

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL
EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Cristiele Dal Osto Minuzzi

**BEM-ESTAR NA PERCEPÇÃO DOS MÚLTIPLOS *STAKEHOLDERS* DE
INSTITUIÇÕES EDUCACIONAIS**

Santa Maria, RS
2024

Cristiele Dal Osto Minuzzi

**BEM-ESTAR NA PERCEPÇÃO DOS MÚLTIPLOS *STAKEHOLDERS* DE
INSTITUIÇÕES EDUCACIONAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Organizações Públicas.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Greici Sarturi

Santa Maria, RS
2024

Minuzzi, Cristiele Dal Osto
BEM-ESTAR NA PERCEPÇÃO DOS MÚLTIPLOS STAKEHOLDERS DE
INSTITUIÇÕES EDUCACIONAIS / Cristiele Dal Osto Minuzzi.-
2024.
90 p.; 30 cm

Orientador: Greici Sarturi
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de
Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, RS, 2024

1. Bem-Estar de Stakeholders de Instituições
Educativas I. Sarturi, Greici II. Título.

Sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFSM. Dados fornecidos pelo autor(a). Sob supervisão da Direção da Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central. Bibliotecária responsável Paula Schoenfeldt Patta CRB 10/1728.

Declaro, CRISTIELE DAL OSTO MINUZZI, para os devidos fins e sob as penas da lei, que a pesquisa constante neste trabalho de conclusão de curso (Dissertação) foi por mim elaborada e que as informações necessárias objeto de consulta em literatura e outras fontes estão devidamente referenciadas. Declaro, ainda, que este trabalho ou parte dele não foi apresentado anteriormente para obtenção de qualquer outro grau acadêmico, estando ciente de que a inveracidade da presente declaração poderá resultar na anulação da titulação pela Universidade, entre outras consequências legais.

Cristiele Dal Osto Minuzzi

**BEM-ESTAR NA PERCEPÇÃO DOS MÚLTIPLOS *STAKEHOLDERS* DE
INSTITUIÇÕES EDUCACIONAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**.

Aprovada em 09 de abril de 2024.

Greici Sarturi, Dra. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Leander Luiz Klein, Dr. (UFSM)

Keysa Manuela Cunha de Mascena, Dra. (UNIFOR)

Santa Maria, RS
2024

AGRADECIMENTOS

Foi preciso muito esforço, renúncia e determinação para chegar até aqui, e com certeza nada disso conseguiria se estivesse sozinha. Minha eterna gratidão a todos aqueles que de uma forma ou de outra colaboraram para que este sonho pudesse ser realizado.

Um obrigada muito especial e cheio de carinho a minha amiga e colega de faculdade, Andrieli Paz Nunes, que pegou na minha mão e disse, tu vai entrar nesse mestrado! E parece que deu certo, amiga!!

Grata a Deus pelo dom da vida, pelo seu amor infinito. Por me dar força e coragem para superar todas as dificuldades.

Agradeço aos meus queridos pais, Leonel e Sonia, meus maiores exemplos. Obrigada por cada incentivo e orientação, pelas orações a mim dedicadas, pela preocupação para que estivesse sempre no caminho do bem e pelo apoio incondicional.

Ao meu esposo, Marcos Vinícius Lopes Bastide, meu melhor amigo e companheiro de todas as horas, pelo carinho, compreensão, amor e cuidado. Mesmo longe, sempre se fez presente. Terá para sempre minha eterna gratidão.

À minha orientadora, professora Greici Sarturi, que acreditou em mim, ouviu pacientemente minhas considerações, partilhou comigo suas ideias, conhecimento e experiências. Gratidão por sempre me motivar e pela forma humana que conduziu minha orientação.

Aos docentes do PPGOP, pela convivência harmoniosa, pelas trocas de conhecimento e experiências que foram tão importantes na minha vida acadêmica, pessoal e profissional. À Universidade Federal de Santa Maria, por me proporcionar oportunidades de crescimento. Foi uma honra estudar aqui!

Aos colegas de classe, em especial as colegas Renata e Samila, com quem construí laços fraternos, apesar de nos conhecermos apenas virtualmente. Obrigada por todos os momentos em que estudamos, brincamos e dividimos as angústias. Obrigada pela paciência, pelo sorriso e pela mão que sempre se estendeu quando eu precisei.

A todos os amigos, de perto ou de longe, pela compreensão com as ausências, pelos conselhos e por me mostrarem que valeria a pena. Esta caminhada com certeza não seria a mesma sem todos vocês!

“Nunca deixe de sonhar”

RESUMO

BEM-ESTAR NA PERCEPÇÃO DOS MÚLTIPLOS *STAKEHOLDERS* DE INSTITUIÇÕES EDUCACIONAIS

AUTORA: Cristiele Dal Osto Minuzzi
ORIENTADORA: Prof.^a Dr.^a Greici Sarturi

Este trabalho teve como objetivo avaliar a percepção sobre o bem-estar dos diversos grupos de *stakeholders* que compõem uma instituição de ensino. A presente pesquisa classifica-se como quantitativa e contará com um levantamento de campo do tipo survey. Para o alcance do objetivo proposto, foram definidas três dimensões de análise, baseadas em autores do tema, sendo elas: experiência subjetiva positiva; vínculos de confiança e reciprocidade e; satisfação de necessidades e realização de desejos. A partir dessas dimensões, foi elaborado o instrumento de pesquisa que foi enviado para a avaliação de especialistas e passou ainda por pré-testes. Responderam ao questionário os diversos grupos de *stakeholders* que compõem o Instituto Federal Farroupilha, quais sejam: técnicos administrativos em educação, docentes, alunos e funcionários terceirizados, almejando ser possível analisar qual a percepção desses diferentes *stakeholders* em relação ao bem-estar nesse ambiente institucional. Através da análise dos resultados foi possível identificar que em relação ao Bem-estar Subjetivo e ao Bem-estar Psicológico os *stakeholders* analisados apresentam uma boa percepção, apesar de haver espaço para melhorias, já em relação ao Bem-estar Institucional a média de percepção apresentada pelos *stakeholders* foi mais baixa, mostrando ser um ponto que deve ter maior atenção por parte do IFFar, ainda que haja algum grau de satisfação com o que já é oferecido pela instituição. Ao final, foi proposto um plano de ação com sugestões que podem vir a melhorar e aumentar essa compreensão e entendimento sobre o bem-estar pelos diversos grupos de *stakeholders*.

Palavras-chave: Bem-estar. *Stakeholders*. Instituições Educacionais

ABSTRACT

WELL-BEING IN THE PERCEPTION OF MULTIPLE STAKEHOLDERS IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS

AUTHOR: Cristiele Dal Osto Minuzzi

ADVISOR: Prof.^a Dra. Greici Sarturi

The aim of this study was to assess the perception of well-being of the various stakeholder groups that make up an educational institution. This research is classified as quantitative and will include a field survey. In order to achieve the proposed objective, three dimensions of analysis were defined, based on authors on the subject: positive subjective experience; bonds of trust and reciprocity and; satisfaction of needs and fulfillment of desires. Based on these dimensions, the survey instrument was drawn up and sent to specialists for evaluation, and was also pre-tested. The various stakeholder groups that make up the Instituto Federal Farroupilha responded to the questionnaire, namely: administrative technicians in education, teachers, students and outsourced employees, with the aim of being able to analyze the perception of these different stakeholders in relation to well-being in this institutional environment. By analyzing the results, it was possible to identify that in relation to Subjective Well-being and Psychological Well-being, the stakeholders analyzed have a good perception, although there is room for improvement, while in relation to Institutional Well-being, the average perception presented by the stakeholders was lower, showing that it is a point that should be given more attention by IFFar, even though there is some degree of satisfaction with what is already offered by the institution. At the end, an action plan was proposed with suggestions that could improve and increase this understanding of well-being by the various stakeholder groups.

Keywords: Well-being. Stakeholders. Educational Institutions

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Diagrama do Arco-íris para a classificação de <i>stakeholders</i>	31
FIGURA 2 - Distribuição das variáveis por fatores	64

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Evolução do conceito de <i>stakeholder</i>	28
TABELA 2 - Evolução da classificação dos <i>stakeholders</i>	32
TABELA 3 - Perfil dos respondentes.....	46
TABELA 4 – Percepção dos <i>stakeholders</i> respondentes em relação à Experiência Subjetiva Positiva.....	47
TABELA 5 – Estatísticas descritivas sobre a percepção dos <i>stakeholders</i> respondentes em relação à Experiência Subjetiva Positiva.....	49
TABELA 6 – Percepção dos <i>stakeholders</i> respondentes em relação aos Vínculos de Confiança e Reciprocidade.....	52
TABELA 7 – Estatísticas descritivas sobre a percepção dos <i>stakeholders</i> respondentes em relação aos Vínculos de Confiança e Reciprocidade.....	54
TABELA 8 – Percepção dos <i>stakeholders</i> respondentes em relação a Satisfação de Necessidades e Realização de Desejos.....	57
TABELA 9 – Estatísticas descritivas sobre a percepção dos <i>stakeholders</i> respondentes em relação à Satisfação de Necessidades e Realização de Desejos.....	58
TABELA 10 - Média e desvio-padrão dos fatores extraídos da análise fatorial exploratória	65
TABELA 11 - Resultado do teste MANOVA.....	66
TABELA 12 - Resultado do teste Tukey.....	67

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Aspectos relevantes sobre o Bem-Estar Subjetivo.....	22
QUADRO 2 - Aspectos relevantes sobre o Bem-Estar Psicológico.....	24
QUADRO 3 - Aspectos relevantes sobre o Bem-Estar Social.....	25
QUADRO 4 - Aspectos relevantes sobre o Bem-Estar no Trabalho.....	27
QUADRO 5 – Principais definições teóricas.....	35
QUADRO 6 – Amostra coletada	38
QUADRO 7 – Elaboração da Escala de Bem-Estar de <i>Stakeholders</i>	39
QUADRO 8 - Matriz de amarração metodológica da pesquisa.....	43
QUADRO 9 - Fatores extraídos da análise fatorial.....	60

