corresponde aos afetos positivos do bem-estar no trabalho, uma vez que se refere ao sentir. Ferreira (2008) também indica associação entre a ergonomia e qualidade de vida no trabalho. Quanto a esse aspecto, os participantes salientam em suas falas: “*quando o tempo vai passando,*

*você vai vendo o quanto é importante essas questões ergonômicas, que no início você não está nem aí porque seu corpo aguenta qualquer coisa” (P1) e:*

*O bem-estar também é a questão física do trabalho mesmo, de equipamentos, iluminação, calor ou frio, enfim, essas condições físicas, para mim, são muito importantes. Eu me sentir bem no lugar onde eu estou trabalhando para mim é fundamental. (P4)*

A questão salarial foi debatida intensamente pelos participantes, como destacado na nuvem de palavras pelos termos “salário” e “dinheiro” e na análise de similitude pela conexão entre as palavras “salário”, “maior”, “aguentar”, “doente” e “escolha”. O grupo chegou ao consenso de que a remuneração pode ser um fator que retém o trabalhador no emprego, no entanto, não é, necessariamente, um fator que contribui positivamente para o bem-estar. Os participantes compartilharam experiências pessoais que reforçaram esse pensamento, expressando, inclusive, questões de adoecimento físico e mental (estresse e *burnout*) que se submeteram para “aguentar” um bom salário e, conseqüentemente, perderam o seu bem-estar. Ainda sobre esse tema, um participante destacou que o salário é um aspecto prévio à escolha do trabalho, isto é, é um fator pré-determinado, e o indivíduo, ao aceitar um trabalho, já tem ciência da remuneração, portanto, ela não é um fator que impacta diretamente no seu bem-estar, seja positiva ou negativamente. Esse entendimento sobre a questão salarial relaciona-se com a ênfase dada pelos participantes do grupo sobre a necessidade de haver acordos claros no trabalho. De modo geral, os participantes entendem que aspectos do trabalho já acordados e pré-estabelecidos não interferem negativamente no seu bem-estar, mas são uma forma de justiça organizacional.

A teoria de Herzberg pode ser utilizada para explicar esse fenômeno. Segundo a teoria, os fatores relativos ao conteúdo do cargo ou à natureza das tarefas desenvolvidas pelo trabalhador são tidos como fatores de satisfação ou motivadores, enquanto que os fatores de manutenção ou higiênicos seriam aqueles ligados a condições ambientais dentro das quais o indivíduo desempenha seu trabalho (Herzberg, 1968). Assim, o salário poderia ser classificado como um fator higiênico, isto é, quando presente, não necessariamente leva à motivação, no entanto, quando da sua ausência, é um fator que gera insatisfação. A seguir, a fala de um dos participantes sintetiza a discussão e gerou concordância entre o grupo todo:

*Para mim é da seguinte forma, o salário mantém a gente no emprego, mas ele não ajuda no bem-estar. Então, a gente aguenta ficar mesmo sem bem-estar, porque o salário é bom. Mas o salário não contribui com bem-estar, na minha opinião. (P1)*

O grupo abordou, de forma inconclusiva e superficial, questões que se aproximam do aspecto cognitivo do bem-estar no trabalho (Waterman, 1993). Na nuvem de palavras, os termos “aprender” e “desafios” remetem à necessidade que os indivíduos têm de explorar o seu potencial intelectual e desenvolver suas habilidades, o que gera bem-estar. Além disso, os participantes concordaram que a relevância do trabalho que desempenham é fator de influência no bem-estar no trabalho, o que corrobora com a literatura sobre a geração X, que afirma que a os seus integrantes buscam trabalhos providos de sentido (Amaral, 2004; Briscoe; Hall; Mayrhofer, 2011; Lirio et al, 2020). Rego (2009) salienta a importância de os colaboradores sentirem que as suas capacidades estão sendo usufruídas e fomentadas.

Os participantes compartilharam suas experiências profissionais e refletiram sobre a mudança de prioridades ao longo de suas vidas e como elas impactam nas suas escolhas profissionais e como isso se reflete no seu bem-estar no trabalho. O grupo não chegou a um consenso claro sobre quais fatores se alteram, no entanto, todos concordaram que as prioridades mudam com o passar do tempo. Vale ressaltar que essas prioridades não necessariamente se refletem em um maior bem-estar no trabalho, mas sim na escolha do trabalho e na permanência nele. Foi pontuado nas discussões que, em determinadas fases da vida, a prioridade era ter um salário mais alto e estabilidade, enquanto que, em outro momento, a prioridade era aprender e se desenvolver profissionalmente. Como já mencionado anteriormente, a questão salarial não acarreta, necessariamente, em maior bem-estar no trabalho. Esse é um resultado interessante, especialmente do ponto de vista gerencial, pois revela que o bem-estar no trabalho nem sempre é priorizado e perseguido pelos trabalhadores, o que consequentemente pode surtir pouco efeito em variáveis tais como a intenção de rotatividade, que é comumente associada em estudos sobre bem-estar no trabalho.

Em resumo, o grupo focal da geração X elencou como principais fatores que influenciam positivamente no bem-estar no trabalho: clima organizacional e relacionamentos interpessoais, acordos claros, suporte organizacional, justiça organizacional e habilidade da liderança.

## 4.2 Geração Y

A figura a seguir retrata a nuvem de palavras gerada pelo *software* Iramuteq, que apresenta os termos mais frequentemente utilizados pelos participantes do grupo focal da geração Y.

Figura 4: Nuvem de palavras da geração Y



O grupo focal da geração Y pontuou diversas vezes a relevância da flexibilidade e autonomia para o bem-estar no trabalho, em especial, a flexibilidade de local de trabalho (presencial, *home-office* ou híbrido), conforme expresso na nuvem de palavras pelos termos “*home-office*”, “presencial”, “híbrido”, “flexibilidade” e “liberdade”. O grupo, durante a pandemia de Covid-19, experimentou o teletrabalho e se adaptou; portanto, a volta para a modalidade presencial, em sua visão, significou um retrocesso, gerando impactos negativos no bem-estar no trabalho. É perceptível a

associação com os afetos positivos e negativos, sendo possível inferir que os indivíduos desejam evitar sentimentos de sofrimento (vivenciados na rotina de trabalho presencial) e potencializar sentimentos de prazer (vivenciados na rotina de trabalho híbrido ou remoto). Esses resultados são consonantes com os achados da literatura, que indicam a valorização da autonomia e da flexibilidade pela geração Y (Lombardía; Stein; Ramón, 2008; Comazzetto, 2016; Cavazotte; Lemos; Viana, 2010), com destaque para a liberdade para tomar decisões e a valorização da co-decisão em detrimento da hierarquia. A preferência pelo trabalho híbrido ou remoto pode estar conectada também à característica da geração Y ser mais afeita à comunicação textual (Cheeseman; Downey, 2011), além de ser uma geração que cresceu cercada pela tecnologia e junto com ela (Comazzetto, 2016). Os resultados corroboram com as pesquisas que indicam que a autonomia favorece o bem-estar no trabalho (Van Horn et al., 2004; Zawadzki et al., 2022; Silva; Ferreira, 2013; Rocha Sobrinho; Porto, 2012).

Esse resultado é reforçado pela conexão entre as palavras “trabalhar”, “gostar”, “híbrido” e “ideal”, retratada na figura abaixo pela análise de similitude gerada no *software* Iramuteq a partir das falas dos participantes do grupo focal.



