



A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA EXPERIÊNCIA DO FUNCIONÁRIO (EMPLOYEE EXPERIENCE)⁷

Lívia Carrér Borges Dias Rodrigues⁸
Mônica Santos Amaral⁹

RESUMO

A cultura organizacional é um dos elementos mais determinantes na forma como os colaboradores percebem e vivenciam o ambiente de trabalho, moldando diretamente a sua experiência (Employee Experience). Este artigo de revisão explora a influência multifacetada da cultura organizacional, do clima, do salário emocional e de outras práticas corporativas na satisfação, bem-estar, motivação e felicidade dos funcionários. Com base em revisões de literatura e estudos empíricos que abordam a satisfação laboral e a felicidade no contexto organizacional, verifica-se que uma cultura organizacional bem definida e alinhada a valores de desenvolvimento e reconhecimento promove

⁷ Nota das Autoras: Este artigo contou com apoio de ferramentas de inteligência artificial, incluindo ChatGPT, NotebookLM e Gemini para auxiliar na pesquisa e na elaboração do conteúdo.

⁸E-mail liviacbdr@gmail.com e Mini currículo : Administradora graduada pela Universidade Católica de Goiás -Goiânia, especialista em Docênciia Universitária – UNIGOIÁS , MBA em Gestão de Pessoas – ALFA , Pós em Tutoria em EAD - FACUNICAMPS, e Mestrado em Liderança pela UNISA-SP. Experiencia em Ensino Superior, Pós Graduação, treinamentos e palestras. Além de consultorias em empresas nas áreas de desenvolvimento humano, lideranças e gestão de equipes.

⁹E-mail monicaamaral22@hotmail.com e Mini Currículo: Enfermeira graduada pela Universidade de Rio Verde-GO, especialista em UTI, Urgência e Emergência e Enfermagem do Trabalho, mestre em Atenção à Saúde pela PUC-GO e doutoranda em Ciências da Saúde na UFG-GO. Experiência em atenção primária, saúde da família, urgência e emergência, saúde do trabalhador e coordenação de estágios e programas de pós-graduação. Docente universitária nos cursos de Medicina da UNIFIMES (IESC) e UNIMAIS (PBL).

um ambiente de trabalho saudável, impactando positivamente a experiência do funcionário. O salário emocional, que engloba recompensas não monetárias como desenvolvimento profissional, reconhecimento e equilíbrio vida-trabalho, surge como um fator crucial que melhora significativamente a satisfação e o compromisso. A psicologia positiva, ao focar nas qualidades e virtudes dos colaboradores, contribui para a felicidade e o bem-estar, embora seu conceito ainda seja pouco conhecido por alguns. As condições laborais, as relações interpessoais e a qualidade da liderança são aspectos centrais da cultura que influenciam diretamente a percepção do ambiente de trabalho e a reciprocidade nas interações, conforme a Teoria das Trocas Sociais. A negligência cultural, a resistência à mudança e a falta de alinhamento entre as expectativas do funcionário e as práticas organizacionais podem levar à insatisfação e à infelicidade. Em suma, a cultura organizacional não é apenas um conjunto de normas, mas um sistema de significados compartilhados que, ao ser proativamente cultivado, se torna um pilar essencial para uma experiência positiva do funcionário, impulsionando a produtividade, a retenção de talentos e o sucesso organizacional.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Experiência do Funcionário. Salário Emocional. Satisfação Laboral. Bem-Estar. Felicidade no Trabalho. Clima Organizacional.

1. Introdução

Em um cenário corporativo cada vez mais dinâmico e focado no capital humano, a forma como os colaboradores percebem e vivenciam seu ambiente de trabalho — a chamada *Employee Experience* — tornou-se um fator estratégico para a sustentabilidade e o sucesso das organizações. Essa experiência é profundamente moldada pela cultura organizacional, um construto complexo que engloba os valores, crenças, normas e práticas compartilhadas que distinguem uma empresa das demais. A cultura organizacional não é estática; ela evolui com o tempo, é influenciada pelos valores pessoais dos proprietários e pelos acontecimentos, como a transformação digital, que exige agilidade e flexibilidade.

A relevância da cultura na experiência do funcionário é inegável, pois ela afeta diretamente a satisfação, o bem-estar, a motivação e a felicidade dos colaboradores. Um ambiente de trabalho saudável e acolhedor, fundamentado em uma cultura positiva, não apenas melhora o desempenho individual e coletivo, mas também reforça o sentido de pertença e o compromisso com a organização. A negligência ou uma cultura desfavorável, por outro lado, pode gerar insatisfação, desmotivação e impactar negativamente o bem-estar emocional e psicológico dos colaboradores.

Neste contexto, o presente artigo de revisão tem como objetivo principal analisar a influência da cultura organizacional na experiência do funcionário, explorando como os diversos componentes da cultura — incluindo o clima organizacional, o salário emocional, a liderança, as relações interpessoais e as políticas organizacionais — impactam a satisfação, o bem-estar e a felicidade no trabalho. Busca-se, ainda, compreender a percepção dos colaboradores sobre esses elementos e identificar os desafios e oportunidades para a construção de culturas organizacionais que promovam uma experiência positiva e enriquecedora para todos.

A estrutura deste artigo segue as normas acadêmicas, iniciando com esta introdução, seguida pela metodologia de revisão, desenvolvimento organizado em tópicos e subtópicos, discussão dos resultados, considerações finais e referências bibliográficas. Serão utilizadas citações diretas e indiretas dos materiais fornecidos para fundamentar a análise, garantindo a coesão, coerência e progressão lógica entre as seções.

2. Metodologia de Revisão

Para a elaboração deste artigo de revisão, foram consultados e analisados criticamente as investigações de Gallo Bernal (2024), Alves (et al., 2024) e Santos (2025). A metodologia adotada consistiu na extração, síntese e integração das informações relevantes presentes nesses materiais, com o objetivo de construir uma compreensão abrangente sobre a influência da cultura organizacional na experiência do funcionário.