LISTA DE SIGLAS

IFFar	Instituto Federal Farroupilha
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
TAEs	Técnico Administrativo em Educação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
1.2	OBJETIVO GERAL.....	18
1.2.1	Objetivos Específicos	18
1.3	JUSTIFICATIVA.....	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	BEM-ESTAR.....	20
2.1.1	Bem-estar Subjetivo	21
2.1.2	Bem-estar Psicológico	23
2.1.3	Bem-estar Social	24
2.1.4	Bem-estar no Trabalho	26
2.2	<i>STAKEHOLDERS</i>	27
2.3	BEM-ESTAR DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	33
3	MÉTODO	36
3.1	CONTEXTO DE ANÁLISE.....	36
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	37
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	38
3.4	ANÁLISE DOS DADOS.....	41
3.5	QUESTÕES ÉTICAS DA PESQUISA.....	42
3.6	MATRIZ DE AMARRAÇÃO METODOLÓGICA.....	42
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	44
4.1	ANÁLISE DESCRITIVA.....	44
4.1.1	Perfil dos <i>stakeholders</i> respondentes	44
4.1.2	Percepção dos <i>stakeholders</i> respondentes em relação à Experiência Subjetiva Positiva (Bem-estar Subjetivo)	47
4.1.3	Percepção dos <i>stakeholders</i> respondentes em relação aos Vínculos de Confiança e Reciprocidade (Bem-estar Psicológico e Social)	52
4.1.4	Percepção dos <i>stakeholders</i> respondentes em relação à Satisfação de necessidades e realização de desejos (Bem-estar no Trabalho)	56
4.2	ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA.....	60
4.2.1	Análise fatorial dos dados	60
4.2.1.1	Fator 1: Bem-estar Psicológico	62

4.2.1.2 Fator 2: Bem-estar Subjetivo.....	62
4.2.1.3 Fator 3: Bem-estar Institucional	63
4.2.2 Estatística descritiva dos fatores extraídos da análise fatorial.....	64
4.2.3 Análise da percepção de bem-estar pelos grupos de <i>stakeholders</i>	65
4.3 PLANO DE AÇÃO.....	67
5 PRODUTO TECNOLÓGICO.....	69
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	72
REFERÊNCIAS.....	74
ANEXO A.....	85

1 INTRODUÇÃO

As organizações públicas estão intimamente vinculadas às entregas de serviços públicos aos cidadãos, constituindo uma espécie diferente de organização, pois expressam valores públicos, não privados (DENHARDT, 2017). Aquele modelo altamente burocrático, fundamentado na racionalidade instrumental, não mais atende aos anseios da sociedade e à medida que ampliam o seu poder, as organizações públicas estão sendo submetidas a uma gradativa pressão em relação ao papel que desempenham na promoção do bem-estar dos seus *stakeholders*, ou seja, dos agentes que são afetados pelas suas práticas, políticas e ações.

Gooden (2019) corrobora com essa ideia quando afirma que as organizações públicas estão cada vez mais sob pressão para não apenas fornecer serviços eficientes, mas também para promover ativamente o bem-estar de seus stakeholders. Isso requer uma mudança de paradigma, onde o foco não está apenas nas metas institucionais, mas também nas necessidades da comunidade.

Alvo de atenção por parte de filósofos e pensadores durante séculos, o bem-estar veio, sobretudo, a partir da última década do século XX (FERNÁNDEZ-BALLESTEROS, 2003), a ser reconhecido como tópico de importância científica, à nível da investigação fundamental e da intervenção social e clínica e também à nível social. A centralidade do bem-estar é destacada pela sua universalidade nos discursos cotidianos, embora de modos diferentes, o tema interessa a todos e serve como indicador de satisfação e felicidade dos indivíduos, avaliando os efeitos de inúmeras políticas.

O conceito de bem-estar, que inicialmente esteve associado aos estudos de economia e relacionado ao significado de bem-estar material, transcende, nos anos de 1960, a dimensão de bem-estar econômico e se constitui a partir de uma dimensão global, passando a ser considerado além das condições materiais de existência, incluindo aspectos mais subjetivos (GALINHA, 2008). Desde então, a partir de distintas perspectivas de análise, Boehs e Silva (2017) identificam o bem-estar em quatro áreas: bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico, bem-estar social e bem-estar no trabalho.

A mais antiga das abordagens baseia-se no conceito de bem-estar subjetivo, criado na década de 50, podendo ser definido como a combinação resultante de afetos positivos, negativos e a satisfação geral com a vida (DIENER, 1984). A segunda abordagem, denominada bem-estar psicológico, surgiu no final da década de 1980 e está centrada no desenvolvimento das potencialidades humanas no sentido de alcançar a melhoria como pessoa em busca de aperfeiçoamento, crescimento e auto realização (RYFF; SINGER, 2008).

O bem-estar social, proposto por Keyes (1998), possui como propósito caracterizar o funcionamento positivo ao nível da relação do indivíduo com o domínio público e social. Por fim, a última abordagem, denominada bem-estar no trabalho, traz como foco os sentimentos que o ser humano nutre ao estabelecer vínculos com o trabalho e com a organização (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008).

Alguns autores sugerem que avaliar o bem-estar em contextos particulares, como por exemplo no trabalho, é mais vantajoso do que avaliá-lo de uma maneira geral, dado que as relações com os antecedentes contribuem mais para a sua compreensão, intervenção e promoção (DANIELS, 2000; PASCHOAL, 2008; RYAN; DECI, 2001; HORN, TARIS, SCHAUFELI, SCHEURS, 2004; WARR, 2007). Outros, tais como Carol Ryff (1989) e Martin Seligman (2000), defendem a abordagem de estudar os vários tipos de bem-estar de forma conjunta, reconhecendo a interconexão entre eles. Entretanto, ambos coincidem na ideia de que é importante promover o bem-estar nas organizações e argumentam que isso está relacionado a melhores resultados.

Muitas organizações vêm desenvolvendo estratégias para valorizar e estabelecer condições necessárias para a satisfação e bem-estar de seus integrantes, especialmente porque existem evidências empíricas de que tais variáveis afetam o desempenho dos indivíduos e trazem resultados organizacionais desejáveis (DANNA; GRIFFIN, 1999; SANT'ANNA; PASCHOAL; GOSENDO, 2012; SANTOS; CEBALLOS, 2013; SOUSA; COLETA, 2012; TRALDI; DEMO, 2012).

Esse contexto social e organizacional envolve diversos *stakeholders*, que podem ser definidos, de acordo com Freeman (1984), como “qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos organizacionais”. A Teoria dos *Stakeholders* proporciona uma interpretação ética das relações entre diferentes grupos que influenciam diretamente as concretizações dos objetivos organizacionais (BARNEY; HESTERLY, 2019; HARRISON; FREEMAN; ABREU, 2015).

Trazida em 1963 pelo filósofo Robert Edward Freeman, a Teoria dos *Stakeholders* rompe com as noções clássicas de administração da época para trazer ideias inovadoras que são aproveitadas até os dias atuais. A principal delas propõe a extensão da concepção de quem são as peças-chave para uma organização, incluindo todos os agentes que interferem e são impactados direta ou indiretamente pela administração. Nesse contexto, a organização deve buscar um relacionamento que equilibre a satisfação das necessidades dos *stakeholders* com a consecução dos interesses organizacionais (BUNDY; PFARRER, 2015; DE MASCENA;

STOCKER, 2020; STOCKER; DE MASCENA, 2019; SULKOWSKI; EDWARDS; FREEMAN, 2018).

Na literatura existente, os *stakeholders* podem ser classificados de diversas maneiras, Freeman (2010), por exemplo, diferencia os *stakeholders* em internos (proprietários, clientes, funcionários e fornecedores) e externos (governos, concorrentes, grupos que defendem os direitos do consumidor, ambientalistas e a mídia). Já, Clarkson (1995), por sua vez, classifica-os como *stakeholders* primários (aqueles que afetam diretamente a sobrevivência da organização, tais como acionistas, investidores, funcionários, clientes e fornecedores) e secundários (aqueles que estão envolvidos com a organização, mas não influenciam diretamente sua sobrevivência).

Neste ínterim, no âmbito do setor público, diferentemente da iniciativa privada, cujas ações são orientadas para os “clientes” potenciais, os destinatários são os cidadãos, a sociedade e os demais grupos de *stakeholders*, uma vez que as decisões públicas devem abranger a todos indistintamente (LIMA, 2007). Dessa forma, pensar o bem-estar dos diferentes *stakeholders* que compõem uma instituição de ensino determina em grande parte a qualidade desse processo de educação, que se baseia na criação de um ambiente seguro e propício ao desenvolvimento, à criatividade, à aprendizagem e à socialização (ZARETSKY, 2020).

A administração pública, além de buscar resultados, tem por objetivo alcançar a satisfação dos *stakeholders* em relação aos seus serviços, e deve incrementar a sua comunicação com a sociedade para refinar de forma constante os processos e ações governamentais (OTA, 2014). Em face disso, Ota (2014) afirma que o retorno dos investimentos esperado pelas organizações públicas é consequência do atendimento das necessidades e expectativas dos diversos *stakeholders*.

Andrews (2019) afirma que é fundamental considerar o bem-estar dos *stakeholders* para a gestão eficaz das organizações públicas, dadas suas características distintas e sua responsabilidade perante uma ampla gama de atores não apenas como clientes, mas como cidadãos. Isso implica em uma abordagem inclusiva e sensível às necessidades e expectativas da sociedade.

Diante da complexidade das organizações públicas, com seu pluralismo de interesses que influenciam ou deveriam influenciar sua gestão, compreende-se que o bem-estar dos *stakeholders* poderia ajudar a entender e auxiliar a tomada de decisão pelos gestores públicos. Tendo em vista também a peculiaridade de dirigirem organizações nem sempre voltadas para o mercado, que lidam com aspectos políticos, sociais e econômicos críticos, envolvendo uma

diversidade de atores que não se comportam como clientes, mas cidadãos ávidos pela entrega de bens e/ou serviços públicos de qualidade.

Drumaux (2020) corrobora com essa ideia quando cita que compreender bem-estar dos *stakeholders* é essencial para a gestão eficaz das organizações públicas, dada sua complexidade e a diversidade de interesses envolvidos. Esta abordagem ajuda os gestores públicos a navegarem por um ambiente onde as prioridades nem sempre são claras e onde o sucesso é medido não apenas em termos econômicos, mas também em termos de impacto social e político.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Cada vez mais, as organizações estão repensando e reestruturando o desenvolvimento dos seus *stakeholders*, procurando ampliar programas e ações que promovam seu bem-estar. Diversos fatores podem impactar de forma negativa a produtividade dos diferentes *stakeholders* que compõem uma instituição de ensino, sejam problemas nas instalações físicas ou na convivência entre os membros do grupo.

Nas instituições de ensino, criar um ambiente propício ao aprendizado vai além das salas de aula e dos currículos. É essencial garantir o bem-estar de todos os envolvidos - alunos, professores e funcionários - para maximizar o potencial de crescimento e desenvolvimento (ARUM; ROKSA, 2023).

Segundo Herzberg, F. (1968) fatores como insatisfação pessoal, comunicação ineficiente, falta de feedback, falta de treinamento adequado e ambiente desconfortável são alguns dos motivos que podem interferir no bem-estar dos *stakeholders*. Em síntese, conforme Ferreira, Souza e Silva (2012) as diferentes percepções sobre bem-estar comportam concepções de aspectos cognitivos, afetivos, comportamentais e físicos.

Tamayo (2004), define bem-estar dos *stakeholders* como sendo a satisfação de necessidades e a realização de desejos dos indivíduos ao desempenhar o seu papel na organização. Somado a isso, Seligman e Csikszentmihalyi (2000) afirmam que o bem-estar dos *stakeholders* decorre das relações de reciprocidade, sendo afetado por características individuais e organizacionais.