*“você se sente realizado ao mesmo tempo em que você consiga viver e fazer suas coisas que você gosta.”* (P8).

As palavras destacadas na nuvem de palavras “executar”, “atividade”, “claro”, “prazo”, “definido”, “pressão” e “recurso” relacionam-se com a organização do fluxo de trabalho, aspecto que se mostrou crucial para o grupo, sendo atribuída à chefia a responsabilidade de estabelecer metas bem definidas e proporcionar recursos ao trabalhador, para que seja possível a execução das atividades dentro do prazo e sem pressões exageradas. Essa organização do trabalho está relacionada também com o suporte institucional mencionado pelo grupo, reforçando a necessidade dos indivíduos de terem apoio para desenvolverem as atividades acordadas, disponibilizando recursos tanto físicos quanto imateriais. Diversos autores (Souza; Siqueira; Martins, 2015; Paschoal; Torres; Porto, 2010; Pantaleão; Veiga, 2019; Jackson; Rothmann; Van de Vijver, 2006) identificam o suporte organizacional como um fator preditor de bem-estar no trabalho. A fala a seguir expressa essa ideia: *“O suporte institucional é a chefia te dar os meios para você fazer o que você tem que fazer, te dar recursos.”* (P13).

Sobre o tema de relacionamentos, o enfoque dado pelos participantes foi a relação com a chefia, como pode ser observado na nuvem de palavras pelo destaque dos termos “chefe” e “líder” e pela conexão entre as palavras “bem-estar”, “tarefa”, “chefe”, “junto” e “entender”. Esses resultados remetem à expectativa de que a postura da chefia para com os seus liderados deve ser de proximidade, de modo que o líder entenda as necessidades do trabalhador e forneça ferramentas e orientações adequadas para o bom desenvolvimento das atividades. Van de Voorde et al. (2012) e Besen et al. (2017) corroboram esses resultados. Além disso, foi destacado nas discussões a relevância do respeito nessa relação. Essa colocação do grupo focal está fortemente relacionada ao suporte institucional e à influência do estilo gerencial no bem-estar (Sant’Anna; Paschoal; Gosendo, 2012). O participante P9 ilustra uma situação correlata:

*Se seu chefe falar que você tem até ontem para você executar suas atividades, você tem que ter os recursos necessários para você poder executar isso. Tem que ter uma divisão de responsabilidades de tarefas, que você saiba a quem reportar, a quem você recorrer. Quando você precisa de ajuda, o que é natural também.*

Ainda sobre esse aspecto dos relacionamentos, o participante P10 reforça:

*Essa relação entre líder e liderado eu acho que é fundamental para um bem-estar no trabalho. Você ter alguém para quem responder e essa pessoa também entender as suas limitações e colocar metas definidas e realmente caminhar junto.*

Sobre o relacionamento com os colegas, o grupo concordou que a integração entre equipes é um aspecto importante; no entanto, não é considerado um dos principais promotores do bem-estar, conforme evidenciado na análise de similitude pela conexão entre os termos “bem-estar”, “integração”, “importante” e “problema”. Entende-se que um relacionamento excelente com os colegas não é essencial, isto é, a sua inexistência não se configura como um problema, de modo que um relacionamento neutro basta, conforme discutido no caso de trabalhadores autônomos que não têm contato frequente com outros indivíduos. Mas, quando a relação com os colegas está ruim em grande proporção, o impacto negativo no bem-estar é enorme. Esse resultado não corrobora totalmente com os estudos de Abreu, Fortunato e Bastos (2016), que afirmam que a geração Y valoriza os relacionamentos interpessoais dentro da organização. Essa discussão aproxima-se do antecedente encontrado na literatura de clima organizacional e a qualidade do relacionamento com a equipe (Rocha Sobrinho; Porto, 2012; Burns; Machin, 2013; Sousa; Coleta, 2012; Ribeiro; Veiga, 2022; Machin, 2013), que são considerados preditores de afetos positivos do bem-estar no trabalho.

O grupo refletiu sobre as características individuais, como personalidade e preferências pessoais, e como elas podem contribuir para o aumento ou para a diminuição do bem-estar no trabalho. Na análise de similitude, a conexão entre os termos “bem-estar”, “sentir” e “personalidade” expressam essa discussão. Conforme destacado na nuvem de palavras, foi mencionado como exemplo o barulho no ambiente de trabalho, que, para alguns, pode ser indiferente, e para outros, pode atrapalhar muito o desenvolvimento do trabalho. Outro ponto levantado foi em relação ao *fit*, isto é, o encaixe do trabalhador tanto com o cargo que ocupa, quanto com a organização em que está inserido. Esse encaixe remete aos valores culturais (Zawadzki et al., 2022; Rissi et al., 2017) compartilhados entre o trabalhador e a organização e depende das preferências pessoais de cada indivíduo, e com o sentimento de identificação e realização (Rissi et al., 2017). Aqui, observa-se mais claramente o aspecto cognitivo do bem-estar no trabalho (Paschoal; Tamayo, 2008),

expresso pelo desenvolvimento das potencialidades do indivíduo (Waterman, 1993). A fala a seguir esclarece esse aspecto:

*Tem coisas que impactam o meu bem-estar mas podem não impactar o de outra pessoa. Então pode ser que seja mesma a situação no trabalho para duas pessoas, ao meu ver, acho que é mais uma questão interna a pessoa se sentir feliz ou não, cada pessoa tem uma personalidade. (P11)*

Os aspectos físicos do trabalho como ergonomia, ruídos, temperatura e equipamentos adequados foram enquadrados como parte do suporte institucional e vistos também como um sinal de respeito da organização para com o trabalhador. Esse resultado dialoga com os achados de Fogaça e Coelho Júnior (2018), que encontraram o fator ambiente silencioso como facilitador do bem-estar no trabalho. Ferreira (2008) aponta associação entre a ergonomia e qualidade de vida no trabalho. Esses aspectos estão fortemente relacionados aos afetos positivos e negativos, uma vez que se referem à maneira como o indivíduo se sente, dirigindo afetos positivos ou negativos à situação.

Conforme explicitado pela análise de similitude, a palavra “salário” aparece conectada a “adequado”, remetendo à percepção de justiça organizacional (Loiola; Alves; Siqueira, 2017; Masagão; Ferreira, 2015). O grupo percebe que, quando se sente recompensado adequadamente e de forma justa, o salário deixa de ser um possível fator de impacto negativo no bem-estar e não gera grandes impactos positivos no bem-estar no trabalho.

Em síntese, os integrantes do grupo focal da geração Y elencaram os seguintes fatores como os principais antecedentes de bem-estar no trabalho: flexibilidade e autonomia, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, suporte institucional e características individuais.