A presente revisão integra os achados dessas três investigações, utilizando linguagem formal, técnica e objetiva, e o formato de citação autor-ano, para analisar a influência da cultura organizacional na experiência do funcionário, focando nos conceitos, benefícios, desafios e percepções dos colaboradores.

3. Desenvolvimento

3.1. Conceitos Fundamentais da Experiência do Funcionário

A compreensão da influência da cultura organizacional na experiência do funcionário (Employee Experience) requer a definição de conceitos chave que a compõem e a moldam: cultura organizacional, clima organizacional, felicidade no trabalho, bem-estar e satisfação laboral, e salário emocional.

3.1.1. Cultura Organizacional

A cultura organizacional é um dos elementos mais determinantes na forma como os colaboradores percebem e vivenciam o ambiente de trabalho. É definida como o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhadas por todos os membros da organização. Constitui um sistema de significados compartilhados que distingue uma organização das demais, influenciando o comportamento dos colaboradores e as decisões do grupo. Essencialmente, é a forma como diferentes grupos de pessoas dão significados, aprendem e compreendem o comportamento humano nas organizações, sendo que os valores pessoais influenciam a maneira de agir e pensar. A cultura tem grande peso nos comportamentos organizacionais e não é facilmente alterada, pois está enraizada nas práticas das organizações.

A cultura organizacional pode ser associada ao ambiente de trabalho, incluindo as relações sociais entre os membros da empresa em termos de confiança e sentimento de valorização. Entre seus aspectos mais favoráveis, a cultura difere uma organização de outras e favorece o comprometimento com algo maior além dos interesses individuais. No entanto, entre os aspectos menos favoráveis, estão as barreiras à diversidade. A cultura não é estática,

podendo ser transformada por diferentes acontecimentos ao longo do tempo. Uma gestão eficaz requer que suas múltiplas dimensões sejam aproveitadas.

3.1.2. Tipos de Cultura Organizacional

Diversos autores propõem tipologias de cultura organizacional. Alves et al. (2024) descrevem quatro tipos:

- Cultura do Poder: Centralizada, com altos executivos tomando todas as decisões e subordinados cumprindo ordens. Foca em resultados, gerando competitividade. Comum em empresas menores, pode dificultar o crescimento e desenvolvimento dos funcionários.
- Cultura de Papéis: Focada em colaboradores com tarefas padronizadas e pouca autonomia. Pouco flexível, prioriza regras para evitar acidentes e erros, mas limita inovações e o crescimento pessoal do funcionário.
- Cultura de Tarefas: Foca no resultado da empresa, mas com liberdade e mentalidade para solucionar problemas. Valoriza a criatividade e autonomia dos colaboradores, que são preparados para lidar com problemas. Uma desvantagem é a possível falta de verificação da excelência do trabalho.
- Cultura de Pessoas: Totalmente focada nos colaboradores e em sua valorização. Suas opiniões são ouvidas e respeitadas, equipes se integram, e há planos de carreira e possibilidades de crescimento profissional. Tende a aproximar o colaborador com respeito e qualidade de vida, desenvolvendo líderes internos.

Santos (2025) também menciona outras tipologias, como o Modelo dos Valores Contrastantes de Cameron & Quinn (cultura de clã, inovação, hierárquica e de mercado), as culturas de Handy (papel, tarefa, clube, existencial) e o Modelo *Competing Values* de Denison e Spreitzer (cultura de grupo, desenvolvimento, hierárquica e racional). Embora com diferentes nomes, essas tipologias reforçam a ideia de que a cultura possui um caráter transversal e multifacetado, influenciando a flexibilidade, o controle, a orientação interna e externa, e valores como pertença, confiança, eficiência e produtividade.

3.1.3. Clima Organizacional

O clima organizacional refere-se ao ambiente psicológico que existe em cada organização, refletindo o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. É o ambiente onde as pessoas realizam seu trabalho diariamente, influenciado por relações internas e externas. Embora por vezes usado como sinônimo, o clima é um conceito independente, porém complementar à cultura. O clima organizacional é considerado um reflexo da cultura, sendo a parte mais visível dos efeitos que advêm dela. Ele demonstra a atmosfera psicológica e a satisfação de cada indivíduo. Enquanto a cultura estuda dimensões enraizadas, o clima aborda dimensões mais superficiais e é mais temporário, alterando com o tempo.

3.1.4. Felicidade no Trabalho, Bem-Estar e Satisfação Laboral

A felicidade no trabalho é um conceito amplo e complexo, difícil de definir de forma consensual. No entanto, é um sentimento comum e um dos mais procurados, tanto na vida pessoal quanto profissional. Organizações que se preocupam com a felicidade dos colaboradores promovem relações mais agradáveis, otimismo e bom humor, o que pode contagiar e influenciar positivamente os colegas. Fisher (2010) propõe três níveis para medir a felicidade organizacional: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e compromisso organizacional.

As perspectivas clássicas da felicidade dividem-se em:

- Hedônica: Relacionada à parte afetiva, aos resultados emocionais de atividades positivas e negativas, e à maximização do prazer versus desprazer. Foca no bem-estar emocional e afetivo.
- Eudaimônica: Direcionada ao bem-estar psicológico, focada na autorrealização pessoal, crescimento, autonomia e busca por significado e propósito de vida. Não todos os objetivos alcançados resultam em bem-estar.

A psicologia positiva, introduzida por Seligman em 1998, investiga as características, qualidades e aspectos saudáveis que contribuem para a felicidade. O modelo PERMA (Emoções Positivas, Engajamento, Relacionamentos, Significado, Realização) é central para o bem-estar pessoal

e a felicidade. Esta vertente foca em soluções e recursos, visando o florescimento e funcionamento ótimo dos indivíduos, grupos e instituições.

O bem-estar é um fenômeno multidimensional que engloba aspectos hedônicos e eudaimônicos, incluindo saúde física, mental e emocional. É um importante preditor de resultados organizacionais positivos, pois iniciativas nessa área melhoram a percepção dos colaboradores e impulsionam o desempenho. O bem-estar psicológico no trabalho inclui dimensões como relações interpessoais, prosperidade, competência, reconhecimento e desejo de envolvimento.