Segundo a teoria de Freeman (1984), adotar políticas e ações que possam atender aos interesses dos *stakeholders* é fundamental para alcançar os objetivos e metas da organização. Por isso, torna-se tão importante estudar e compreender quais medidas são capazes de gerar essa percepção de bem-estar aos *stakeholders*, como forma de facilitar a compreensão sobre

como a organização pode melhorar, quais processos precisam otimizar e como gerar benefícios aos seus *stakeholders*.

Diante da complexidade das necessidades humanas e dos conflitos de agência, naturalmente surgem visões contrastantes sobre até que ponto as organizações atendem às expectativas dos seus vários *stakeholders* (MASLOW, 1958; HERZBERG, 1959; ADAMS, 1965). No centro deste debate, encontra-se o questionamento sobre em que baseiam-se as decisões gerenciais de bem-estar, se apenas feitas com base no valor gerado ou em interesses como necessidades de respeito, honra ou segurança no emprego (PAGANO; VOLPIN, 2005).

Apesar de haver medidas para analisar os vários tipos de bem-estar, sendo possível encontrar na literatura instrumentos capazes de mensurar e avaliar o bem-estar subjetivo, o bem-estar psicológico, o bem-estar social e o bem-estar no trabalho de forma específica, existe uma enorme dificuldade para se encontrar um instrumento capaz de aferir o bem-estar dos vários tipos de *stakeholders* que compõem uma organização. Estudos apontam apenas pesquisas sobre seus impactos no desempenho organizacional, resultando em duas características predominantes, quais sejam, pesquisas em grupos individuais de *stakeholders* (EDMANS, 2011; DOWELL; HART; YEUNG, 2000) e, tratamento do bem-estar de *stakeholders* como um fator exógeno para o desempenho da organização (HILLMAN; KEIM, 2001; WADDOCK; GRAVES, 1997).

A escala de Bem-estar Subjetivo tem como finalidade avaliar aspectos positivos, aspectos negativos e satisfação com a vida (DIENER, 1984). Já a escala de Bem-estar Psicológico é um construto multidimensional que reflete características relativas ao funcionamento psicológico positivo ou ótimo (RYFF, 1989). A escala de Bem-estar Social, proposta por C. Keyes (1998), permite aferir o bem-estar dos indivíduos inseridos em sociedade. Por fim, a escala de Bem-estar no Trabalho, de Paschoal e Tamayo (2008), foca na prevalência de emoções positivas no trabalho e na percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais/habilidades e avança no alcance de suas metas de vida.

Nesse sentido, através dessa pesquisa busca-se a resposta para o seguinte problema de pesquisa: **Como pode ser avaliado o bem-estar dos diferentes grupos de *stakeholders* que compõem as instituições de ensino?**

1.2 OBJETIVO GERAL

Avaliar a percepção de bem-estar dos diversos grupos de *stakeholders* de uma instituição de ensino.

1.2.1 Objetivos Específicos

- a) Identificar as dimensões que compõem o bem-estar de *stakeholders*.
- b) Desenvolver um instrumento de avaliação de bem-estar que possa ser aplicado a múltiplos *stakeholders*.
- c) Propor um plano de ação com sugestões que possam melhorar e aumentar a percepção de bem-estar dos diversos grupos de *stakeholders*.

1.3 JUSTIFICATIVA

As pessoas são consideradas o “coração” das organizações, pois conduzem seu desenvolvimento, elaboram estratégias, criam produtos e serviços. Tendo em vista esse papel essencial no desempenho de uma organização, necessitam estar inseridas num ambiente que lhes permita gozar de bem-estar para que possam desempenhar as suas funções. Guest (2017) afirma que o bem-estar tem sido caracterizado como um compromisso ético nas organizações.

A geração deste bem-estar tornou-se um desafio, devido às novas dinâmicas e exigências organizacionais do século XXI. É preciso estar cada vez mais centrado no bem-estar individual, considerando as particularidades de cada *stakeholders*. Neste domínio, a dinâmica do bem-estar é fundamental para se compreender de que forma determinados comportamentos ou estratégias podem aumentar ou comprometer o bem-estar (KUNGADANECZ, 2022).

Segundo Rocha e Goldschmidt (2010), ao longo das últimas décadas, os questionamentos sobre os *stakeholders* têm se tornado cada vez mais comum, estimulando as organizações no sentido de melhor compreenderem o seu papel e suas responsabilidades perante seus *stakeholders*. Pesquisas que consigam mensurar o bem-estar dos diversos grupos de *stakeholders* poderão oferecer informações aos gestores para direcionar melhor os recursos da organização, fazer escolhas mais embasadas e seguras e conseqüentemente ter um melhor desempenho organizacional.

Alguns autores destacam que a teoria não dispõe de objetivos claros para os gerentes, pois os interesses dos *stakeholders* são distintos entre si e até contraditórios em alguns casos,

impossibilitando uma decisão assertiva por parte dos gestores (BOAVENTURA, CARDOSO, SILVA e SILVA, 2009). Dessa forma, no contexto público, faz-se necessário pesquisas como essa para melhor compreender o bem-estar dos múltiplos *stakeholders* que integram a organização.

Somado a essas razões, conforme Bridoux e Stoelhorst (2014), a forma como a organização trata os seus *stakeholders* afeta a motivação e contribuição desses entes na criação de valor para outros *stakeholders*. O tratamento adequado promove o senso de pertencimento, a confiança, a satisfação e a cooperação, gerando motivação intrínseca para contribuir de maneira efetiva e sustentável para o sucesso da organização e criação de valor para outras partes interessadas.

Os debates acadêmicos atuais sobre o complexo conceito de bem-estar contam com uma base teórica já desenvolvida, entretanto o avanço dos estudos poderia entrelaçar, sempre que possível, outros conceitos psicossociais positivos. Tecendo assim, uma rede integrada de conhecimentos com outras disciplinas sociais, capaz de responder mais satisfatoriamente ao desafio de se construir uma sociedade em que os indivíduos possam desfrutar de níveis mais elevados de bem-estar. Dessa forma, este estudo pretende ser aplicado a diversos grupos de *stakeholders* que constituem uma instituição de ensino, no intuito de ampliar a compreensão dos fatores que contribuem para a promoção de níveis mais elevados de bem-estar.

Pelo enfoque prático, espera-se auxiliar as Instituições de Ensino a desenvolverem métricas capazes de monitorar pontos que precisam ser melhorados, gerando bem-estar aos diversos grupos de *stakeholders*. E ainda, na esfera pública, conhecimento capaz de gerar fonte de informação para a definição de uma gestão coerente, tornando-se uma ferramenta gerencial.

Assim, torna-se relevante que se estude instrumentos que possam mensurar e identificar a percepção de bem-estar ofertado pelas Instituições de Ensino aos seus múltiplos *stakeholders*, sejam eles, servidores administrativos, alunos, fornecedores ou professores. Logo, pesquisas nesta temática poderão oportunizar o desenvolvimento de práticas gerenciais ligadas a este tema tão estratégico para as instituições. Considerando dessa forma a justificativa deste estudo, na seção seguinte delinea-se a revisão da literatura, que contém a delimitação dos conceitos utilizados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para subsidiar a estruturação deste estudo, é indispensável definir e analisar os pilares teóricos que fornecem o embasamento necessário. Nesta seção apresenta-se o suporte teórico que consubstanciou a pesquisa, em torno da temática sobre bem-estar e suas variações e, sobre o público-alvo desta pesquisa, os *stakeholders*. Inicialmente faz-se uma explanação sobre a origem e os conceitos de bem-estar. Após, fora contemplado a respeito do bem-estar subjetivo, do bem-estar psicológico, do bem-estar social e do bem-estar no trabalho. Por fim, apresenta-se o conceito e as classificações dos *stakeholders*, assim como as considerações sobre bem-estar de *stakeholders*.

2.1 BEM-ESTAR

O bem-estar há muito é considerado a chave para a criação e manutenção de sociedades saudáveis e produtivas (DIENER, 1997; DURAND, 2015). O termo "bem-estar" aparece pela primeira vez no século XVI para designar a satisfação de necessidades físicas, enquanto no século XVIII referia-se à situação material que permite satisfazer as necessidades da existência. (WHEELER; HUGGETT; ALKER, 2016). Nesse século, o sentido de bem-estar agregou questões materiais, as quais, se as pessoas não as tivessem de forma a suprir necessidades básicas, poderiam impactar sua saúde (FARAH, 2019).

No início da década de 1960 transcende seu foco para a qualidade de vida da pessoa (GALINHA; RIBEIRO, 2005; SIQUEIRA; PADOVAM, 2008). Passou-se a investigar cientificamente o bem-estar no âmbito psicológico, impulsionado por grandes transformações sociais, como o fim da Segunda Guerra Mundial e pela necessidade de desenvolver indicadores sociais de qualidade de vida (DIENER, 1984; GALINHA; RIBEIRO, 2005; KEYES, 2006; RYFF, 1989).

Durante esse período havia-se explorado a fundo questões sobre as doenças mentais e o sofrimento humano, porém sabia-se muito pouco sobre aspectos como saúde mental e felicidade (DIENER, 1984; RYFF, 1989). Posteriormente, na década de 1970, adquiriu características de resolução de problemas de saúde (GALINHA; RIBEIRO, 2005), com o surgimento de movimento com base principalmente no interesse público dos Estados Unidos em relação à saúde psicológica dos indivíduos (RYAN; DECI, 2001).

Essa mudança de características no conceito de bem-estar causou conflitos teóricos que, segundo Novo (2000), levaram ao surgimento de duas correntes distintas na década de 1980:

bem-estar subjetivo (BES) e bem-estar psicológico (BEP). Segundo Paschoal e Tamayo (2008), a principal diferença entre elas reside na concepção de felicidade adotada, enquanto a corrente do bem-estar subjetivo volta-se ao prazer ou a felicidade, a corrente do bem-estar psicológico apoia-se no pleno funcionamento das potencialidades de uma pessoa.

Em meados do século XX, o fenômeno do bem-estar passou a ser investigado pelos teóricos da psicologia positiva (DIENER, 1984; RYFF; KEYES, 1995; SELIGMAN; CSIKSZENTMIHALYI, 2000). Segundo Sheldon e King (2001) a psicologia positiva visa uma visão mais aberta e apreciativa dos potenciais, das motivações e das capacidades humanas, enfatizando mais a busca pela felicidade humana que o estudo das doenças mentais.

De forma geral, o bem-estar teve suas primeiras teorias direcionadas para a economia, sendo defendido, inicialmente, como sinônimo de rendimento, e, com o passar do tempo, ampliou seu foco para a qualidade de vida da pessoa (GALINHA; RIBEIRO, 2005; CORRÊA ET AL., 2019). A partir de distintas perspectivas de análise, Boehs e Silva (2017) classificou o bem-estar em quatro áreas: bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico, bem-estar social e bem-estar no trabalho.