### **4.3 Geração Z**

Na figura a seguir, é apresentada a nuvem de palavras da geração Z e as discussões acerca da mesma.





resgate às discussões, depreende-se que as características da pessoa são um fator que influencia o bem-estar no trabalho. O grupo refletiu sobre a relevância da identificação do indivíduo com o trabalho, conforme expresso pela análise de similitude, onde a palavra “pessoa” aparece conectada, também, a “personalidade”, “influenciar”, “motivação”, “identificar”, “gosto” e “demanda”. Esse fator foi colocado tanto como uma influência positiva no bem-estar, quando o trabalhador se identifica e gosta do que faz no trabalho, quanto uma influência negativa no bem-estar, quando o trabalhador não gosta e não sente que se identifica com as atividades desempenhadas. Percebe-se, nesse caso, a conexão com a definição de bem-estar adotada neste trabalho (Paschoal; Tamayo, 2008), no qual há a correlação com afetos negativos e positivos e com aspectos cognitivos. A identificação com o trabalho associa-se com a identificação com os valores organizacionais, fator evidenciado pela literatura como um forte preditor do bem-estar no trabalho (Rissi et al., 2017; Zawadzki et al., 2022; Rissi et al., 2017). Os participantes salientam: *“impacta muito na minha sensação de bem-estar essa questão de trabalhar com o que eu gosto”* (P21), *“trabalhar com algo que eu não me identificava tanto e quando eu tinha que fazer o que eu tinha que entregar, parecia mais uma tortura”* (P16) e:

*[...] eu sou muito realizada com o que eu faço. Eu consigo me sentir bem. Muitas vezes eu acordo animada para o trabalho. [...] Então impacta muito na minha sensação de bem-estar essa questão de trabalhar com o que eu gosto.* (P21)

O desenvolvimento profissional é valorizado e contribui para o aumento do bem-estar no trabalho. O grupo vê que, onde há oportunidade para crescimento, desenvolvimento e suporte para o aprendizado, há também um maior bem-estar. Esse aspecto está conectado, também, à característica associada à geração Z de serem criativos e orientados a conquistas (Berkup, 2014). Rego (2009) ressalta a importância de os trabalhadores perceberem que as suas capacidades estão sendo estimuladas e aproveitadas. Outros autores destacam a relação entre o desenvolvimento de competências, o uso da criatividade e as oportunidades de crescimento como fatores associados ao bem-estar no trabalho (Jackson; Rothmann; Van de Vijver, 2006; Silva; Ferreira, 2013; Schouteten; Witte, 1999; Warr, 1987). A fala a seguir relaciona-se com a abordagem eudaimônica do construto, que dá destaque ao aspecto cognitivo do

trabalho, onde há o desenvolvimento e a expressão pessoal. “Acho que é muito importante para o bem-estar se sentir desafiado.” (P14).

Os fatores ambientais/de contexto foram os mais mencionados, como aparece na nuvem de palavras “bom”, “ambiente”, “clima”, “empresa” e “lugar”. O clima organizacional é considerado um forte preditor de bem-estar (Rocha Sobrinho; Porto, 2012; Ribeiro; Veiga, 2022; Burns; Machin, 2013). Esse resultado associa-se à definição de bem-estar subjetivo, remetendo à felicidade hedônica, na qual são privilegiados sentimentos de prazer e são evitados sentimentos de sofrimento.

É notável que os participantes do grupo valorizam a sua autonomia e a liberdade, tanto no que se refere ao regime de trabalho (presencial, híbrido ou teletrabalho), quanto na forma de desenvolver as atividades do cargo. Essa característica relaciona-se com o desejo dessa geração por liberdade, a preferência por trabalhos personalizados e a familiaridade com a tecnologia (Berkup, 2014). Relaciona-se, também, com os achados na literatura que afirmam que a autonomia e controle favorecem o bem-estar no trabalho (Silva; Ferreira, 2013; Rocha Sobrinho; Porto, 2012; Van Horn et al., 2004; Zawadzki et al., 2022; Paschoal; Tamayo, 2008). A análise de similitude apresenta o termo “flexibilidade” conectado a “híbrido”, “horário”, “reclamação”, “valorizar”, “casa”, “presencial” e “insatisfeito”. O grupo, de modo geral, valoriza o regime híbrido de trabalho com flexibilidade de horário, e se vê insatisfeito ao ter que se submeter a um regime totalmente presencial, assim, passa a valorizar ainda mais o trabalho remoto em casa. A fala a seguir ilustra esse pensamento:

*Eu concordo muito com a questão de flexibilidade de horário ajudar no bem-estar no trabalho. E eu acredito que é uma marca da nossa geração essa questão da flexibilidade, especialmente depois da pandemia. É muito difícil alguém da geração z, como nós somos, se conformar em ter que ir no trabalho todos os dias e estar preso lá, trabalhando de lá e não poder ter essa flexibilidade. [...] eu vejo as pessoas da minha idade valorizando essa flexibilidade, tanto de local, tanto de horário. (P20)*

A estabilidade, palavra que aparece em destaque na nuvem de palavras, foi discutida sob a ótica da previsibilidade e segurança no trabalho. O grupo compreende que a estabilidade relativa às atividades rotineiras é importante porque gera um sentimento de controle e autonomia sobre o trabalho, podendo, dentro do que está previsto, se organizar da forma como julgar melhor. A estabilidade fornece a segurança de poder desenvolver o trabalho com uma certa margem de liberdade para

ser criativo e inovador no desenvolvimento das atividades, mas sem correr o risco de ser demitido. Nesse sentido, o alinhamento constante com a chefia sobre o próprio desempenho no trabalho é capaz de fornecer segurança. Relacionado a isso, tem-se a percepção de suporte organizacional e de confiança organizacional, na qual os trabalhadores se sentem apoiados pela organização, que fornece recursos para o bom desenvolvimento do trabalho (Oliveira; Gomide Júnior; Poli, 2020; Richter; Näswall, 2019; Souza; Siqueira; Martins, 2015; Paschoal; Torres; Porto, 2010; Pantaleão; Veiga, 2019; Jackson; Rothmann; Van de Vijver, 2006). “*A estabilidade de uma certa forma, ela colabora até para a saúde mental dos trabalhadores.*” (P15).

Sobre o salário, o grupo demonstrou consenso de que esse não seria um fator crítico para o bem-estar no trabalho. Vale destacar que essa constatação decorre, possivelmente, da idade e da fase da vida em que se encontram, na qual há menos responsabilidades e a remuneração não impacta tanto a sua vida, conforme expresso pelo próprio grupo. Esse resultado está em consonância com os achados de Schawbel (2014), que afirma que a geração Z é menos motivada a dinheiro, quando comparada à Y. Os resultados também dialogam com os achados de Sant’Anna, Paschoal e Gosendo (2012), que afirmam que, quando analisados isoladamente, promoção e salários apresentaram baixa correlação com os fatores de bem-estar no trabalho e não predizem a sua ocorrência. A seguir, a fala de um participante do grupo focal:

*Em relação ao salário, acredito que a princípio, pode até estimular. [...], mas não necessariamente isso vai definir o seu bem-estar, porque tem todo um contexto que influencia muito mais do que o salário. Até porque o salário, querendo ou não, a gente se adapta a nossa realidade com aquele montante e depois não vai ser algo diferencial. (P16)*

Ainda que o salário não seja um fator de grande influência no bem-estar no trabalho, o grupo discutiu sobre a importância de se ter uma remuneração justa, afirmando que ela deve ser compatível com o nível de exigência da função.