A satisfação no trabalho é um conceito subjetivo, pois cada pessoa tem suas próprias necessidades e expectativas. É o resultado da apreciação que um colaborador faz de como realiza suas funções, refletindo o nível de realização e contentamento. É um estado emocional positivo ou prazeroso que resulta da avaliação das experiências no trabalho. Está interligada à motivação e ao equilíbrio entre o que o profissional recebe e o que espera. A satisfação positiva contribui para o bem-estar e qualidade de vida dos colaboradores, reduzindo doenças. Há uma relação direta e positiva entre satisfação no trabalho e felicidade.

3.1.5. Salário Emocional

O salário emocional refere-se ao conjunto de recompensas não monetárias ou benefícios intangíveis que os funcionários recebem no trabalho. Ele é um elemento chave que influencia significativamente o bem-estar dos colaboradores, satisfazendo necessidades emocionais, pessoais e laborais. As dimensões mais valorizadas do salário emocional incluem desenvolvimento profissional, reconhecimento laboral, retenção de talentos, bem-estar emocional e psicológico, equilíbrio entre vida laboral e pessoal, relações interpessoais, ambiente laboral e condições de trabalho. Estudos mostram que os funcionários valorizam mais o salário emocional do que o salário econômico, dada a sua influência profunda na motivação, compromisso, bem-estar e satisfação laboral.

3.2. A Cultura Organizacional e a Experiência do Funcionário

A cultura organizacional permeia todas as interações e percepções dos colaboradores, moldando sua experiência de forma abrangente. Uma cultura organizacional positiva e alinhada às expectativas dos funcionários é fundamental para promover uma experiência enriquecedora.

3.2.1. Impacto da Cultura no Bem-Estar e Satisfação Laboral

A cultura organizacional tem um impacto direto e significativo na satisfação laboral e no bem-estar integral dos funcionários. Empresas que implementam estratégias baseadas no salário emocional, por exemplo, demonstram um impacto significativo na satisfação, pois os colaboradores sentem que seu trabalho é reconhecido e valorizado. Isso cria uma base de confiança e lealdade, essencial para a competitividade.

O desenvolvimento profissional é uma dimensão altamente valorizada do salário emocional. Oportunidades de crescimento, capacitação, formação e promoção interna são percebidas como elementos diferenciadores, que resultam em maiores níveis de motivação, compromisso e lealdade. A falta de um plano de carreira, especialmente para funcionários com maior antiguidade, afeta negativamente a produtividade e a satisfação.

O reconhecimento laboral, tanto formal quanto informal, atua como um fator motivacional crucial que impulsiona a satisfação e o compromisso. Ele contribui para a retenção e atração de talentos, e para manter altos os níveis de satisfação e motivação. Em culturas orientadas a valorizar resultados, conquistas e esforços, os níveis de compromisso organizacional e produtividade são mais altos.

O equilíbrio entre a vida pessoal e laboral é outro pilar do bem-estar. Políticas de conciliação, como horários flexíveis e teletrabalho, permitem aos colaboradores gerenciar responsabilidades pessoais sem comprometer o desempenho, reduzindo o estresse e aumentando a disposição para assumir desafios organizacionais.

As condições laborais, tanto físicas quanto psicológicas, são determinantes na percepção do salário emocional e influenciam diretamente a

satisfação. Ambientes de trabalho confortáveis, com infraestrutura adequada, iluminação, ventilação, e uma cultura organizacional de colaboração e comunicação efetiva, são elementos cruciais para o bem-estar e a produtividade. As relações interpessoais saudáveis e respeitosas promovem um ambiente de trabalho positivo, impactando a satisfação e a retenção de talentos.

3.2.2. A Cultura e o Clima Organizacional na Experiência do Funcionário

A relação entre cultura e clima organizacional é de interdependência e complementaridade. Enquanto a cultura representa os valores e crenças mais enraizados, o clima é a sua expressão mais visível, refletindo o ambiente e as relações interpessoais diárias. Um clima positivo, caracterizado por respeito, reconhecimento e equilíbrio, é crucial para a satisfação e o desempenho.

A percepção do clima é influenciada pela satisfação dos funcionários. Um bom clima organizacional, onde os funcionários se sentem à vontade para expressar ideias e opiniões, pode ser resultado de uma cultura bem implementada. No entanto, a ausência de um bom clima pode indicar problemas na cultura.

A Teoria das Trocas Sociais também elucida a dinâmica entre cultura e experiência. Ela sugere que a interação social contém benefícios e custos, e o comportamento é impulsionado pela expectativa de benefícios tangíveis ou intangíveis. No contexto organizacional, a percepção de que a organização cumpre suas obrigações leva os funcionários a retribuir com maior dedicação e produtividade. Relações de reciprocidade, onde há apoio mútuo entre colegas e supervisores, são fundamentais para o desempenho e bem-estar organizacional.

3.2.3. Liderança, Comunicação e Normas: Pilares da Experiência

A liderança desempenha um papel fundamental na formação da experiência do funcionário. Líderes que são motivadores, empáticos, pacientes, autocríticos e respeitosos, e que orientam e reconhecem as qualidades

individuais e coletivas da equipe, contribuem para um ambiente de trabalho positivo e produtivo. A forma como os líderes gerem suas equipes pode influenciar o clima e, consequentemente, a felicidade dos colaboradores. Culturas rígidas e sem flexibilidade, onde não há espaço para o crescimento profissional, são vistas como prejudiciais à felicidade.

A comunicação é uma ferramenta fundamental para esclarecer tarefas, procedimentos e normas, contribuindo para um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Uma comunicação eficaz, tanto de líderes para liderados quanto entre colegas, é essencial para manter a motivação e o comprometimento.

As normas internas da empresa estabelecem as regras e procedimentos que os colaboradores devem seguir, informando-os sobre como a organização atua e como se espera que seus funcionários ajam. Embora estabeleçam limites, também servem para integrar o funcionário à identidade da organização, influenciando sua percepção do ambiente de trabalho.