O bem-estar é visto nas organizações a partir das relações de reciprocidade entre o empregado e a organização, podendo, portanto, ser afetado por características individuais e organizacionais (DESSEN; PAZ, 2010). O crescente interesse no meio científico sobre o bem-estar acompanha um movimento global de ênfase em valores humanísticos e maior preocupação com a qualidade de vida nos mais diversos cenários, incluindo as organizações. Desta forma, sentir-se bem configura um estado almejado por muitos indivíduos e também cada vez mais procurado pelas empresas (SONNENTAG, 2015).

Nesse sentido, os estudos conduzidos sobre o bem-estar buscam compreender como as pessoas se sentem e também como avaliam suas experiências de vida, tanto gerais quanto relacionadas a domínios específicos, como o do trabalho (ILIES; AW; PLUUT, 2015). Os conceitos indicam a existência de enfoques relativos à satisfação com a vida, aos aspectos físicos, mentais e emocionais da saúde do empregado, e à sua qualidade de vida no trabalho. Em síntese, os diferentes enfoques comportam concepções de aspectos cognitivos, afetivos, comportamentais e físicos (FERREIRA; SOUZA; SILVA, 2012).

2.1.1 Bem-estar subjetivo

A literatura sobre o bem-estar subjetivo é bastante ampla e dispersa em várias áreas, estudos relacionados ao tema aparecem em disciplinas como filosofia, economia e psicologia,

bem como em campos em desenvolvimento, como saúde pública e ecologia humana. A concepção do bem-estar subjetivo representou no final dos anos 1950 o marco inicial nos estudos no campo do bem-estar como um indicador de qualidade de vida. Desde então, muitas das pesquisas da área empregam o bem-estar subjetivo como a principal variável da chamada felicidade (SANTOS; CEBALLOS, 2013). Esse pensamento tem origem na tradição hedônica que considera a felicidade como conjunto de experiências de prazer e desprazer que ocasiona julgamentos sobre os elementos positivos e negativos da vida (TRALDI; DEMO, 2012).

Diener (2009), um dos principais estudiosos da pesquisa do Bem Estar Subjetivo, define-o como “uma pessoa que sente e pensa que sua vida é desejável, independentemente de como os outros a veem”. Siqueira e Padovam (2008) sintetizam que para que seja relatado um nível de Bem Estar Subjetivo adequado, é necessário que o indivíduo reconheça manter em nível elevado sua satisfação com a vida, alta frequência de experiências emocionais positivas e baixas frequências de experiências emocionais negativas.

Nessa linha, Albuquerque e Tróccoli (2004) alertam para o fato de que apresentar um alto nível de bem-estar não significa necessariamente a ausência de emoções negativas, mas apenas o predomínio de emoções positivas. Diener (1984) afirma que o bem-estar subjetivo resulta da combinação entre afetos positivos, negativos e a satisfação geral com a vida. Woyciekoski, Stenert e Hutz (2012), por sua vez, salientam que o bem-estar subjetivo é influenciado por inúmeros fatores, quer de caráter intrínseco, que advém do próprio indivíduo, quer de caráter extrínseco, relacionado ao ambiente.

Para que seja possível acessar o bem-estar subjetivo é necessário considerar que cada pessoa avalia sua própria vida aplicando concepções subjetivas e, apoia-se em suas próprias expectativas, valores, emoções e experiências prévias. Segundo Diener e Lucas (2000), essas concepções subjetivas estão organizadas em pensamentos e sentimentos sobre a existência individual.

De forma geral, é possível sintetizar os principais aspectos quanto à definição de bem-estar subjetivo, conforme o quadro abaixo:

Quadro 1 - Aspectos relevantes sobre o Bem-Estar Subjetivo

(continua)

Aspectos	Autor
<ul style="list-style-type: none"> - afetos positivos; - afetos negativos; - satisfação com a vida; - concepções subjetivas sobre a existência individual. 	Diener (1984) Diener e Lucas (2000)

Quadro 1 - Aspectos relevantes sobre o Bem-Estar Subjetivo

(conclusão)

<ul style="list-style-type: none"> - nível elevado sua satisfação com a vida; - alta frequência de experiências emocionais positivas; - baixas frequências de experiências emocionais negativas. 	Siqueira e Padovam (2008)
<ul style="list-style-type: none"> - felicidade. 	Santos e Ceballos (2013)

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

2.1.2 Bem-estar psicológico

O bem-estar psicológico foi proposto no final dos anos 80 e possuía a intenção de representar o bem-estar de forma abrangente, do ponto de vista das dimensões psicológicas visadas, e tradutor de um desenvolvimento normal e positivo. Representando um modelo teórico fundamentado em conceitos originários da psicologia do desenvolvimento, da psicologia clínica e da saúde mental (RYFF, 1989).

Segundo Paschoal e Tamayo (2008), o bem-estar psicológico está centrado no desenvolvimento das potencialidades humanas, autorrealização e desenvolvimento pessoal. Sendo visto como um avanço de potenciais e dos propósitos de vida, que superam o estado afetivo do indivíduo. Foi apresentado como o nível pleno de funcionamento psicológico positivo do indivíduo, suficiente autoconhecimento e maturidade para atuar nos diferentes domínios da vida. (RYFF, 1989)

Ainda, de acordo com Ryff (1989), a procura de linhas de convergência das diferentes fontes e propostas clássicas conduziu à identificação de um conjunto de seis dimensões consideradas nucleares do desenvolvimento e da expressão da normalidade e do bem-estar, a saber: autoaceitação, relacionamento interpessoal, domínio do ambiente, crescimento pessoal, objetivos de vida e autonomia. Quando essas dimensões estão desenvolvidas em um baixo nível, a pessoa pode manifestar insatisfação com a vida, dificuldades de se relacionar com outras pessoas e participar de atividades de integração social, dificultando a criação de uma rede de relacionamentos que possa lhe dar apoio. E, pode apresentar uma tendência de ter maior dependência de outras pessoas, apresentar dificuldades em lidar com outras pessoas, com o meio ambiente e também de desenvolver-se profissional e pessoalmente, além do desinteresse pela vida (PADOVAM, 2005).

Jacoby e Monteiro (2017) afirmam que na visão do bem-estar psicológico todo o comportamento objetiva a felicidade, a realização do potencial e as metas fundamentais de vida, sendo centrado na experiência de sentimentos de expressividade pessoal e de autorrealização. O sentido de felicidade ultrapassa a ideia de que ela é um fim em si mesma ou constitui um objetivo de vida, para ser considerada como produto do desenvolvimento e da realização da pessoa humana (RYFF, 1989).

Ainda, o bem-estar psicológico pode ser visto como um reflexo do envolvimento individual e da participação total nos desafios e oportunidades da vida (Keyes et al., 2002). Enquanto alguns pesquisadores demonstram correlações entre o bem-estar subjetivo e o bem-estar psicológico (Compton et al., 1996), outros argumentam que eles permanecem suficientemente distintos como construções (Keyes et al., 2002).

As concepções teóricas de bem-estar psicológico são fortemente construídas sobre formulações psicológicas acerca do desenvolvimento humano e dimensionadas em capacidades para enfrentar os desafios da vida. No quadro abaixo, resume-se os principais aspectos referentes ao conceito de bem-estar psicológico:

Quadro 2 - Aspectos relevantes sobre o Bem-Estar Psicológico

Aspectos	Autor
<ul style="list-style-type: none"> - Auto-aceitação; - Relacionamento positivo com outras pessoas; - Autonomia; - Domínio do ambiente; - Propósito de vida; - Crescimento pessoal. 	Ryff (1989); Ryff e Keyes (1995)
<ul style="list-style-type: none"> - desenvolvimento das potencialidades humanas; - auto realização; - desenvolvimento pessoal. 	Paschoal e Tamayo (2008)
<ul style="list-style-type: none"> - sentimentos de expressividade pessoal; - autorrealização. 	Jacoby e Monteiro (2017)

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

2.1.3 Bem estar-social

Os indivíduos enquanto seres sociais possuem responsabilidades a assumir, tarefas a cumprir e direitos essenciais a fruir. Franceschi e Kahn (1999) destacam que o bem-estar da sociedade depende da qualidade da população, da economia, do meio ambiente e da justiça social.

O bem-estar social foi proposto por Keyes (1998), compartilhando objetivos complementares com o bem-estar psicológico. E, possui como propósito caracterizar o funcionamento positivo ao nível da relação do indivíduo com o domínio público e social, captando a percepção sobre as relações que os indivíduos estabelecem uns com os outros, com o funcionamento social e com o ambiente.

De acordo com Novo (2005), o bem-estar social é constituído por cinco dimensões, consideradas essenciais para identificar a satisfação social. A primeira diz respeito à integração social, que é a avaliação da qualidade do relacionamento de uma pessoa com a sociedade. A segunda dimensão trata da percepção da sua aceitação social, ou seja, acredita que é amado e aceito por todos e a terceira, contribuição social, tem relação com o grau de consciência que um ser humano tem acerca da sua importância para determinado grupo social. Já a quarta dimensão se refere ao quanto o indivíduo acredita na possibilidade da construção de um contexto social para todos. A última dimensão corresponde à percepção da qualidade, organização e compreensão da sociedade na qual as pessoas estão inseridas.

Alguns autores sugerem que uma reduzida rede social, um número diminuto de relacionamentos interpessoais significativos e a percepção de reduzido suporte social têm um impacto negativo no funcionamento dos indivíduos e relacionam-se com níveis mais elevados de sintomatologia depressiva (KAWACHI; BERKMAN, 2001). Por outro lado, acrescentam a importância da integração social na produção de estados psicológicos positivos.

O quadro 3 apresenta os principais aspectos conceituais do bem-estar social, de acordo com a literatura:

Quadro 3 - Aspectos relevantes sobre o Bem-Estar Social

Aspectos	Autor
<ul style="list-style-type: none"> - Integração Social; - Contribuição Social; - Coerência Social; - Aceitação Social; - Realização Social. 	C. Keyes (1998)
<ul style="list-style-type: none"> - Integração social; - Percepção de aceitação social; - Consciência da importância para determinado grupo social; - Construção de um contexto social para todos; - Percepção da qualidade, organização e compreensão da sociedade. 	Novo (2005)

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

2.1.4 Bem-estar no trabalho

O trabalho configura-se como uma categoria sociológica central na sociedade. Os seres humanos em sua vida adulta passam boa parte do tempo trabalhando (PEIRO; PRIETO, 1996). Antunes (2008) e Mow (1987) caracterizam o trabalho como elemento vital para a construção da identidade, influenciando diretamente na forma como as pessoas se reconhecem e são reconhecidas. Conforme Siqueira (2013), o bem-estar no trabalho é um elemento fundamental para se viver bem, pois, em geral, as pessoas costumam passar grande parte de suas vidas dedicando-se ao trabalho.