Nota-se uma grande preocupação em relação à saúde mental e o desejo de construir uma carreira futura baseada em equilíbrio vida-trabalho, em que o bem-estar seja priorizado. Esse resultado pode ser relacionado à preferência da geração Z de trabalhar para empregadores comprometidos com valores éticos semelhantes aos seus (Inácio, 2014). O fragmento de fala a seguir retrata essa percepção:

*Eu vejo que é muito da nossa geração a gente pensar além desse lado financeiro das empresas, a gente pensar no nosso bem-estar. Se a gente não está bem com aquilo, naquele ambiente, a gente ir para um outro que vai ser mais reconhecido, isso implica na nossa saúde. Às vezes eu vejo que o seu superior não está nem aí para você e não se preocupa com a sua saúde mental. Então, se você não se preocupa, quem que vai se preocupar? Então a gente tem que se colocar em primeiro lugar. (P17)*

Ao final do grupo focal, os integrantes, em um consenso, ranquearam os principais fatores promotores do bem-estar no trabalho, a saber: reconhecimento e *feedbacks*, autonomia e flexibilidade, clima organizacional positivo e desafios e aprendizagem.

#### **4.4 As três gerações**

Relativo ao objetivo específico 1 deste trabalho (Analisar como os trabalhadores compreendem bem-estar no trabalho), percebe-se, de maneira geral, a partir da coleta e análise dos dados produzidos pelos grupos focais, que as ideias apontadas por todos os participantes indicam uma relação de bem-estar com aspectos afetivos, uma vez que os participantes expressam palavras que se referem a sentimentos e estados emocionais positivos e negativos, de prazer e de sofrimento. Essa definição está em consonância com a definição de bem-estar no trabalho adotada nesta monografia, dos autores Paschoal e Tamayo (2008), a qual prevê como elemento do bem-estar no trabalho os afetos positivos e negativos experienciados pelo indivíduo, relacionada à abordagem hedônica de felicidade, definida pelo bem-estar subjetivo.

Ainda sobre como os trabalhadores compreendem o bem-estar no trabalho, percebe-se que foram destacadas também questões relativas à realização no trabalho, complementando a definição construída de Paschoal e Tamayo (2008), atrelada à abordagem eudaimônica de felicidade. Sob essa perspectiva, o trabalhador valoriza o desenvolvimento intelectual e a utilização de suas competências.

Relativo ao objetivo específico 3 deste trabalho (Verificar se existem diferenças geracionais na percepção dos fatores antecedentes de bem-estar no trabalho), foi observado que muitos dos fatores apontados pelos entrevistados são comuns às três gerações estudadas. Nesse sentido, destacam-se: a busca pela identificação com o trabalho, a necessidade de suporte organizacional no que tange à disponibilização de

recursos e o bom relacionamento com a chefia. Esses foram aspectos priorizados pelas gerações X, Y e Z.

Ainda que sejam observadas similaridades, destacam-se as diferenças observadas entre as gerações do que tange aos fatores promotores do bem-estar no trabalho elencadas por elas. A geração Z se mostra mais preocupada com *feedbacks* e reconhecimento, o que pode ser decorrente da pouca idade e experiência profissional de seus integrantes, que buscam constantemente entender sobre o seu desempenho. Nesse sentido, a existência de relações de trabalho fundamentadas na confiança e no suporte demonstram ser essenciais para que essa geração se sinta mais confortável no ambiente laboral. Percebe-se esse fator mais ligado a aspectos cognitivos do bem-estar no trabalho.

Em contrapartida, a geração X, que também valoriza os relacionamentos interpessoais no ambiente de trabalho, parece os valorizar por outras razões, mais conectadas ao clima organizacional. Essa geração encontra-se mais próxima da aposentadoria, e demonstra o desejo de trabalhar em um ambiente agradável. Entendem que a relação positiva entre os trabalhadores pode gerar um maior desempenho organizacional. Nota-se esse fator mais conectado a afetos positivos do bem-estar no trabalho.

A geração Y foi a que apresentou mais preocupação com o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. Os membros dessa geração entendem que o trabalho, ainda que ocupe uma grande parcela de suas vidas, deve permitir que o indivíduo experimente bem-estar em outros âmbitos de sua vida além do trabalho. Para tanto, o suporte organizacional e a flexibilidade são fundamentais para permitir tal equilíbrio.

A partir da análise dos resultados, foram percebidos alguns fatores ressaltados por duas das três gerações. É o caso dos fatores relativos à estrutura física e ergonomia, que ganharam destaque nas discussões dos grupos das gerações X e Y, mas não no da geração Z. Uma possível explicação para isso foi levantada, inclusive, por um integrante do grupo focal da geração X, que discorreu sobre o fato de que, quando jovem, essas questões não tinham tamanha importância, mas isso foi mudando ao longo dos anos.

Outro destaque é para a questão da flexibilidade, em especial a flexibilidade do trabalho remoto ou híbrido. Esse fator foi considerado de extrema relevância para as gerações Y e Z, mas não foi mencionado no grupo focal da geração X. Possivelmente, isso se deve ao fato de que a tecnologia está e esteve presente de maneira mais

intensa nas gerações mais jovens. Além disso, proporcionalmente, as gerações Y e Z tiveram uma parcela maior de suas vidas profissionais impactadas pela pandemia de Covid-19, período em que muitos estiveram na modalidade de trabalho remota.

As gerações X e Y valorizam, em grande medida, o estabelecimento de acordos claros entre o trabalhador e a organização, no que tange ao desempenho esperado e recursos disponibilizados para o atingimento de tais resultados, além do estilo gerencial que favoreça o uso das melhores competências do indivíduo, bem como o suporte para desenvolvê-las.

Embora as discussões do grupo da geração X tenham tangenciado aspectos que podem ser associados ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, como a flexibilidade para conciliar demandas pessoais com as de trabalho, esse aspecto foi discutido mais intensamente entre as gerações Y e Z, que o consideram fundamental para o bem-estar no trabalho.

Conforme explicitado, as diferenças encontradas entre as gerações residem, também, na importância dada a cada fator para cada uma das gerações X, Y e Z. Apesar de muitos fatores terem sido mencionados pelos três grupos, foram notadas diferenças na priorização e no impacto que geram no bem-estar no trabalho.

## **5 CONCLUSÃO**

O objetivo principal desta monografia apoiou-se em reconhecer o que é bem-estar no trabalho para as gerações X, Y e Z, quais fatores o antecedem e se há diferenças na percepção dos integrantes de cada geração estudada. Os objetivos propostos foram cumpridos, conforme apresentado na seção de resultados e discussão.

Os participantes da pesquisa entendem o bem-estar no trabalho majoritariamente sob a perspectiva hedônica, associando afetos positivos e negativos, uma vez que elencaram fatores que promovem sentimentos de prazer e evitam sentimentos de sofrimento. A perspectiva eudaimônica também foi evidenciada por meio de questões mencionadas pelos participantes que envolvem o desenvolvimento de suas potencialidades cognitivas.

Os fatores antecedentes de bem-estar no trabalho encontrados estão, em grande parte, em consonância com o que é possível encontrar na literatura, bem como relacionam-se, até certo ponto, com as características das gerações X, Y e Z descritas nas pesquisas que se propõem a identificá-las. Como fatores antecedentes de bem-estar no trabalho, estão relacionados: suporte organizacional, clima organizacional, justiça organizacional, relacionamentos interpessoais, habilidade da liderança, equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, estabelecimento de acordos claros, estrutura física, desenvolvimento intelectual, flexibilidade e autonomia, reconhecimento e *feedbacks*, identificação com o trabalho, e estabilidade.