3.2.4. Iniciativas Organizacionais e a Experiência do Funcionário

As iniciativas que as organizações promovem fora das atividades laborais, como voluntariado, *webinars* de bem-estar e programas de desenvolvimento pessoal, têm um impacto significativo na cultura organizacional e na felicidade profissional. Tais atividades fomentam as relações interpessoais, aproximam os colegas de diferentes departamentos e níveis hierárquicos, e podem até mesmo promover um bom ambiente de trabalho.

Essas iniciativas também podem reforçar os valores e crenças da organização, fazendo com que os colaboradores se sintam mais engajados em causas nobres e se identifiquem com a empresa. Do ponto de vista da felicidade, essas atividades podem servir como um "escape" do estresse diário, liberando a mente e contribuindo para o bem-estar mental. A felicidade eudaimônica pode ser alcançada se essas iniciativas tiverem um retorno nas tarefas diárias dos colaboradores, promovendo o crescimento e a motivação.

No entanto, o impacto dessas iniciativas na felicidade também depende da motivação e do interesse individual dos funcionários em participar e

aproveitar os recursos oferecidos pela empresa. A não participação não é responsabilidade da empresa, mas um desafio a ser abordado para maximizar o impacto cultural.

3.3. A Cultura Organizacional e a Felicidade dos Colaboradores: Percepções Empíricas

O estudo qualitativo de Santos (2025), realizado com colaboradores de uma empresa de consultoria e auditoria, forneceu percepções empíricas valiosas sobre a influência da cultura organizacional na felicidade.

- Definição de Cultura e Clima: Os entrevistados concordaram que a cultura organizacional engloba as metodologias, práticas, procedimentos e estratégia da empresa, sempre relacionada aos colaboradores. O clima, por sua vez, foi descrito como o ambiente e as relações interpessoais na empresa. Houve consenso de que cultura e clima estão interligados, com a cultura influenciando o clima, e vice-versa.
- Reciprocidade nas Interações: A reciprocidade nas interações entre departamentos foi unânime e vista como comum e positiva, promovendo um ambiente de trabalho mais inclusivo e melhorando o clima organizacional, em linha com a Teoria das Trocas Sociais.
- Psicologia Positiva: A maioria dos entrevistados não conhecia o conceito de psicologia positiva previamente. Contudo, após uma breve explicação, a maioria reconheceu que a organização pratica seus princípios, principalmente na passagem de *feedback*, com foco nas qualidades e virtudes. Acredita-se que o foco nos aspectos positivos do funcionário motiva e leva à satisfação e felicidade.
- Satisfação, Bem-Estar e Felicidade: A satisfação foi associada à realização de objetivos, ao bom ambiente, às recompensas (monetárias e não monetárias) e ao sentimento de utilidade. O bem-estar foi relacionado a aspectos físicos e mentais/emocionais, bem como ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal. A felicidade foi associada a sentimentos de realização, gostar das funções, recompensas e ao ambiente de trabalho. Houve consenso de que bem-estar e felicidade estão intrinsecamente ligados. A relação entre

satisfação e felicidade se dividiu: alguns acreditam que a satisfação leva diretamente à felicidade, enquanto outros consideram que a felicidade é mais abrangente, exigindo múltiplos fatores além da satisfação isolada.

- Impacto da Cultura na Felicidade: A maioria dos entrevistados concordou que a cultura organizacional impacta positiva e significativamente a felicidade dos colaboradores. Uma cultura clara, baseada em valores e metas bem definidos, motiva os colaboradores a alcançarem seus objetivos, gerando satisfação e um ambiente coeso. Entretanto, culturas rígidas, sem flexibilidade ou oportunidades de crescimento, são vistas como prejudiciais à felicidade. Um entrevistado notou que a cultura pode influenciar negativamente se houver sentimentos de injustiça. A relevância da cultura é amplificada pelo fato de que os colaboradores passam a maior parte do seu tempo no trabalho.

4. Discussão

A presente revisão revela uma forte convergência na compreensão da cultura organizacional como um fator central e determinante na experiência do funcionário. Longe de ser um conceito meramente abstrato, a cultura atua como um sistema de valores, crenças e práticas que molda diretamente o ambiente de trabalho, as relações interpessoais e, consequentemente, o bem-estar, a satisfação e a felicidade dos colaboradores.

A "experiência do funcionário", embora não explicitamente definida nos textos como um termo técnico, é claramente delineada pelos construtos de bem-estar laboral, satisfação e felicidade, que são consistentemente influenciados pela cultura. O estudo de Gallo Bernal (2024) posiciona o salário emocional como um pilar fundamental dessa experiência. As dimensões do salário emocional — como desenvolvimento profissional, reconhecimento, equilíbrio vida-trabalho e condições laborais — são justamente os elementos que os funcionários mais valorizam e que impactam diretamente sua percepção de bem-estar e satisfação. Isso corrobora a Teoria do Intercâmbio Social de Blau (1964, apud Albuquerque, 2024), que sugere uma reciprocidade entre as compensações emocionais recebidas e a dedicação do funcionário.

Os estudos de Alves et al. (2024) e Santos (2025) aprofundam a relação da cultura com o clima organizacional. Há um consenso de que a cultura e o clima são interligados e complementares, sendo o clima o reflexo mais visível da cultura. Um ambiente de trabalho acolhedor, com relações interpessoais positivas e comunicação eficaz, depende de uma cultura que fomente esses aspectos. A liderança, como destacado por Alves et al. (2024), desempenha um papel crucial na moldagem desse clima e na motivação dos colaboradores. Líderes que são motivadores e promovem reconhecimento contribuem para um ambiente mais satisfatório e feliz.

A introdução da psicologia positiva no ambiente organizacional, como explorado por Santos (2025), mostra-se uma ferramenta poderosa para enriquecer a experiência do funcionário. Embora o conceito seja pouco conhecido por muitos colaboradores, a prática de focar nas virtudes e qualidades dos indivíduos, especialmente na passagem de *feedback*, é percebida como motivadora e conducente à felicidade e satisfação. Isso alinha-se à visão de Seligman (1998, apud Madeson, 2017) de que o florescimento humano se dá ao potenciar emoções positivas e engajamento.