Siqueira e Padovam (2008), afirmam que o foco do bem-estar no trabalho reside nos sentimentos que o ser humano nutre ao estabelecer vínculos com o trabalho e com a organização. Emoções e humores no trabalho, contemplados em medidas de afeto, consistem na dimensão central do bem-estar e estão fortemente relacionados a desempenho (DEMO; PASCHOAL, 2016; WARR; NIELSEN, 2018).

Outra forma de compreender o bem-estar no trabalho está relacionada com a prevalência de emoções positivas no trabalho, aliada à percepção de que o ser humano expressa e desenvolve potenciais e competências, avançando, desse modo, no alcance de seus propósitos de vida (PASCHOAL; TAMAYO, 2008). Dessen e Paz (2010), por sua vez, definem bem-estar pessoal nas organizações como a satisfação de necessidades e realização de desejos dos indivíduos no desempenho de seu papel organizacional.

Embora as emoções e os humores consistam na dimensão central do bem-estar no trabalho, a dimensão cognitiva relacionada à percepção de alcance dos objetivos individuais e da realização pessoal complementa as definições da construção e amplia sua compreensão (WARR; NIELSEN, 2018).

Mesmo não havendo um consenso na literatura sobre o conceito de bem-estar no trabalho, as diferentes proposições parecem concordar que os afetos positivos possuem papel importante para o bem-estar dos trabalhadores. Bakker e Oerlemans (2011) afirmam que o lado brilhante das organizações, ou seja, essa preocupação com o bem-estar dos trabalhadores, motivou o interesse dos pesquisadores, em especial para melhor conhecer esses fenômenos positivos.

Além disso, os fatores responsáveis pelo bem-estar no trabalho interessam não somente aos pesquisadores, mas principalmente aos vários *stakeholders* que compõem uma organização, pois o sucesso parece depender do bem-estar, felicidade e satisfação dos empregados com seu trabalho. O bem-estar no trabalho tem sido considerado também imprescindível para promover

a competitividade entre as instituições, principalmente no que tange às experiências positivas do trabalhador (SANT'ANNA; PASCHOAL; GOSENDO, 2012), tendo em vista que a produtividade do indivíduo depende do seu estado físico e psicológico.

Em resumo, as concepções de bem-estar no trabalho ao longo dos anos podem ser congregadas conforme o quadro abaixo:

Quadro 4 - Aspectos relevantes sobre o Bem-Estar no Trabalho

Aspectos	Autor
<ul style="list-style-type: none"> - satisfação no trabalho; - envolvimento com o trabalho; - comprometimento organizacional afetivo. 	Siqueira e Gomide Jr. (2004)
<ul style="list-style-type: none"> - prevalência de emoções positivas no trabalho; - percepção de desenvolvimento de competências. 	Paschoal e Tamayo (2008)

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

2.2 STAKEHOLDERS

Freeman (1984); Freeman, Harrison, Parmar e Colle (2010) creditam a primeira abordagem sobre a palavra *stakeholder* a um memorando interno do *Stanford Research Institute (SRI)* em 1963, onde referia-se a um grupo cujo suporte era essencial para que a organização funcionasse e existisse. Também fora citada por Igor Ansoff e Robert Stewart no departamento de planejamento da Lockheed e, mais tarde, por Marion Doscher e Robert Stewart na empresa norte-americana SRI. A partir daí, o termo foi usado para denominar um número diversificado de direções.

No Brasil, a tradução livre do inglês para o português da palavra “*stakeholders*” significa “partes interessadas” (STAKEHOLDERS, 2020). Em um contexto corporativo, pode-se aplicar a qualquer indivíduo ou empresa que possa ser impactado por um negócio.

Freeman (1984) corrobora com essa afirmação quando cita que o termo *stakeholder* surgiu em 1963 e foi usado para determinar aqueles grupos que forneciam o apoio necessário para uma organização sobreviver. Porém, para Freeman (1984), a definição do SRI era insatisfatória, pois continha conceitos genéricos, como sociedade, por exemplo, e não retratava

adequadamente a segmentação existente no que tange aos diferentes interesses entre os diversos grupos sociais.

De forma ampla, *stakeholder* é qualquer grupo ou pessoa que pode afetar e ser afetado pelo desenvolvimento das atividades da organização (FREEMAN, 1984). Já de uma forma mais restrita, Mason e Mitroff (1981) definem *stakeholders* como grupos dos quais a organização depende para sobreviver, podendo estar dentro ou fora da empresa e com interesses no problema em questão e na sua solução.

Posteriormente, uma nova definição criada por Bryson (1988) afirmava que *stakeholder* era uma pessoa, grupo ou organização que poderia reivindicar a atenção, os recursos ou os outputs de uma organização, ou que poderia ser afetado por tais outputs. Mais tarde, na década de 1990, outras definições foram concebidas com o objetivo de esclarecer que os interesses dos *stakeholders* são urgentes ao negócio e que, por isso, a empresa deve dar satisfação a eles (CARROLL, 1991).

Além disso, Clarkson (1995) considera que os *stakeholders* são pessoas ou grupos que têm ou reivindicam propriedade, direito ou interesse por uma corporação e por suas atividades passadas, presentes e futuras. Ademais, Donaldson e Preston (1995) afirmam que esses atores têm interesses legítimos em aspectos substantivos ou processuais na atividade da empresa. Sendo eles: investidores, empregados, gerentes, outros atores que têm contratos legais com a empresa e alguns que não têm, tais como a comunidade com interesses ambientais e empregados em potencial.

Já na década de 2000, as definições para o termo *stakeholder* voltaram-se a explicar e deixar claro o poder e a influência desses atores (BOURNE; WALKER, 2005) que possuem reivindicações aplicáveis e vigentes a respeito do desempenho da empresa (HITT, 2005). Ainda segundo Garcia-Castro & Aguilera (2015), os *stakeholders* criam e capturam valor econômico em suas interações com a organização.

Tabela 1 - Evolução do conceito de *stakeholder*

(continua)

Ano	Conceito de <i>Stakeholder</i>
Década de 1960	Grupo cujo suporte era essencial para que a organização funcionasse e existisse (Stanford Research Institute, 1963, citado em Freeman, 1984).
Década de 1980	Qualquer grupo ou pessoa que pode afetar e ser afetado pelo desenvolvimento das atividades da organização (FREEMAN, 1984), com interesses no problema em questão e na sua solução (MASON; MITROFF, 1981), podendo reivindicar a atenção, os recursos ou os outputs de uma organização, ou ser afetado por tais outputs (BRYSON, 1988).

(conclusão)

Década de 1990	Pessoas ou grupos que têm ou reivindicam propriedade, direito ou interesse por uma corporação e por suas atividades passadas, presentes e futuras (CLARKSON, 1995), cujo interesses são urgentes ao negócio e que, por isso, a empresa deve dar satisfação a eles (CARROLL, 1991), possuindo interesse legítimo em aspectos substantivos ou processuais na atividade da empresa (DONALDSON; PRESTON, 1995).
Década de 2000	Atores que possuem poder e influência (BOURNE; WALKER, 2005), com reivindicações aplicáveis e vigentes a respeito do desempenho da empresa (HITT, 2005), criando e capturando valor econômico em suas interações (GARCIA-CASTRO; AGUILERA, 2015).

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

O conceito de *stakeholder* parece evoluir de uma definição mais genérica para uma caracterização que engloba aspectos mais específicos, captando diversas características referentes à relação entre esses atores e a organização. Dessa forma, busca-se complementar e/ou aperfeiçoar entendimentos anteriores.

Apesar de não haver muita discordância sobre quem pode potencialmente ser um *stakeholder*, as definições sobre o que é um *stakeholder* variam da mais ampla possível, até a mais restrita possível, tendo implicações efetivas sobre a capacidade das empresas em reconhecer os públicos aos quais ela deve se reportar (MITCHEL; AGLE; WOOD, 1997).

O papel dos *stakeholders* na tomada de decisões organizacionais está ganhando cada vez mais atenção. Alguns estudos identificaram que os grupos de *stakeholders* que influenciam as organizações não se limitam a organizações privadas, já que também incluem organizações públicas e as do terceiro setor (GOMES R; GOMES L., 2015).

Nesse contexto de organizações públicas, o envolvimento dos *stakeholders* é fundamental, pois auxilia na criação de diversas atividades e na tomada de decisões. Somado a isso está o fato de que políticas públicas podem influenciar não só o envolvimento comunitário, como também proporcionar a identificação de áreas prioritárias, para assim incluir as preocupações dos *stakeholders* nos processos organizacionais (BOXELAAR; PAINE; BEILIN, 2006; BLAKE, 2007).

A teoria dos stakeholders tem sido empregada no âmbito da administração pública como uma ferramenta de auxílio ao gerenciamento do relacionamento das organizações com os seus ambientes técnico e institucional (GOMES; LIDDLE; GOMES, 2010). Bryson (2004) propõem que o planejamento estratégico das organizações públicas precisa incluir um mapeamento intenso e meticuloso dos atores que povoam o ambiente destas organizações e que formas de avaliar a satisfação destes com os resultados da organização seriam uma forma eficiente de assegurar que a organização continue contando com sua confiança.

Assumir o conceito de *stakeholders* proporciona às organizações públicas a possibilidade de gerenciar as expectativas dos impactos da interação que se estabelece com os diferentes *stakeholders*, dentro ou fora da organização e que interferem em suas estratégias (MITCHEL; AGLE; WOOD, 1997; MOURA, 2016). Friedman e Miles (2006) destacam que a própria organização deve ser pensada como um agrupamento dos interessados e o propósito da organização deve ser o de gerir os seus interesses, necessidades e pontos de vista. Logo, levar em conta os interessados geralmente aperfeiçoa o desempenho organizacional, principalmente através de uma melhor reputação e uma maior confiança dos *stakeholders* (DE GOOYERT; ROUWETTE; VAN KRANENBURG; FREEMAN, 2017).

Conhecer seus *stakeholders* é um passo essencial para a construção de um relacionamento sólido e para o sucesso organizacional. É preciso manter um canal de comunicação eficiente entre os diversos *stakeholders* que compõem a organização, abrindo a possibilidade para a cooperação, ao invés da competição entre eles. Em linhas gerais, os gestores acreditam que, para criar valor de forma sustentável e ética, é necessário equilibrar os interesses dos vários *stakeholders* (PARMAR; FREEMAN; HARRISON; WICKS; PURNELL; COLLE, 2010).

Quanto à classificação dos *stakeholders*, na década de 1980, Freeman (1984) dividiu-os em internos e externos. Os *stakeholders* internos são responsáveis pelo alcance dos objetivos da organização como, por exemplo, os colaboradores da empresa. Já, os *stakeholders* externos são aqueles afetados pela atuação da organização, mas que não participam do projeto organizacional, como é o caso dos consumidores.