A geração X priorizou os seguintes fatores: clima organizacional e relacionamentos interpessoais, acordos claros, suporte organizacional, justiça organizacional e habilidade da liderança. A geração Y enfatizou a flexibilidade e autonomia, o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, o suporte institucional e as características individuais. Por fim, a geração Z destacou como fatores promotores do bem-estar no trabalho: reconhecimento e *feedbacks*, autonomia e flexibilidade, clima organizacional positivo e desafios e aprendizagem.

Ainda que sejam observadas diferenças geracionais na priorização dos fatores antecedentes do bem-estar no trabalho, faz-se importante considerar as similaridades entre os fatores elencados por elas, que podem ser utilizadas pelos gerentes para potencializar equipes de trabalho heterogêneas (no que se refere à geração).

A experiência do grupo focal gerou interesse nos participantes, que se mostraram entusiasmados com as discussões sobre o tema, adicionando, inclusive, reflexões para além dos fatores antecedentes do bem-estar no trabalho, como as consequências a longo prazo do teletrabalho no bem-estar do trabalhador.

Não obstante, as contribuições teóricas e gerenciais apresentadas aqui, é possível afirmar que a discussão sobre características geracionais e bem-estar não está esgotada, pelo contrário, se mostra promissora considerando que práticas organizacionais podem ser empreendidas visando promover vivências de bem-estar na organização, e que tal comportamento pode impactar nos níveis de desempenho, de comprometimento e de engajamento dos trabalhadores.

## 5.1 Implicações gerenciais

O construto bem-estar no trabalho é comumente associado, em diversos estudos, com o desempenho, variável de interesse inegável das organizações. Pode ser associado também a outras variáveis como comprometimento, intenção de rotatividade, estresse, *burnout* e *employee branding*, variáveis estas encontradas nos resultados deste trabalho. Assim sendo, torna-se imperativo que os gestores foquem a sua atenção nas práticas organizacionais que possam ser empreendidas visando o aumento do bem-estar dos trabalhadores e, conseqüentemente, o aumento do desempenho e do comprometimento, a diminuição da intenção de rotatividade, do estresse e do *burnout*. Para tanto, podem ser adotadas práticas solucionais que englobam treinamento, comunicação, envolvimento e motivação (Ardueser; Garza, 2021).

Como mencionado nos resultados, a identificação com o trabalho pode ser um fator preditor do bem-estar no trabalho. Desse modo, a promoção do *employee branding* e as práticas de atração e seleção de trabalhadores podem ser uma estratégia para filtrar indivíduos que se encaixem no perfil desejado e que, provavelmente, terão maior probabilidade de experimentar o bem-estar em seu aspecto cognitivo, associado a realização.

Organizações que possuem chefias capacitadas para liderar equipes adequadamente podem ter vantagem competitiva frente a outras, visto que a atuação da liderança é fator de grande importância na promoção do bem-estar no trabalho na visão das gerações X, Y e Z. Fornecer suporte para o desenvolvimento e aprendizagem e compreender e tirar proveito das competências dos trabalhadores são aspectos essenciais para que os indivíduos experimentem suas potencialidades laborais.

Com o tempo, é esperado que a geração Z aumente a sua participação no mercado de trabalho, a geração Y se mantenha nele e a geração X se encaminhe para a aposentadoria. Desse modo, gestores podem se preparar para melhor receber a nova geração Z e manter a geração Y, bem como propiciar um fim de carreira digno para a geração X.

Por fim, considera-se que a pesquisa contribuiu para a produção e disseminação de conteúdo referente à variável do bem-estar no trabalho, com suporte

na literatura nacional e internacional. Espera-se que leitores e pesquisadores que se identifiquem com o tema ampliem as ideias aqui desenvolvidas, contribuindo com a compreensão da variável em questão.

## 5.2 Limitações do estudo

A quantidade de trabalhadores entrevistados impede a generalização dos resultados, que não podem ser considerados representativos para as três gerações analisadas. Essa limitação, no entanto, pode ser vista como oportunidade, pois os resultados aqui apresentados podem subsidiar pesquisas futuras sobre o tema.

Apesar dessa limitação, a técnica do grupo focal pode fornecer *insights* valiosos. Ainda que tenha sido possível abordar uma extensa gama de assuntos relacionados a bem-estar no trabalho, os assuntos abordados durante os grupos focais foram, em geral, pouco aprofundados, permitindo apenas discussões mais superficiais. Isso pôde ser percebido, por exemplo, no grupo focal da geração X, no qual alguns dos participantes falaram rapidamente sobre o sentimento de realização no trabalho, no entanto, a discussão não chegou a um consenso e nem a uma clara relação com o bem-estar, tendo o assunto se encerrado espontaneamente.

Por não se tratar de um estudo longitudinal, é delicado atribuir os resultados a características tidas como geracionais ou a características relativas à fase da vida e maturidade do indivíduo. Assim, há questionamentos quanto à manutenção a longo prazo de resultados associados à classificação em gerações (Zemke, 2008). Macky, Gardner e Forsyth (2008) afirmam que muitas das diferenças geracionais podem ser um produto do amadurecimento, da fase no ciclo de vida em que os indivíduos se encontram e do desenvolvimento na carreira.

## 5.3 Recomendações para estudos futuros

Embora seja possível encontrar resultados na literatura que apontem uma relação fraca entre variáveis demográficas e bem-estar no trabalho (Rocha Sobrinho; Porto, 2012), outros autores afirmam que pode ser interessante seccionar em função

da origem social e do gênero os estudos sobre as atitudes e os valores geracionais no que diz respeito ao bem-estar no trabalho (Lemos; Mello; Guimarães, 2014). Nesse sentido, é válido empreender estudos que façam um recorte demográfico dos participantes da pesquisa.

A realização de estudos multimétodos são bem-vindos, com objetivos correlatos, para legitimar os achados desta monografia. Tais estudos são essenciais para explicar, mensurar e compreender o fenômeno com mais propriedade, especialmente aqueles que não foi possível o devido aprofundamento neste trabalho, como a relação entre equilíbrio trabalho-vida pessoal e o bem-estar no trabalho, e a relação entre o significado do trabalho e o bem-estar, sendo esses temas que foram abordados superficialmente nos grupos focais.

Mostra-se uma estratégia interessante empreender um estudo mais aprofundado para avaliar relações de predição ou impacto, ou, ainda, influência das variáveis ressaltadas, uma vez que foi ressaltado pelos participantes da pesquisa que há fatores mais relevantes que outros que impactam no seu bem-estar. Por exemplo, o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho foi mencionado pelas três gerações, no entanto, a importância dada a esse aspecto foi diferente para cada geração. Nesse sentido, certas variáveis podem ser consideradas não necessariamente como fatores promotores do bem-estar no trabalho, mas, a sua ausência pode acarretar na perda de bem-estar, como foi observado em relação a remuneração e justiça organizacional.