As iniciativas extralaborais promovidas pelas organizações também desempenham um papel relevante na construção da cultura e na felicidade dos colaboradores. Ao promover interações, reforçar valores e oferecer momentos de "escape" do estresse, essas ações contribuem para um ambiente mais positivo e um senso de pertencimento. No entanto, o impacto dessas iniciativas na felicidade pode depender do engajamento individual do funcionário e da percepção de que essas atividades têm um impacto real em seu desenvolvimento ou bem-estar.

Um aspecto importante que emerge da discussão é que, embora o salário econômico seja um fator relevante, ele é frequentemente superado ou complementado por elementos culturais e emocionais na determinação da satisfação e felicidade. A valorização do desenvolvimento profissional, do reconhecimento e das condições de trabalho demonstram que a experiência do funcionário transcende a mera compensação monetária.

Apesar da concordância geral sobre o impacto positivo da cultura, os estudos também apontam desafios. A resistência cultural à mudança, como a aversão à incerteza, e a rigidez nas estruturas organizacionais podem impedir a plena implementação de práticas inclusivas e flexíveis. Além disso, a comunicação inconsistente de valores ou a percepção de injustiça entre colaboradores podem minar uma cultura positiva e levar à insatisfação e infelicidade. A falta de instrumentos estandardizados para medir o salário emocional e a escassez de pesquisas quantitativas, especialmente na América Latina, são limitações metodológicas que dificultam a comparação e aprofundamento dos resultados.

Em síntese, a cultura organizacional é a espinha dorsal da experiência do funcionário. Ela não só define as expectativas e normas, mas também nutre (ou negligencia) os aspectos emocionais, psicológicos e sociais que determinam o quanto satisfeitos, engajados e felizes os colaboradores se sentem. Organizações que investem proativamente em uma cultura clara, adaptativa, focada no bem-estar e no reconhecimento, colhem os benefícios de uma força de trabalho motivada, leal e produtiva.

5. Considerações Finais

A presente revisão teve como objetivo analisar a influência da cultura organizacional na experiência do funcionário, abrangendo conceitos como salário emocional, satisfação, bem-estar e felicidade no ambiente de trabalho. Os resultados consolidados dos estudos revisados confirmam que a cultura organizacional é um fator primordial e onipresente que molda a totalidade da experiência do funcionário. Ela não é apenas um conjunto de regras, mas um sistema dinâmico de significados compartilhados que afeta diretamente o engajamento, a produtividade e a retenção de talentos.

Os achados destacam que um ambiente de trabalho positivo, fundamentado em uma cultura clara, enraizada e orientada para o desenvolvimento e o reconhecimento, contribui significativamente para o bem-estar e a satisfação laboral. O salário emocional, em suas diversas dimensões (desenvolvimento profissional, reconhecimento, equilíbrio

vida-trabalho, relações interpessoais e condições laborais), emerge como um componente crucial que as organizações devem integrar estrategicamente para satisfazer as necessidades emocionais e psicológicas dos colaboradores, indo além da compensação monetária. A percepção de valorização e o alinhamento com os objetivos da empresa são pilares para a lealdade e o compromisso.

A pesquisa revelou que o clima organizacional é a manifestação visível da cultura, refletindo o ambiente e as relações diárias, e ambos são interdependentes. A liderança e a comunicação eficaz são elementos-chave para disseminar a cultura e criar um clima propício ao bem-estar. A psicologia positiva, ao focar nas virtudes e qualidades dos colaboradores, mostra-se uma ferramenta poderosa para fomentar a felicidade e a motivação, embora seu conhecimento e aplicação variem entre os funcionários. As iniciativas extralaborais promovidas pelas organizações também contribuem para fortalecer a cultura e a felicidade, ao promoverem interações sociais e reforçarem os valores da empresa.

Contudo, a revisão também evidenciou desafios. A resistência cultural à mudança, a rigidez nas estruturas, a falta de oportunidades de crescimento e a percepção de injustiça podem minar uma cultura positiva e gerar insatisfação. A lacuna na padronização de instrumentos para medir o salário emocional e a necessidade de mais pesquisas quantitativas e longitudinais, especialmente em contextos latino-americanos, são limitações identificadas.

Conclui-se que, para uma experiência do funcionário verdadeiramente positiva e enriquecedora, as organizações devem adotar uma abordagem holística e proativa na gestão de sua cultura. Isso implica não apenas definir valores, mas vivê-los diariamente através de políticas de salário emocional, promoção do bem-estar, lideranças inclusivas e comunicação transparente. Ao investir na cultura, as empresas não só promovem um ambiente de trabalho mais humano e feliz, mas também garantem maior produtividade, retenção de talentos e uma vantagem competitiva sustentável.

Referências

ALBURQUEQUE, F. *Salario emocional y satisfacción laboral en colaboradores administrativos de una entidad de telecomunicaciones de Lima*. 2024. Tese de mestrado, Universidad César Vallejo. Repositório: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/150882>.

ALVES, D. S.; JORDÃO, L. C. P.; SANTOS, M. V. de O.; SILVA JUNIOR, N. V. *Impacto da cultura organizacional nos funcionários*. Fernandópolis, 2024.

ANAYA, F.; ASTUHUAUMÁN, J. *El salario emocional y la satisfacción laboral en los trabajadores millennials de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019*. 2020. Tese de graduação, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPCA. Repositório: <http://hdl.handle.net/10757/654493>.

ARMAS, K. *Relación causal entre el salario emocional y la satisfacción laboral. El caso de la generación Z*. 2023. Tese de graduação, Universidad de la Laguna. Repositório: <http://riull.ull.es/xmlui/handle/915/33533>.

ARIZAGA, F.; HIDALGO, J. *Medición de salario emocional y satisfacción laboral en el personal de una universidad de Quito*. 2022. Tese de graduação, Universidad Internacional SEK. Repositório: <http://repositorio.uisek.edu.ec/handle/123456789/4907>.

ÁVILA, F. *El salario emocional y su influencia en la satisfacción laboral de los servidores públicos del área administrativa de EMAPAL EP*. 2021. Tese de mestrado, Universidad del Azuay. Repositório: <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/10714>.