Posteriormente, os *stakeholders* foram classificados em primários e secundários por Clarkson (1995). Os primários estariam associados diretamente à sobrevivência da organização e os secundários seriam aqueles atores considerados menos essenciais, pois não estariam envolvidos nas transações da organização.

Mitchell, Agle e Wood (1997) propuseram o modelo *Stakeholder Salience*, no qual as organizações podem identificar os seus *stakeholders* a partir da posse de três atributos: poder, legitimidade e urgência. Poder, para influenciar a organização, legitimidade nas relações e urgência em suas reivindicações. Esse critério de diferenciação dos grupos de *stakeholders* permite estabelecer prioridades e definir quais os interesses que serão atendidos.

Através do modelo de saliência, também é possível classificar os *stakeholders* quanto ao número de atributos. Os *stakeholders* que apresentam somente um atributo, são denominados *stakeholders* latentes; aqueles que apresentam dois atributos são os *stakeholders* expectantes; e

os que apresentam os três atributos são considerados os *stakeholders* definitivos (DE MASCENA; STOCKER, 2020).

Já na década de 2000, Olander (2007) propôs um modelo que utiliza o aspecto poder de influenciar a organização, atribuindo graus de intensidade (baixa, média e alta), e levando em consideração também, o nível de interesse do ator nas atividades da organização. Outra classificação dos *stakeholders* dessa década é o “Rainbow diagram” (diagrama do arco-íris) que classifica os *stakeholders* de acordo com o grau em que eles afetam ou são afetados por um problema ou ação (CHEVALIER; BUCKLES, 2008).

Figura 1 – Diagrama do Arco-íris para a classificação de *Stakeholders*



Fonte: Chevaliers e Buckles (2008)

Gomes, Liddle e Gomes (2010), sustentam que os *stakeholders* podem ser classificados em cinco categorias: regulador, colaborador, legitimador, controlador e formador de agenda. A categoria “regulador” contém os atores que possuem capacidade de incluir requerimentos institucionais e técnicos no processo de tomada de decisões. A categoria “colaborador” é composta por atores que auxiliam o governo local a prestar serviços públicos. A categoria “legitimador” contém os cidadãos e a comunidade local os quais são os usuários dos serviços públicos. A categoria “controlador” é composta pelos órgãos de controle e demais atores que têm o poder de exigir que o gestor público preste contas e de obrigá-lo a cumprir algumas regras relacionadas com o uso eficiente de recursos públicos. E, por fim, a categoria “formador de agenda”, que recebe essa denominação por se referir aos atores cuja influência decorre do poder de definir a agenda que o governo deve cumprir.

Harrison e Bosse (2013) propõem um modelo de análise que considera o montante de valor alocado para os *stakeholders* em função de seu poder e da sua importância estratégica. O poder refere-se à capacidade que um *stakeholder* tem de prejudicar a empresa e, a importância estratégica, refere-se a capacidade de contribuição de um *stakeholder* para tornar a empresa

mais competitiva. Assim, o *stakeholder* terá prioridade máxima caso possua alto poder e alta importância estratégica.

Tabela 2 - Evolução da classificação dos *stakeholders*

Ano	Origem	Classificação dos <i>Stakeholders</i>
Década de 1980	Setor privado	<i>Stakeholders</i> internos (responsáveis pelo alcance dos objetivos da organização) e externos (aqueles afetados pela atuação da organização) (FREEMAN, 1984).
Década de 1990 - Parte I	Setor privado	<i>Stakeholders</i> primários (associados diretamente à sobrevivência da organização) e secundários (atores considerados menos essenciais) (CLARKSON, 1995).
Década de 1990 - Parte II	Setor privado	<i>Stakeholders</i> identificados a partir da posse de três atributos: poder, legitimidade e urgência (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Através desse modelo de saliência, também é possível classificar os <i>stakeholders</i> quanto ao número de atributos. Os <i>stakeholders</i> que apresentam somente um atributo, são denominados <i>stakeholders</i> latentes; aqueles que apresentam dois atributos são os <i>stakeholders</i> expectantes; e os que apresentam os três atributos são considerados os <i>stakeholders</i> definitivos (DE MASCENA; STOCKER, 2020).
Década de 2000	Setor Público	Os <i>stakeholders</i> podem ser classificados de acordo com o poder de influenciar a organização, levando em consideração também, o nível de interesse do ator nas atividades da organização (OLANDER, 2007), o grau em que eles afetam ou são afetados por um problema ou ação (CHEVALIER; BUCKLES, 2008), o papel que exercem na formulação e na implementação de políticas públicas (GOMES; LIDDLE; GOMES, 2010), e conforme o valor alocado a eles (HARRISON; BOSSE, 2013).

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Dessa forma, é possível perceber que, assim como ocorreu com a evolução do conceito de *stakeholder*, os modelos de classificação progrediram de uma caracterização mais genérica (internos e externos) para outras que abordam questões específicas, como o poder de influenciar a organização e o valor alocado para os atores. Além disso, novos modelos, por vezes, buscam complementar ou aperfeiçoar modelos antigos.

Uma gestão eficaz dos *stakeholders* requer a adoção de medidas que respondam às questões fundamentais, como: i) quem são seus *stakeholders*; e ii) quais estratégias ou ações a organização deve tomar com respeito a esses atores (CARROLL; BUCHHOLTZ, 1996). Nesse contexto, Harrison, Bosse e Phillips (2010) defendem que uma organização que está empenhada em beneficiar seus *stakeholders* procura sempre identificar e compreender como pode proporcionar maior bem-estar através de suas ações, demonstrando que entende e respeita como esses *stakeholders* tem seu bem-estar afetado.

2.3 BEM-ESTAR DOS *STAKEHOLDERS*

As organizações possuem dever fiduciário de priorizar seus interesses aos de outros *stakeholders*, como funcionários, clientes, fornecedores, comunidades e meio ambiente. Nesse processo, visões contrastantes, sobre até que ponto as organizações atendem às expectativas de vários *stakeholders*, surgem naturalmente na presença de divergências de interesses e quando se é levado em conta a complexidade da psicologia humana (MASLOW, 1958; HERTZBERG, 1959; ADAMS, 1965).

Estudiosos como Zingales (2000) e Jensen (2002) veem o bem-estar dos *stakeholders* como investimento em intangíveis geradores de valor, tais como reputação e capital humano que são cruciais para a competitividade e sobrevivência das organizações modernas. Estimulando os gerentes a serem mais cautelosos com as necessidades sociais dos *stakeholders* e criticando socialmente comportamentos irresponsáveis, como ambientes de trabalho ruins e poluição. Por outro lado, existe também quem veja o bem-estar dos *stakeholders* como um desperdício de recursos, pois eles podem fazer suas contribuições para instituições de caridade e ambientalistas com base em seus senso pessoais de “responsabilidade social” (JENSEN; MECKLING, 1976), ou impor controles ambientais rigorosos que tenham impactos adversos sobre produtividade (GRAY; SHADBEGIAN, 1993).

Pode-se afirmar que o relacionamento entre as organizações e seus diferentes *stakeholders* é amplamente intangível. Essa relação muitas vezes depende do estabelecimento de vínculos de confiança, lealdade e reciprocidade e, quase invariavelmente, envolve negociação privada. Oportunidades contínuas de colaboração e conexão em diversas comunidades podem promover sentimentos de pertencimento e inclusão, pois o tempo gasto juntos fornece o tempo e o espaço necessários para o desenvolvimento da confiança, identificação do grupo e respeito mútuo (KOMIVES; WAGNER, 2017; MICARI; PAZOS, 2021). Murthy (2020) demonstra claramente como a conexão psicossocial está diretamente correlacionada ao bem-estar e à expectativa de vida.

Em conformidade com essa perspectiva, é esperado das organizações que, através de um processo de inclusiva e permanente escuta dos públicos, procurem ativamente incorporar as necessidades e aspirações dos diversos *stakeholders* na sua missão (FREEMAN; MCVEA, 2005; ELKINGTON, 2001). Os *stakeholders*, entendidos como partes essenciais do ambiente de negócios, devem ter seus interesses gerenciados a fim de garantir benefícios à organização e a todos os envolvidos. É importante as organizações se familiarizarem, conhecerem e se

informarem sobre as questões relevantes aos diferentes grupos de *stakeholders* (DONALDSON; PRESTON, 1995).

Nesse contexto organizacional, a concepção de bem-estar proposta por Tamayo (2004), define o fenômeno como sendo a satisfação de necessidades e a realização de desejos dos indivíduos ao desempenhar o seu papel na organização. Essa definição considera tanto aspectos afetivos quanto cognitivos, porém, os avalia por meio dos indicadores de bem-estar, fato que favorece o planejamento organizacional e permite implementar ações que produzem mais resultados (DIENER, 2000; MELEIRO; SIQUEIRA, 2005).

Conforme Seligman e Csikszentmihalyi (2000) pode-se afirmar que o bem-estar dos *stakeholders* decorre das relações de reciprocidade, sendo afetado por características individuais e organizacionais. E, tende a ser concebido como uma experiência subjetiva positiva.

Assim como no âmbito empresarial, o bem-estar dos *stakeholders* é tema de grande importância no contexto educacional, englobando diversos grupos de pessoas, tais como alunos, professores, funcionários, fornecedores e a comunidade local. É fundamental que cada um desses *stakeholders* seja considerado na busca pelo bem-estar coletivo (BALL; MAGUIRE; BRAUN, 2011).

De acordo com Ball (1994), os alunos são o centro da instituição de ensino, necessitando de um ambiente saudável e seguro para aprender, além de recursos e materiais de qualidade. Os professores são *stakeholders* essenciais, sendo fundamental garantir que esses profissionais sejam valorizados e tenham condições necessárias para desempenhar seu papel. Servidores técnicos administrativos, fornecedores e comunidade local também são *stakeholders* importantes para garantir a qualidade da educação oferecida. É preciso considerar as necessidades de cada grupo e promover ações que beneficiem a todos, para que a instituição possa cumprir seu papel de transformação social.

Vale ressaltar que, conforme Wirick (2011), o setor público é um ambiente conflituoso que envolve diversos atores com interesses distintos e que apresentam pouca preocupação com o risco. Diferente das empresas privadas, o setor público possui características próprias, exigindo a necessidade de satisfazer múltiplos e imprevisíveis *stakeholders* (CRAWFORD; HELM, 2009).

Na perspectiva de Mainardes, Alves e Raposo (2010), as organizações do setor público apresentam, em geral, uma quantidade de *stakeholders* superior às organizações empresariais tradicionais. Isso acontece porque a administração pública envolve uma diversidade de atividades e um elevado número de pessoas, grupos e organizações que têm interesses nas

atividades realizadas. O que torna indiscutível a necessidade de promover a integração e o bem-estar de todos os *stakeholders* para se obter sucesso em cada ação.