Por último, estudos que congreguem a classificação por gerações e as características típicas das diferentes fases do ciclo de vida do ser humano podem enriquecer as análises e elucidar as necessidades dos trabalhadores.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, G. G.; FORTUNATO, G.; BASTOS, S. A. P. Semelhanças e diferenças entre gerações: complexidade e complementaridade no ambiente organizacional. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 11, n. 2, p. 179-202, 2016.
- ALBUQUERQUE, A. S.; TRÓCCOLI, B. T. Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 20, n. 2, p. 153-164, 2004.
- ALSOP, R. The trophy kids grow up: How the millennial generation is shaking up the workplace. **John Wiley & Sons**, 2008.
- AMARAL, D. J.; SIQUEIRA, M. M. M. Relações entre percepção da estrutura organizacional e bem-estar de profissionais de uma empresa em processo de privatização. In: **Actas 5º Congresso Nacional de Psicologia da Saúde**. 2004. p. 671-678.
- ARDUESER, M. B. A.; GARZA, D. Exploring Cross-Generational Traits and Management Across Generations in the Workforce: A Theoretical Literature Review. **STUDIES**, 2021.
- ASSMAR, E. M. L.; FERREIRA, M. C.; SOUTO, S. O. Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. **Psicologia: reflexão e crítica**, v. 18, p. 443-453, 2005.
- BAPTISTE, N. R. Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. **Management decision**, v. 46, n. 2, p. 284-309, 2008.
- BAPTISTE, N. R. Fun and well-being: insights from senior managers in a local authority. **Employee Relations**, v. 31, n. 6, p. 600-612, 2009.
- BENSON, J.; BROWN, M. Generations at work: are there differences and do they matter?. **The international journal of human resource management**, v. 22, n. 9, p. 1843-1865, 2011.
- BERKUP, S. B. Working with generations X and Y in generation Z period: Management of different generations in business life. **Mediterranean journal of social Sciences**, v. 5, n. 19, p. 218, 2014.
- BESEN, F.; TECCHIO, E.; FIALHO, F. A. P. Liderança autêntica e a gestão do conhecimento. **Gestão & Produção**, v. 24, p. 2-14, 2017.
- BLAU, P. Exchange and Power. **New York: John Wiley and Sons**, 1964 [1986]. Boston, v. 46, n. 1, p. 53-62, jan./fev. 1968.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **Revista de Administração de empresas**, v. 41, p. 8-15, 2001.

BRIEF, A. P.; WEISS, H. M. Organizational behavior: Affect in the workplace. **Annual review of psychology**, v. 53, n. 1, p. 279-307, 2002.

BRISCOE, J. P.; HALL, D. T.; MAYRHOFER, W. **Careers around the world: Individual and contextual perspectives**. Routledge, 2011.

BURNS, R. A.; MACHIN, M. A. Employee and workplace well-being: A multi-level analysis of teacher personality and organizational climate in Norwegian teachers from rural, urban and city schools. **Scandinavian Journal of Educational Research**, v. 57, n. 3, p. 309-324, 2013.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. Tutorial para uso do software de análise textual IRAMUTEQ. **Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina**, p. 1-18, 2013.

CANUTO, A. et al. Paralelo qualitativo entre grupos focais presenciais e virtuais: Limitações e potencialidades vistas a partir do Iramuteq. **New Trends in Qualitative Research**, v. 7, p. 128-144, 2021.

CAVAZOTTE, F. S. C. N.; LEMOS, A. H. C.; VIANA, M. D. A. Relações de trabalho contemporâneas e as novas gerações produtivas: Expectativas renovadas ou antigos ideais. **XXXIV EnANPAD**, 2010.

CAVAZOTTE, F. S. C. N.; LEMOS, A. H. C.; VIANA, M. D. A. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais?. **Cadernos Ebape.br**, v. 10, p. 162-180, 2012.

CENNAMO, L.; GARDNER, D. Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. **Journal of managerial psychology**, v. 23, n. 8, p. 891-906, 2008.

CHEESEMAN, K. A.; DOWNEY, R. A. Talking 'Bout My Generation' The Effect of "Generation" on Correctional Employee Perceptions of Work Stress and Job Satisfaction. **The Prison Journal**, v. 92, n. 1, p. 24-44, 2012.

CIPD. (2007). New directions in managing employee absence: An evidence-based approach. Research in practice. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

CIPD. (2008). Bully at work and the 2007 code of practice. London: Chartered Institute of Personnel Development.

COLET, Daniela Siqueira; MOZZATO, Anelise Rebelato. "Nativos digitais": características atribuídas por gestores à Geração Z. **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 8, n. 2, p. 25-40, 2019.

COMAZZETTO, L. R. et al. A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 36, p. 145-157, 2016.

COOPER, C. L.; ROBERTSON, I. Well-being in organizations: a reader for students and practitioners. **(Sem Título)**, 2001.

COUTO, P. R.; PASCHOAL, T. Relação entre ações de qualidade de vida no trabalho e bem-estar laboral. **Psicol. argum**, p. 585-593, 2012.

CVENKEL, N. Well-being in the workplace: governance and sustainability insights to promote workplace health. **Springer Nature**, 2020.

DANIELS, K. Measures of five aspects of affective well-being at work. **Human relations**, v. 53, n. 2, p. 275-294, 2000.

DELCAMPO, R. G.; HAGGERTY, L. A.; KNIPPEL, L. A. Managing the multi-generational workforce: From the GI generation to the millennials. **Routledge**, 2017.

DEMO, G. Desenvolvimento e validação da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP). **RAM, Revista de Administração Mackenzie (Online)**, São Paulo, v. 9, n. 6, p. 77-101, 2008.

DENCKER, J. C.; JOSHI, A.; MARTOCCHIO, J. J. Towards a theoretical framework linking generational memories to workplace attitudes and behaviors. **Human Resource Management Review**, v. 18, n. 3, p. 180-187, 2008.

DESSEN, M. C.; PAZ, M. G. T. Bem-estar pessoal nas organizações: o impacto de configurações de poder e características de personalidade. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 26, p. 549-556, 2010.

DIENER, E. Subjective well-being. **Psychological bulletin**, v. 95, n. 3, p. 542, 1984.

DIMOCK, M. Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. **Pew Research Center**, v. 17, n. 1, p. 1-7, 2019.

EID, M; LARSEN, R. J. (Ed.). **The science of subjective well-being**. Guilford Press, 2008.

FARSEN, T. C. et al. Qualidade de vida, Bem-estar e Felicidade no Trabalho: sinônimos ou conceitos que se diferenciam?. **Interação em Psicologia**, v. 22, n. 1, 2018.

FERREIRA, M. C. A ergonomia da atividade se interessa pela qualidade de vida no trabalho?: Reflexões empíricas e teóricas. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 11, n. 1, p. 83-99, 2008.

FOGAÇA, N. **Uma perspectiva multinível da relação entre desempenho, bem-estar, justiça e suporte organizacional**. 2018. xiii, 184 f., il. Tese (Doutorado em Administração) — Universidade de Brasília, Brasília, 2018.

FOGAÇA, N. “Trabalhador feliz é mais produtivo?” **A relação entre bem-estar no trabalho, satisfação no trabalho e desempenho individual no trabalho e o papel dos componentes da estrutura organizacional**. 2014. xiv, 120 f., il. Dissertação (Mestrado em Administração) — Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

FOGAÇA, Natasha; COELHO JUNIOR, Francisco Antônio. A hipótese "trabalhador feliz, produtivo": o que pensam os servidores públicos federais. **Cadernos Ebape.br**, v. 13, p. 759-775, 2015.

FONTELLES, M. J. et al. Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. **Revista paraense de medicina**, v. 23, n. 3, p. 1-8, 2009.

GAIDHANI, S.; ARORA, L.; SHARMA, B. K. Understanding the attitude of generation Z towards workplace. **International Journal of Management, Technology and Engineering**, v. 9, n. 1, p. 2804-2812, 2019.

GALINHA, I. C. C.; PAIS-RIBEIRO, J. L. The structure and stability of subjective well-being: A structure equation modelling analysis. **Applied Research in Quality of Life**, v. 3, p. 293-314, 2008.