BARROS, L. de O.; CARDOSO, A. L. C.; REIS, A. N. B.; MATOS, C. A. Psicologia positiva no contexto de carreira e trabalho: análise da produção nacional. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, v. 22, n. 2, p. 165–177, 2021.

BATISTA, T. da S. A. *O papel da cultura e do clima organizacional na gestão do conhecimento: O caso de uma organização intensiva do conhecimento*. 2018. Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico do Porto, Instituto Superior de

Contabilidade e Administração do Porto. Repositório:
<https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/13082>.

BELIAS, D.; KOUSTELIOS, A. Organizational culture and job satisfaction: a review. *International Review of Management and Marketing*, v. 4, n. 2, p. 132–149, 2014.

BOWLING, N. A.; ESCHLEMAN, K. J.; WANG, Q. A meta-analytic examination of the relationship between job satisfaction and subjective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 83, p. 915–934, 2010.

CANEL, G. *Salario emocional y su correlación con la satisfacción laboral en trabajadores de puestos operativos*. 2024. Tese de graduação, Universidad de San Carlos de Guatemala. Repositório:
<http://www.repository.usac.edu.gt/id/eprint/20854>.

CARAVANTES, G. R. et al. *Gestão estratégica de resultados*. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/Gest%C3%A3o_Estrat%C3%A9gica_de_Results/wxFRYIMbA5UC?hl=pt-BR&gbpv=1&dq=planejamento+tatico&pg=PA95&printsec=frontcover. Acesso em: mar. 2024.

CHAIPRASIT, K.; SANTIDHIRAKU, O. Happiness at Work of Employees in Small and Medium-sized Enterprises, Thailand. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. 25, 2011.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: um enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2010.

COSTA, N.; COSTA, M. Internal communication and happiness at work. In: *Connecting With Consumers Through Effective Personalization and Programmatic Advertising*, p. 75–93. IGI Global, 2024.
<https://doi.org/10.4018/978-1-6684-9146-1.ch004>.

COSTA, N.; OLIVEIRA, C.; FERREIRA, P. How to measure the happy-productive worker thesis, p. 20–22, 2022.
<https://doi.org/10.5772/intechopen.107429>.

CUNHA, M. P.; REGO, A.; CUNHA, R. C.; CARDOSO, C. C. Culturas nacional e organizacional: Contextos invisíveis ou software? In: M. P. Cunha et al., *Manual de comportamento organizacional e gestão*, 6^a ed., p. 633–667. Lisboa: Editora RH, 2007.

DE GUZMAN, A. B.; LARGO, E.; MANDAP, L.; MUÑOZ, V. M. The mediating effect of happiness on the job satisfaction of aging Filipino workers: A structural equation model (SEM). *Educational Gerontology*, v. 40, n. 10, p. 767–782, 2014.

DE MELLO SANTOS, P. Impactos del teletrabajo en la satisfacción laboral y el salario emocional. Caso empresa de telecomunicaciones de Uruguay. *Project Design and Management*, v. 6, n. 1, 2023.
<https://doi.org/10.35992/pdm.6vi1.2140>.

DEL CARPIO, K. *Salario emocional y satisfacción laboral en trabajadores del sector privado de Lima Metropolitana*. 2022. Tese de graduação, Universidad César Vallejo. Repositório: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/89675>.

DIENER, E.; OISHI, S.; LUCAS, R. E. Personality, culture, and subjective well-being: emotional and cognitive evaluations of life. *Annual Review of Psychology*, v. 54, n. 1, p. 403–425, 2003.

DIMITROVA, P. *O clima organizacional e a satisfação dos trabalhadores na RARI - Construções Metálicas, Engenharia, Projectos e Soluções Industriais*, S.A. 2019. Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais. Repositório:
<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/30897?mode=full>.

DIREITINHO, D. *O papel mediador da liderança na relação existente entre a cultura e os comportamentos de cidadania organizacional*. 2022. Dissertação

de mestrado, Business & Economics School, Instituto Superior de Gestão. Repositório: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/39605>.

ELPO, P. S.; LEMOS, D. da C. Felicidade no trabalho: conceitos, elementos antecessores e temas transversais. *Perspectivas Contemporâneas*, v. 17, p. 1–19, 2022.

ESPASANDIN, F.; GANAZA-VARGAS, J.; DIAZ-CARRION, R. Employee happiness and corporate social responsibility: the role of organizational culture. *Employee Relations: The International Journal*, ahead-of-print, 2020.

FARSEN, T. C.; BOEHS, S. T. M.; RIBEIRO, A. D. S.; BIAVATI, V. P.; SILVA, N. Qualidade de vida, bem-estar e felicidade no trabalho: sinônimos ou conceitos que se diferenciam? *Interação em Psicologia*, v. 22, n. 1, p. 31–41, 2018.

FICARRA, L.; RUBINO, M. J.; MOROTE, E.-S. Does organizational culture affect employee happiness? *Journal for Leadership and Instruction*, v. 19, n. 2, p. 38–47, 2020.

FIRICAN, D. A. The influence of Hofstede's cultural dimensions on attitude towards change and innovation in organizations. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, v. 16, n. 1, p. 509–518, 2022.

FISHER, C. D. Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, v. 12, n. 4, p. 384–412, 2010.

FLORES, R.; BRAVO, M. Salario emocional y satisfacción laboral en la empresa Eléctrica Unidad de Negocios. *593 digital Publisher CEIT*, v. 9, n. 4, p. 650–663, 2024. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.4.2557>.

FRANÇA, L. R. S. Avaliação da satisfação profissional dos fisioterapeutas na Área Metropolitana do Porto. 2021. Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia. Repositório: <https://recil.ensinolusofona.pt/handle/10437/12121>.

GALLO BERNAL, G. K. Bienestar laboral: una revisión sistemática del salario emocional y su influencia en la satisfacción laboral. Universidad El Bosque, Bogotá, Colômbia, 2024.