Resumidamente, o Quadro 5 apresenta as principais definições teóricas encontradas sobre o bem-estar e suas variações e sobre o bem-estar dos *stakeholders*, discutidas por diferentes pesquisadores que estudam o tema.

Quadro 5 - Principais definições teóricas

Tipos de Bem-Estar	Definição teórica	Autores
Bem-Estar Subjetivo	Prazer ou felicidade; Sente e pensa que sua vida é desejável; Sentimentos positivos; Sentimentos negativos; Satisfação de vida.	Keyes (2002) Paschoal e Tamayo (2008) Diener (2009)
Bem-Estar Psicológico	Auto realização; Desenvolvimento pessoal; Autoaceitação; Relacionamento interpessoal; Domínio do ambiente; Crescimento pessoal; Objetivos de vida; Autonomia; Relacionamentos positivos.	Ryff (1989) Keyes (2002) Paschoal e Tamayo (2008) Jacoby e Monteiro (2017)
Bem-Estar Social	Integração social; Contribuição social; Coerência social; Aceitação social; Qualidade econômica; Qualidade de vida da população; Qualidade ambiental; Justiça social.	Keyes (1998) Franceschi e Kahn (1999).
Bem-Estar no Trabalho	Afetos positivos; Afetos negativos; Realização; Aspectos afetivos (emoções e humores); Aspectos cognitivos (percepção de realização); Satisfação e envolvimento; Comprometimento organizacional afetivo.	Paschoal e Tamayo (2008) Sant'anna, Paschoal e Gosendo (2012) Siqueira (2014)
Bem-estar de <i>Stakeholders</i>	Experiência subjetiva positiva; Vínculos de confiança e reciprocidade; Satisfação de necessidades e realização de desejos.	Seligman e Csikszentmihalyi (2000) Dessen e Paz (2010) Demo e Paschoal (2016) Warr e Nielsen (2018)

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

3 MÉTODO

Neste capítulo são detalhados todos os procedimentos metodológicos utilizados para alcançar o objetivo desta pesquisa, qual seja, avaliar a percepção sobre o bem-estar percebido pelos diversos grupos de *stakeholders* que integram o Instituto Federal Farroupilha. Assim, este projeto caracteriza-se quanto à sua abordagem como uma pesquisa quantitativa, de natureza aplicada, com a análise dos dados feita de forma descritiva através de uma coleta de dados do tipo Survey. Segundo Malhotra (2011), a pesquisa quantitativa visa quantificar dados para compreender questões de pesquisa usando técnicas estatísticas. Zanella (2009) afirma que esse tipo de pesquisa é apropriada para medir tanto opiniões, atitudes e preferências como comportamentos.

No que se refere à natureza aplicada, de acordo com Gerhardt e Silveira (2009) este tipo de pesquisa tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Normalmente utilizada para desenvolver soluções práticas aplicáveis para a sociedade.

Com relação à coleta de dados do tipo *Survey* serão aplicados questionários on-line através do aplicativo *Google Forms*, com escalas numéricas e perguntas fechadas. Gil (2008) define a pesquisa de levantamento (*Survey*) como uma técnica de investigação que utiliza a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.

Para tanto, esta seção compreende o contexto de análise, os procedimentos para definição da população e da amostra dos respondentes, as sistemáticas empregadas para a coleta e para a análise dos dados e, por fim, a matriz de amarração metodológica, contendo a representação matricial da estrutura do projeto de pesquisa e o desenvolvimento das etapas do trabalho.

3.1 CONTEXTO DE ANÁLISE

A pesquisa foi aplicada aos diversos grupos de *stakeholders* que compõem o Instituto Federal Farroupilha com a intenção de avaliar o bem-estar percebido por estes autores. O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha - IF Farroupilha foi criado pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, a partir da união do Centro Federal de Educação Tecnológica de São Vicente do Sul e da Escola Agrotécnica Federal de Alegrete, e das Unidades de Ensino Descentralizadas de Júlio de Castilhos e Santo Augusto.

O IFFar caracteriza-se como uma instituição com natureza jurídica de autarquia, que lhe confere autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. O IFFar integrou-se aos territórios das regiões Central, Noroeste e Oeste do Rio Grande do Sul, desenvolvendo uma larga diversidade de atividades de ensino, pesquisa e extensão, articuladas com os arranjos produtivos, sociais e culturais locais.

Atualmente é composto por onze unidades acadêmicas, quais sejam: Alegrete, Frederico Westphalen, Jaguari, Júlio de Castilhos, Panambi, Santa Rosa, Santo Augusto, Santo Ângelo, São Borja, São Vicente do Sul e Uruguaiana, além da Reitoria. A instalação dos Centros de Referência de Candelária, Carazinho, Não-Me-Toque, Quaraí, Santa Cruz do Sul, Santiago, São Gabriel, Rosário do Sul e Três Passos e de múltiplos Polos de Educação a Distância ampliaram ainda mais a atuação institucional, fazendo chegar a educação profissional e tecnológica a mais de cinquenta municípios gaúchos.

De acordo com a lei de sua criação, Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, o IFFar é uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino. Equiparados às universidades, os institutos são instituições acreditadoras e certificadoras de competências profissionais, além de detentores de autonomia universitária. Possuem essencial notoriedade para o fortalecimento da educação na região sul, para a formação de docentes e para a implementação de tecnologias nas instituições da rede municipal.

Os institutos fazem parte de uma importante rede de educação profissional, científica e inclusiva por meio de uma educação técnica e superior de forma gratuita. As instituições promovem pesquisa aplicada, inovação tecnológica e uma série de projetos sociais para levar ensino às minorias. Apostando em campos descentralizados e com autonomia financeira para atender às particularidades de cada região de forma singular.

Dessa forma, justifica-se a importância de aferir e analisar o bem-estar percebido pelos inúmeros *stakeholders* que compõem essa instituição e fazem desta seu ambiente de trabalho e de convívio social, para que assim possam prestar um serviço eficiente e de qualidade. Ainda, por incluir inúmeros atores no seu processo de educação e vários níveis de escolaridade dentro a sua comunidade acadêmica, contém uma vasta amostra para ser analisada.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Participaram da pesquisa os seguintes grupos de *stakeholders*, considerando todos os câmpus do IFFar, servidores técnicos administrativos em educação, professores, alunos e

funcionários terceirizados, representando os atores que são diretamente impactados pelo bem-estar proporcionado pela instituição. A amostra coletada e utilizada para a análise foi de 233 respondentes, distribuídos conforme quadro 6 abaixo:

Quadro 6 – Amostra coletada

Grupo de <i>stakeholders</i> do IFFar	Amostra
Técnicos Administrativos em Educação	117
Docentes	65
Alunos	6
Funcionários Terceirizados	45
Total	233

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta dos dados foi realizada através de questionário, elaborado a partir de dimensões sobre os tipos de bem-estar, segundo autores do tema, conforme Anexo A. Utilizou-se o constructo bem-estar de *stakeholders*, tendo como base as dimensões: experiência subjetiva positiva, vínculos de confiança e reciprocidade e, satisfação de necessidades e realização de desejos, para elaboração das questões que integram o questionário.

O desenvolvimento da escala deu-se de forma a acompanhar a evolução histórica dos tipos de bem-estar. O bem-estar subjetivo visa analisar o bem-estar humano sobre diferentes aspectos da vida. Por ser uma medida subjetiva e pessoal, cada pessoa avalia e percebe seu próprio bem-estar de maneira única. O bem-estar psicológico foi proposto com a intenção de representar o bem-estar de forma mais abrangente, aparecendo como crítica à fragilidade das formulações que sustentavam o bem-estar subjetivo. Já o bem-estar social foi proposto compartilhando objetivos complementares com o bem-estar psicológico, porém com uma visão mais ampla para a relação do indivíduo com o domínio público e social. Mais tarde aparece o bem-estar no trabalho que traz a percepção do alcance dos objetivos individuais e da realização pessoal.

Na literatura de *stakeholders* fala-se muito sobre experiência subjetiva positiva que, nesta pesquisa, encontra alinhamento com o bem-estar subjetivo e por isso serão tratadas numa mesma dimensão. A dimensão Vínculos de Confiança e Reciprocidade foi construída com base nas escalas de bem-estar psicológico e bem-estar social pois, de acordo com as teorias, esses fatores são componentes essenciais nas relações interpessoais, promovendo apoio emocional, fortalecendo laços sociais e contribuindo significativamente para o bem-estar psicológico. Já a escala de bem-estar no trabalho, por ser muito restrita a um grupo de *stakeholders*, fornecerá apenas as dimensões sobre satisfação de necessidades e realização de desejos, oriundas do contexto laboral.

Dessa forma, buscou-se adaptar as escalas já existentes para que fosse possível criar uma única escala para ser aplicada a vários grupos de *stakeholders*, com o intuito de ampliar a compreensão dos fatores que contribuem para a promoção de níveis mais elevados de bem-estar percebidos pelos inúmeros atores que constituem uma instituição de ensino, conforme exemplificado no quadro abaixo:

Quadro 7 – Elaboração da Escala de Bem-Estar de *Stakeholders*

Tipos de Bem-Estar	Dimensões para a Escala de Bem-Estar de <i>Stakeholders</i>
Bem-estar Subjetivo	Experiência subjetiva positiva
Bem-estar Psicológico e Bem-estar Social	Vínculos de confiança e reciprocidade
Bem-estar no Trabalho	Satisfação de necessidades e realização de desejos

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

As questões foram construídas a partir da escala *Likert*, apresentando uma afirmação auto descritiva com opções de resposta em uma escala de 5 pontos com as seguintes descrições verbais: 1- discordo totalmente, 2- discordo, 3- não concordo nem discordo, 4- concordo e 5- concordo totalmente. Segundo McLeod (2009) a escala *Likert* pode ser usada para medir uma variedade de diferentes temas de sentimentos, incluindo probabilidade, concordância, qualidade, frequência e importância.

Quanto à validação do questionário, essa foi feita através da validade de face e da validade de conteúdo. Duarte e Domingues (2020) definem a validade de face como uma avaliação subjetiva que verifica a evidência superficial da integridade da medida que o instrumento se propõe a mensurar. Já no que se refere a validade de conteúdo, conceitua-se

como um procedimento pelo qual é possível assegurar que os itens de um instrumento representem e cobrem adequadamente aquilo que se pretende mensurar (DUARTE; DOMINGUES, 2020).

Com a finalidade de validar o questionário, o mesmo foi enviado para 5 (cinco) professores especialistas no tema da pesquisa para que pudessem sugerir e fazer adequações, tais sugestões encontram-se no Anexo A. Posteriormente, foram aplicados pré-testes do questionário antes de serem enviados aos respondentes finais, ou seja, o instrumento de pesquisa foi enviado para uma amostra de 10 (dez) *stakeholders*, dentre eles professores, alunos, técnicos administrativos em educação e funcionários terceirizados, para que analisassem as questões.