GIBBS, G.; FLICK, U. **Análise de dados qualitativos (Coleção Pesquisa Qualitativa)**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GONDIM, S. M. G.; SIQUEIRA, M. M. M. Emoções e afetos no trabalho. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**, v. 2, p. 285-315, 2004.

GOULDNER, A. W. The norm of reciprocity: A preliminary statement. **American sociological review**, p. 161-178, 1960.

GOUVEIA, V. V. et al. Escala de bem-estar afetivo no trabalho (JAWS): evidências de validade fatorial e consistência interna. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 21, p. 464-473, 2008.

GRØNKJÆR, M. et al. Analysing group interaction in focus group research: Impact on content and the role of the moderator. **Qualitative Studies**, v. 2, n. 1, p. 16-30, 2011.

GURSOY, D.; MAIER, T. A.; CHI, C. G. Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. **International journal of hospitality management**, v. 27, n. 3, p. 448-458, 2008.

HARBER, J. G. **Generations in the workplace: Similarities and differences**. 2011. Tese de Doutorado. East Tennessee State University.

HERZBERG, F. I. One more time: how do you motivate employees? **Harvard Business Review**, 1968.

HIRSCHLE, A. L. T.; GONDIM, S. M. G. Estresse e bem-estar no trabalho: uma revisão de literatura. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, n. 7, p. 2721-2736, 2020.

HUHTALA, M. et al. The associations between ethical organizational culture, burnout, and engagement: A multilevel study. **Journal of Business and Psychology**, v. 30, p. 399-414, 2015.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua)**: informações referentes à coleta do mês de outubro de 2023. Rio de Janeiro: IBGE, 2023a. (Nota Técnica). Disponível em:

<<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9173-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-trimestral.html>>. Acesso em: 14 set.2023.

INÁCIO, A. E. P. Os desafios da nova gestão diante a geração Z. **Gazeta do povo**, 10 de maio de 2014. Disponível em:

<<https://www.gazetadopovo.com.br/opinioao/artigos/os-desafios-da-nova-gestao-diante-da-geracao-z-92z44knckqb9eov910dkestou/>>. Acesso em: 14 set.2023.

JACKSON, L. T. B.; ROTHMANN, S.; VAN DE VIJVER, F. J. A model of work-related well-being for educators in South Africa. **Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress**, v. 22, n. 4, p. 263-274, 2006.

KARASEK, R. A. Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. **Administrative science quarterly**, p. 285-308, 1979.

KLANT, L. M.; SANTOS, V. S. O uso do software IRAMUTEQ na análise de conteúdo-estudo comparativo entre os trabalhos de conclusão de curso do ProfEPT e os referenciais do programa. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 4, p. e8210413786-e8210413786, 2021.

KOPPES, L. L.; PICKREN, W. Early contributors to the science and practice of industrial psychology. **Historical perspectives in industrial organizational psychology**, p. 3-35, 2007.

LAWRENCE, S. A.; TROTH, A. C.; JORDAN P. J.; COLLINS, A. L. A re-view of emotion regulation and development of a framework for emotion regulation in the workplace. In: Perrewé PL, Ganster DC, editores. **Research in Occupational Stress and Well-being**. Bingley: Emerald; 2011. p. 197-263.

LEMOS, A. H. C.; MELLO, G. R.; GUIMARÃES, M. F. Gerações produtivas e carreiras: o que as mulheres da Geração Y querem?. **Revista de Administração da UFSM**, v. 7, n. 1, p. 135-152, 2014.

LIRIO, A. B. et al. Percepções da qualidade de vida no trabalho nas diferentes gerações. **Gestão & Regionalidade**, v. 36, n. 107, 2020.

LOIOLA, E. S. C.; ALVES, H. M.; SIQUEIRA, M. M. M. Relação entre percepção de justiça e bem-estar no trabalho em profissionais brasileiros. **Psicologia, Saúde e Doenças**, v. 18, n. 1, p. 85-90, 2017.

LOMBARDÍA, P. G.; STEIN, G.; RAMÓN, J. Quem é a geração Y. **HSM Management**, v. 70, n. 3, p. 1-7, 2008.

LUCAS, D. SST e qualidade de vida: Quais os impactos no mundo do trabalho? **FIEMG**, 31 de agosto de 2023. Disponível em: <<https://www.fiemg.com.br/noticias/setembro-amarelo-precisamos-conversar-sobre-saude-mental-seus-fatores-e-consequencias/#:~:text=A%20FIEMG%20realizou%2C%20no%20in%C3%ADcio,eq uivalente%20a%20R%24282%20bilh%C3%B5es>>. Acesso em: 15 de setembro de 2023.

MACDONALD, L. A. C. **Wellness at work: protecting and promoting employee health and wellbeing**. CIPD Publishing, 2005.

MACKY, K.; GARDNER, D.; FORSYTH, S. Generational differences at work: Introduction and overview. **Journal of managerial psychology**, v. 23, n. 8, p. 857-861, 2008.

MALAFAIA, G. S. Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 7, 2011, Niterói (RJ). **Anais...** Niterói: UFF, 2011.

MANNHEIM, K. (1952). The problem of generations. In K. Mannheim (Ed.), **Essays on the sociology of knowledge** London, UK: RKP (first published 1923).

MARCHAND, P.; RATINAUD, P. L'analyse de similitude appliquée aux corpus textuels: les primaires socialistes pour l'élection présidentielle française (septembre-octobre 2011). **Actes des 11eme Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles. JADT**, v. 2012, p. 687-699, 2012.

MASAGÃO, V. C.; FERREIRA, M. C. O impacto da justiça organizacional sobre o bem-estar laboral: Um estudo com trabalhadores do varejo. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 15, n. 1, p. 08-18, 2015.

MEYER, J.P.; MALTIN, E.R. Employee commitment and well-being: a critical review, theoretical framework and research agenda. *J Vocat Behav* 2010; 77(2):323-337.

MIHELICH, M. Another generation rises. **Workforce Management**, v. 92, n. 5, p. 34-38, 2013.

MORGAN, D. **Focus group as qualitative research. Qualitative Research Methods Series.16**. London: Sage Publications, 1997.

MURRAY, A. Mind the gap: Technology, millennial leadership and the cross-generational workforce. **The Australian Library Journal**, v. 60, n. 1, p. 54-65, 2011.

OLIVEIRA, M; FREITAS, H. M. R. Focus group – Pesquisa qualitativa: resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planejamento. **Revista de Administração**, v. 33, n. 3, p. 83-91, 1998.

OLIVEIRA, A. F.; GOMIDE JÚNIOR, S.; POLI, B. V. S. Antecedentes de bem-estar no trabalho: Confiança e políticas de gestão de pessoas. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, 2020.

PANTALEÃO, P.; VEIGA, H. M. Bem-estar no trabalho: Revisão sistemática da literatura nacional na última década. **Holos**, v. 5, p. 1-24, 2019.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Construção e validação da Escala de bem-estar no trabalho. **Avaliação Psicológica**, Porto Alegre, v. 7, n. 1, p. 11-22, 2008.

PASCHOAL, T.; TORRES, C. V.; PORTO, J. B. Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 6, p. 1054-1072, 2010.