GRANDA, L.; BURGOS, I. Salario emocional en la satisfacción laboral de empleados de PYMES. Revisión bibliográfica. *Podium*, n. 43, p. 163–176, 2023. <https://doi.org/10.31095/podium.2023.43.10>.

GRECEK, M. 4 types of organizational structure: Which is best for your company? Blog, 2024. <https://remote.com/blog/types-organizational-structure>.

GUTIÉRREZ, J.; RIVERA, G. Salario emocional y la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa SEF PERÚ HOLDING S.A.C, Piura-2023. 2023. Tese de graduação, Universidad César Vallejo. Repositório: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/131143>.

HERNANDEZ MARQUINA, M. V.; LE DAIN, M.-A.; JOLY, I.; ZWOLINSKI, P. Exploring determinants of collaboration in circular supply chains: A social exchange theory perspective. *Sustainable Production and Consumption*, v. 50, p. 1–19, 2024.

HUAMÁN, L. Salario emocional en la satisfacción laboral en trabajadores de un centro de salud. 2023. Tese de graduação, Universidad César Vallejo. Repositório: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/151631>.

JOHNSON, H. L. *Business in contemporary society: Framework and issues*. Belmont: Wadsworth, 1971.

JUNCA, A.; BURGETTE, A.; FONTES DA COSTA, J. Toward a sustainable world: Affective factors explain how emotional salary influences different performance indicators. *Sustainability*, v. 16, n. 5, p. 2198, 2024. <https://doi.org/10.3390/su16052198>.

KAHNEMAN, D. ***Thinking fast and slow***. 2nd ed. Penguin Books LTD, 2012.

KAUR BAGGA, S.; GERA, S.; HAQUE, S. N. **The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change**

management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, v. 28, n. 2, p. 120–131, 2022.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LIMA, A. R. D. **Efeitos da felicidade no trabalho, na criatividade e performance individual: o papel do conflito trabalho-família.** 2022. Dissertação de mestrado, Universidade do Algarve. Repositório: <https://sapientia.ualg.pt/entities/publication/001799e3-e8d7-4483-9972-abf1709ac277>.

LOBO, V. L. C. P. **A cultura organizacional como gatilho da motivação e satisfação do trabalho.** 2020. Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Tomar. Repositório: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/36485>.

LYUBOMIRSKY, S. **The how of happiness: A scientific approach to getting the life you want.** Penguin Press, 2008.

MACEDO, J.; TENAZOA, J. **Salario emocional y satisfacción laboral en colaboradores administrativos del sector salud en Alto Amazonas.** 2023. Tese de mestrado, Universidad Peruana Unión. Repositório: <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/6468>.

MADESON, M. **The PERMA Model: Your Scientific Theory of Happiness.** PositivePsychology.Com, 2017. <https://positivepsychology.com/perma-model/>.

MAYTA, R.; PAUCAR, C. **Salario emocional y su relación con la satisfacción laboral de los colaboradores en una firma consultora.** 2022. Tese de trabalho de graduação, Universidad de Lima. Repositório: <https://hdl.handle.net/20.500.12724/16011>.

MEDIOMUNDO N, C. A. **Salario emocional como estrategia gerencial para la satisfacción laboral del talento humano en las organizaciones.** Gestión I+D, v. 8, n. 2, p. 161–189, 2023. http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_GID/article/view/26632.

MEIRELES, C. A. M.; ARAÚJO, M. F. R. L. L. **A Psicologia Positiva e as Organizações**. In: I Congresso Internacional de Psicologia do Trabalho e das Organizações, 2012, p. 139–162.

MIKUŠOVÁ, M.; KLABUSAYOVÁ, N.; MEIER, V. **Evaluation of organisational culture dimensions and their change due to the pandemic**. *Evaluation and Program Planning*, v. 97, p. 102246, 2023.

MONTEIRO, D. C. T. **Felicidade organizacional – um estudo no contexto das organizações sociais**. 2023. Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Bragança. Repositório: <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/29287>.

MOTA, C. P.; OLIVEIRA, I. **Efeito do suporte social e personalidade no bem-estar psicológico em adolescentes de diferentes contextos relacionais**. 2020. <https://doi.org/10.1590/0102.3772e3641>.

NAKAGAWA, M. **Missão, Visão e valores (clássico)**. Sebrae. Disponível em: https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Missao-Visao-Valores.PDF. Acesso em: março 2024.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 2004.

OLÓRTIGA, R. **Salario emocional y satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Plantaciones del SOL S.A.C.** 2023. Tese de mestrado, Universidad Nacional de Trujillo. Repositório: <https://hdl.handle.net/20.500.14414/21024>.

PAIM, S. A. T.; FACHADA, C. P. de A.; GOMES, A. P. C. **Clima organizacional e cultura organizacional na Academia da Força Aérea**. *Revista de Ciências Militares*, v. 10, n. 2, 2022. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/42664>.

PANTALEÃO, S. F. **Regulamento interno das empresas - regras que devem ser respeitadas**. Disponível em:

https://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/regulam_interno.htm. Acesso: abril 2024.

PEÑA, A. **El salario emocional como insumo para la reputación corporativa.** 2020. Tese de graduação, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Repositório: <http://hdl.handle.net/10757/654938>.

PEPE, A.; SOUSA, C.; GONÇALVES, S. P. **Cultura e bem-estar no trabalho: O papel do ajustamento pessoa-organização num estudo experimental.** 2017. <https://doi.org/10.26358/srgivol2ar16>.

PEREIRA, D. D. S. **Felicidade e significado: Um estudo sobre o bem-estar em profissionais da educação do estado de São Paulo.** 2018. Mestrado em Educação, Universidade de São Paulo. <https://doi.org/10.11606/D.48.2018.tde-08052018-110949>.

PÉREZ, L. **Relación entre el salario emocional y la satisfacción laboral de los empleados de la organización manufacturera Juguetes Caninos S.A, en Soacha, Cundinamarca.** 2021. Tese de graduação, Universidad Antonio Nariño. Repositório: <http://repositorio.uan.edu.co/handle/123456789/5151>.

PINA E CUNHA, M.; REGO, A.; CAMPOS E CUNHA, R.; CABRAL-CARDOSO, C. **Manual de comportamento organizacional e gestão.** 6^a ed. Lisboa: Editora RH, Lda, 2007.

QUEIMADO, D.; SANTOS, J.; OLIVEIRA, M.; SANTOS, E. **Importância da cultura organizacional na satisfação no trabalho.** *R-LEGO - Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações*, v. 9, p. 9–30, 2019. <https://recil.ensinolusofona.pt/handle/10437/9965>.

RAJKUMAR, R. P. **Cultural values and changes in happiness in 78 countries during the COVID-19 pandemic: An analysis of data from the World Happiness Reports.** *Frontiers in Psychology*, v. 14, p. 1090340, 2023.

REAL, Y. **Salario emocional en la satisfacción laboral del personal asistencial de un hospital II - 1 Ancash.** 2023. Tese de graduação,

Universidad Nacional del Callao. Repositório:
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/121885>.

REIS, I. P. dos. **Relação entre felicidade e satisfação no trabalho.** 2015. Dissertação de mestrado, Universidade da Beira Interior.
<https://ubibliorum.ubi.pt/handle/10400.6/6020>.

RIBEIRO, A. V. **Bem-estar e felicidade organizacional. Pedra Base Consultoria & Formação,** 2024.
<https://www.pedrabase.pt/images/pedrabase/publicacoes/doc/pedrabase-propósito-como-driver-de-bem-estar-organizacional.pdf>.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional.** 7^a ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

RODRÍGUEZ, B.; ROQUE, D. **El salario emocional y la satisfacción laboral.** *Impulso, Revista De Administración*, v. 2, n. 3, p. 23–35, 2022.
<https://doi.org/10.59659/impulso.v.2i3.12>.

RODRÍGUEZ, K.; GARCÍA, L.; ORDUZ, I.; BERNAL, R. **Impacto del salario emocional en la satisfacción laboral de los empleados de servicio al cliente de la empresa Alfagres S.A.** en Bogotá. 2022. Tese de graduação, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.
<http://hdl.handle.net/10823/6680>.

SÁEZ, M. **Salario emocional y satisfacción laboral.** Un estudio de caso. 2022. Tese de mestrado, Icade Business School.
<http://hdl.handle.net/11531/68245>.

SAINT-ONGE, K.; COULOMBE, S.; PHILIBERT, M.; WIESZTORFT, L.; HOULE, J. **How emotional salary influences different performance indicators.** *Sustainability*, 2022.

SANTOS, A. C. B. A. dos. **A comunicação interna como fator de satisfação com o trabalho nas organizações.** 2022. Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa. <https://recil.ensinolusofona.pt/handle/10437/13356>.

SANTOS, D. M. **O impacto da cultura organizacional na felicidade dos colaboradores: um estudo de caso numa empresa no setor de serviços no norte do país.** Vila Nova de Gaia: Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia, 2025.

SARAIVA, D. M. R. F.; ALMEIDA, A. A. **Gestão de recursos humanos: Distinguir cultura organizacional e clima organizacional.** *Revista Portuguesa de Gestão & Saúde*, n. 22, p. 24–31, 2018.

SELIGMAN, M. E. P.; CSIKSZENTMIHALYI, M. **Positive psychology: An introduction.** In: CSIKSZENTMIHALYI, M. *Flow and the foundations of positive psychology*, p. 279–298. Springer Netherlands, 2014.
https://doi.org/10.1007/978-94-017-9088-8_18.

SEMPANE, M.; RIEGER, H.; ROODT, G. **Job satisfaction in relation to organisational culture.** *Journal of Industrial Psychology*, v. 28, n. 2, a49, 2023.

SHELDON, K. M.; KING, L. **Why positive psychology is necessary.** *American Psychologist*, v. 56, n. 3, p. 216–217, 2001.

SILVA, A. C. R. **A prática desportiva e o bem-estar subjetivo.** 2017. Dissertação de mestrado, Universidade do Porto.
<https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/108650>.

SILVA, D. S.; PINHEIRO, L. **Interações sociais no ambiente de trabalho à luz da teoria da troca social: revisão sistemática e agenda de pesquisa.** *Revista Brasileira Multidisciplinar*, v. 26, n. 2, Artigo 2, 2023.
<https://doi.org/10.25061/2527-2675/ReBrAM/2023.v26i2.1842>.

SILVA, J. Blog. **O foco continua no resultado da empresa, mas a liberdade e a mentalidade para solucionar problemas permitem que os colaboradores estejam preparados e mais dispostos a executar suas atividades.** 2022.
<https://www.ibccoaching.com.br/portal/cultura-organizacional-4-tipos/>.

TAVARES, M. S. G. **Teoria da troca social como fonte de compromisso: Um estudo nas maiores empresas em Portugal.** 2019. Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa. <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/19661>.

THOMAS, A.; GUPTA, V. **Social capital theory, social exchange theory, social cognitive theory, financial literacy, and the role of knowledge sharing as a moderator in enhancing financial well-being: From bibliometric analysis to a conceptual framework model.** *Frontiers in Psychology*, v. 12, p. 664638, 2021.

THOMPSON, A.; BRUK-LEE, V. **Employee happiness: Why we should care.** *Applied Research in Quality of Life*, v. 16, n. 4, p. 1419–1437, 2021.

TSAI, Y. **Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction.** *BMC Health Services Research*, v. 11, n. 1, p. 98, 2011.

VAZQUEZ, A. C. S.; FERREIRA, M. C.; MENDONÇA, H. **Avanços na psicologia positiva: Bem-estar, engajamento e redesenho no trabalho.** *Revista Avaliação Psicológica*, v. 18, n. 4, 2019.

WONG, W. C.; OH, K. S. **The moderating role of reciprocity beliefs in the relationship between ethical leadership and employee deviance: A social exchange theory perspective.** *Journal of Business Ethics*, v. 183, n. 2, p. 339–353, 2023.

ZENHAS, F. P. **Felicidade hedónica e eudaimónica: Um estudo com adolescentes.** 2012. Dissertação de mestrado, Universidade do Minho. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/21216>.