PASCHOAL, T. et al. Bem-estar no trabalho: Cenário dos estudos brasileiros publicados na primeira década do novo milênio. **Tourism & Management Studies**, v. 2, p. 383-395, 2013.

PAZ, M. G. T. Poder e saúde organizacional. Em A. Tamayo (Org.), *Cultura e saúde nas organizações* (pp. 127-154), 2004. Porto Alegre: Artmed.

PEETERS, Maria CW; TARIS, Toon W.; DE JONGE, Jan. **Introduction: People at work**. 2014.

REGO, A. Empregados felizes são mais produtivos?. **Tékhné-Revista de Estudos Politécnicos**, n. 12, p. 215-233, 2009.

RIBEIRO, L. A. M.; VEIGA, H. M. Bem-estar no trabalho: influência do clima organizacional entre trabalhadores hospitalares. **Revista Psicologia e Saúde**, p. 63-76, 2022.

RICHTER, A.; NÄSWALL, K. Job insecurity and trust: Uncovering a mechanism linking job insecurity to well-being. **Work & Stress**, v. 33, n. 1, p. 22-40, 2019.

RISSI, L. T. B. et al. Valores organizacionais: Preditores do bem-estar no trabalho?. **Gestão & Regionalidade**, v. 33, n. 99, 2017.

ROCHA SOBRINHO, F.; PORTO, J. B. Bem-estar no trabalho: um estudo sobre suas relações com clima social, coping e variáveis demográficas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, p. 253-270, 2012.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being. **Annual Review of Psychology**, 52, 141-166, 2001.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. **American Psychologist**, 55(1), 68-78, 2000.

RYFF, C. D.; KEYES, C. L. M. The structure of psychological well-being revisited. **Journal of personality and social psychology**, v. 69, n. 4, p. 719, 1995.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5 ed. Porto Alegre: Penso, 624, 2013.

SANT'ANNA, L. L.; PASCHOAL, T.; GOSENDI, 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, p. 744-764, 2012.

SATUF, C. V. V. et al. A influência da satisfação laboral no bem-estar subjetivo: uma perspectiva geracional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 34, p. e3451, 2018.

SCHAWBEL, D. Generation Z. Understanding the Next Generation of Worker. **Retrieved November**, v. 10, p. 2014, 2014.

SCHOUTETEN, R. L. J.; DE WITTE, M. C. The quality of working life revisited: the changing interface between work and family. 1999.

SELIGMAN, M. E. P; CSIKSZENTMIHALYI, M. Positive psychology: An introduction. **American Psychological Association**, 2000.

SILCOX, S. Health, Work and Wellbeing: Rising to the Public Sector Attendance Management Challenge. **ACAS**, 2007.

SILVA, C. A.; FERREIRA, M. C. Dimensões e indicadores da qualidade de vida e do bem-estar no trabalho. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 29, p. 331-339, 2013.

SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAM, V. A. R. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 24, p. 201-209, 2008.

SLAVIN, A. **Marketers: Forget about Millennials. Gen Z Has Arrived**, 2015.

SMOLA, K. W.; SUTTON, C. D. Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 23, n. 4, p. 363-382, 2002.

Sonnentag, S. Dynamics of Well-Being. **Annu Rev Organ Psychol Organ Behav** 2015; 2:17.1-17.33.

SONNENTAG, S.; FRESE, M. Performance concepts and performance theory. **Psychological management of individual performance**, v. 23, n. 1, p. 3-25, 2002.

SOUSA, A. A.; COLETA, M. F. D. O bem-estar no trabalho de psicólogos em serviços de saúde pública. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 32, p. 404-421, 2012.

SOUZA, W. S.; SIQUEIRA, M. M. M.; MARTINS, M. C. F. Análise da interdependência do capital psicológico, percepções de suporte e bem-estar no trabalho. **Revista Administração em Diálogo - RAD**, [S.l.], v. 17, n. 2, 2015.

SPURGEON, P. et al. New directions in managing employee absence: an evidence-based approach. **London: Chartered Institute of Personnel Development**, 2007.

STRAUSS, W.; HOWE, N. Generations: The history of America's future, 1584 to 2069. **(Sem título)**, 1991.

TARIS, T. W.; SCHAUFELI, W. B. The job demands-resources model. **The Wiley Blackwell handbook of the psychology of occupational safety and workplace health**, p. 155-180, 2015.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1970.

TO, S. M.; TAM, H. L. Generational differences in work values, perceived job rewards, and job satisfaction of Chinese female migrant workers: Implications for social policy and social services. **Social Indicators Research**, v. 118, p. 1315-1332, 2014.

TRALDI, M. T. F.; DEMO, G. Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de administração de uma universidade federal. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 18, p. 290-316, 2012.

TRUXILLO, D. M. et al. A lifespan perspective on job design: Fitting the job and the worker to promote job satisfaction, engagement, and performance. **Organizational Psychology Review**, v. 2, n. 4, p. 340-360, 2012.

VAN DER VOORDE, K.; PAAUWE, J.; VAN VELDHOVEN, M. Employee well-being and the HRM—organizational performance relationship: a review of quantitative studies. **International Journal of Management Reviews**, v. 14, n. 4, p. 391-407, 2012.

VAN HORN, J. E. et al. The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. **Journal of occupational and Organizational Psychology**, v. 77, n. 3, p. 365-375, 2004.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, xe baby boomers. **REGE-Revista de Gestão**, v. 23, n. 2, p. 88-98, 2016.

WARR, P. Searching for happiness at work. **The Psychologist**, 2007.

WARR, P. Work, unemployment, and mental health. **Oxford University Press**, 1987.

WATERMAN, A. Two Conceptions of Happiness: Contrasts of Personal Expressiveness (Eudaimonia) and Hedonic Enjoyment. **Journal of Personality and Social Psychology**. 64, 678-691, 1993.

WEISS, H. M.; BRIEF, A. P. Affect at work: A historical perspective. **Emotions at work: Theory, research and applications in management**, v. 133, p. 171, 2001.

WELLER, W. A atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim. **Sociedade e Estado**, v. 25, p. 205-224, 2010.

WONG, M. et al. Generational differences in personality and motivation: do they exist and what are the implications for the workplace?. **Journal of managerial psychology**, v. 23, n. 8, p. 878-890, 2008.

WRIGHT, T. A.; CROPANZANO, R. Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. **Journal of occupational health psychology**, v. 5, n. 1, p. 84, 2000.

WRIGHT, T. A.; CROPANZANO, R. The role of psychological well-being in job performance: a fresh look at an age-old quest. **Organizational dynamics**, v. 33, n. 4, p. 338-351, 2004.

YOUNG, S. J. et al. Generational differences and job satisfaction in leisure services. **Managing Leisure**, v. 18, n. 2, p. 152-170, 2013.

ZAGENCZYK, T. J. et al. Social influence and perceived organizational support: A social networks analysis. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 111, n. 2, p. 127-138, 2010.

ZAWADZKI, M. J.; HUSSAIN, M.; KHO, C. Comparing multidimensional facets of stress with social, emotional, and physical well-being using ecological momentary assessment among a Hispanic sample. **Stress and Health**, v. 38, n. 2, p. 375-387, 2022.

ZEMKE, R.; RAINES, C.; FILIPCZAK, B. Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace. **Amacom**, 1999.

ZONATTO, V. C.; DA SILVA, A.; GONÇALVES, M. Influência da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional. **Revista de Administração IMED**, v. 8, n. 1, p. 169-190, 2018.