Ambos, especialistas e a amostra dos *stakeholders*, informaram que as questões eram de fácil entendimento e compreensão. Entretanto, um dos professores sugeriu que a formatação poderia ser melhorada com relação à disposição das perguntas, pois como são vários itens, à medida que o respondente vai avançando ele não consegue mais visualizar o cabeçalho e isso poderia dificultar as respostas. Ressaltou ainda que a maioria dos alunos e funcionários terceirizados iriam responder o questionário pelo celular, pois muitos não possuem acesso ao computador, o que poderia dificultar ainda mais.

A aplicação do questionário foi executada por meio digital, através da plataforma *Google Forms*, onde os respondentes foram convidados a participar da pesquisa e, contou com as seguintes formas de divulgação: e-mail institucional, redes sociais e aplicativo *Google Chat*.

O processo de consentimento e de assentimento livre e esclarecido foi realizado no início do questionário, ou seja, na segunda página do formulário do *Google Forms* estava disponível o Termo de Consentimento e de Assentimento Livre e Esclarecido, assim como o contato dos pesquisadores. Nesta mesma página o participante foi informado dos seus direitos e podia escolher participar ou não da pesquisa, sem que houvesse nenhum tipo de implicação ou consequência negativa.

É importante ressaltar que os dados serão utilizados para fins acadêmicos e serão divulgados de forma anônima, bem como serão mantidos no repositório digital <https://dataverse.harvard.edu/> por um período de cinco anos, sob responsabilidade da pesquisadora Greici Sarturi. A base de dados Harvard é uma coleção de dados de pesquisa de alta qualidade, coletados e gerenciados pela Biblioteca Harvard. Os dados são armazenados em um sistema de armazenamento de dados distribuído, que é projetado para fornecer escalabilidade, confiabilidade e segurança.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise dos dados foi utilizada a análise fatorial, pois representa uma técnica de análise multivariada, na qual são consideradas, simultaneamente, todas as variáveis do estudo com o propósito de identificar as inter-relações (correlações) existentes entre estas. Dessa forma, foi possível consolidá-las em um conjunto menor de variáveis, denominado “fator”. Os fatores podem explicar as variáveis originais da pesquisa, no entanto, não podem ser diretamente observados. Esses consolidam a variabilidade comum entre as variáveis, com a menor perda de informação possível (BEZERRA, 2012; HAIR et al, 2009).

Com a finalidade de identificar as correlações entre as variáveis, garantindo que as mesmas sejam suficientemente correlacionadas umas com as outras para produzir fatores representativos, realizou-se o teste de esfericidade de Bartlett e a medida de adequação da amostra Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), conforme Hair *et al.* (2009).

O passo seguinte da análise fatorial foi a análise das comunalidades, com o intuito de verificar se as variáveis atendem a níveis aceitáveis de explicação. Conforme Hair *et al.* (2009), a comunalidade se refere ao total da variância que uma variável original compartilha com todas as outras variáveis.

Para o cálculo das cargas fatoriais, ou seja, para extrair os fatores, foi utilizado o método dos componentes principais. Para resumir as informações contidas nas variáveis originais em um número menor de fatores, foi usada uma abordagem baseada em autovalores, onde são retidos apenas os fatores com autovalores superiores a 1,0. A fim de transformar a matriz de fatores em algo mais simples e de fácil interpretação, os fatores foram rotacionados através do procedimento *Varimax*, que consiste em minimizar o número de variáveis que apresentam altas cargas em cada fator (HAIR et al., 2006).

Já para analisar o nível de confiabilidade dos fatores gerados na análise fatorial foi considerada a proposição de Hair *et al.* (2009) que indica a utilização do *Alfa de Cronbach* para se avaliar a consistência de uma escala. Segundo esses autores, essa medida é confiável quando apresenta mínimo ideal de 0,7 para pesquisas aplicadas e 0,6 para pesquisas exploratórias, que é o caso deste estudo que busca desenvolver um instrumento de avaliação do bem-estar de *stakeholders*.

Após, foi realizada a análise de variância (ANOVA), justificando-se por ser um procedimento usado para comparar a distribuição de três ou mais grupos em amostras independentes. Tendo como objetivo comparar os resultados da pesquisa entre diferentes grupos de *stakeholders*.

3.5 QUESTÕES ÉTICAS DA PESQUISA

Como a pesquisa é realizada através de questionário, envolvendo pessoas como respondentes, o trabalho foi encaminhado para aprovação do Comitê de Ética da UFSM e para o Comitê de Ética na Pesquisa do IFFar , antes de ser enviado para os respondentes. A participação é voluntária e não oferecerá nenhum tipo de benefício financeiro. Os gastos necessários para a realização da pesquisa foram assumidos pelos pesquisadores.

Toda pesquisa que envolve seres humanos oferece algum tipo de risco. Os riscos e benefícios dessa pesquisa foram avaliados em conformidade com a Resolução CNS n° 510/2016. O grau de risco dessa pesquisa é avaliado com mínimo.

Nesse caso, é possível que os respondentes corram o risco mínimo de ter algum desconforto ao responder as perguntas do questionário pois irão ocupar tempo da sua vida pessoal para responder e poderão ainda revelar pensamentos e sentimentos nunca antes revelados. O envolvimento na pesquisa e a incerteza do seu resultado podem também trazer algum grau mínimo de apreensão aos respondentes.

Desta forma, caso ocorra algum problema decorrente da participação na pesquisa, os respondentes terão acompanhamento e assistência do próprio pesquisador, além de atendimento médico adequado em caso de algum mal-estar, custeados pela equipe de pesquisa. Fica, também, garantido o direito de requerer indenização em caso de danos comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa.

As informações serão confidenciais e poderão ser divulgadas em eventos ou publicações, sem a identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre a participação.

3.6 MATRIZ DE AMARRAÇÃO METODOLÓGICA

Conforme Mazzon (1981) a matriz de amarração metodológica consiste na apresentação transparente dos vínculos entre modelo de pesquisa, objetivos, questões e/ou hipóteses de pesquisa, procedimento e/ou técnicas de análise de dados. Dessa forma, orientada pelos objetivos e pelo referencial teórico deste trabalho, o quadro abaixo apresenta a matriz de amarração metodológica desta pesquisa:

Quadro 8 - Matriz de amarração metodológica da pesquisa

Objetivos da pesquisa (específicos)	Teoria	Principais autores	Questões referentes no questionário	Técnica de coleta e análise dos dados
a) Identificar as dimensões que compõem o bem-estar de <i>stakeholders</i> .	Bem-Estar Subjetivo; Bem-Estar Psicológico; Bem-Estar Social; Bem-Estar no Trabalho; Bem-estar de <i>Stakeholders</i>	Seligman e Csikszentmihalyi (2000) Dessen e Paz (2010) Demo e Paschoal (2016) Warr e Nielsen (2018)	Questões Apêndice A	Análise fatorial
b) Desenvolver um instrumento de avaliação de bem-estar que possa ser aplicado a múltiplos <i>stakeholders</i> .	Bem-Estar Subjetivo; Bem-Estar Psicológico; Bem-Estar Social; Bem-Estar no Trabalho; Bem-estar de <i>Stakeholders</i>	Seligman e Csikszentmihalyi (2000) Dessen e Paz (2010) Demo e Paschoal (2016) Warr e Nielsen (2018)	Questões Apêndice A	Análise de especialistas e pré-testes
c) Propor um plano de ação com sugestões que possam melhorar e aumentar a percepção de bem-estar dos diversos grupos de <i>stakeholders</i> .	Totalidade do referencial teórico	Vários autores	Totalidade das questões	Análise fatorial

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados obtidos com a análise dos dados coletados na pesquisa. A amostra coletada e utilizada para a análise foi de 233 respondentes. Inicialmente foi realizada a análise descritiva das respostas, apresentando um panorama geral do perfil dos respondentes e das dimensões pesquisadas, conforme podem ser constatados a seguir. Após, foi realizada a análise fatorial exploratória das questões da pesquisa, com o objetivo de resumi-la em fatores, verificar se esses fatores estão de acordo com a literatura proposta e utilizá-los nas análises. Por fim, foi realizada a análise de variância (ANOVA) para comparar os resultados da pesquisa entre os diferentes grupos de *stakeholders*.

4.1 ANÁLISE DESCRITIVA

Para a realização da análise descritiva, é apresentado nesta seção, o perfil dos *stakeholders* respondentes da pesquisa e, posteriormente, os dados em relação à percepção dos *stakeholders* respondentes em relação à Experiência Subjetiva Positiva (Bem-estar Subjetivo), aos Vínculos de Confiança e Reciprocidade (Bem-estar Psicológico e Social) e a Satisfação de Necessidades e Realização de Desejos (Bem-estar no Trabalho).

4.1.1 Perfil dos *stakeholders* respondentes

Todos os respondentes que participaram desta pesquisa concordaram com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido disponibilizado juntamente ao questionário, caso o respondente não concordasse suas respostas seriam excluídas da pesquisa.

Tendo em vista tal requisito, participaram deste estudo 233 pessoas, entre os respondentes 117 (50,2%) eram técnicos administrativos em educação, 6 (2,6%) eram alunos, 65 (27,9%) professores e 45 (19,3%) eram funcionários terceirizados. Com relação ao gênero dos respondentes verificou-se que 119 (51,1%) são do gênero feminino, 113 (48,5%) do gênero masculino e um respondente (0,4%) preferiu não responder.

A idade dos respondentes oscilou entre as categorias, sendo que era necessário ter pelo menos 18 anos de idade para responder a pesquisa. Apresentar-se-á as respostas em ordem decrescente de acordo com as categorias com mais indivíduos. Participaram deste estudo 94 (40,3%) pessoas que tinham entre 40 e 49 anos, 79 (33,9%) pessoas que tinham entre 30 e 39

anos, 39 (16,7%) pessoas que tinham entre 50 e 59 anos, 18 (7,7%) pessoas que tinham entre 18 e 29 anos, e 3 (1,3%) pessoas que tinham mais de 59 anos.

Com relação ao estado civil, a maior parte dos respondentes é casada com 106 (45,5%) respondentes, seguida por solteiro (a) com 68 (29,2%) respondentes, união estável com 39 (16,7%) respondentes, divorciado com 18 (7,7%) respondentes e, viúvo (a) e separado (a) apresentaram o mesmo resultado que foi de 1 (0,4%) respondente cada.

A escolaridade dos respondentes variou entre ensino fundamental e doutorado. O maior grupo foi o dos respondentes que tem mestrado com 70 (30%) dos respondentes, seguido por 66 (28,3%) com especialização, 39 (16,7%) com doutorado, 27 (11,6%) com ensino médio, 15 (6,4%) com graduação ou tecnólogo, 9 (3,9%) com ensino fundamental, 6 (2,6%) com curso técnico, e uma pessoa (0,4%) preferiu não responder.

No quesito renda, todas as categorias obtiveram respostas desde a categoria “até R\$ 1.320,00” até “acima de R\$ 26.400,00”, a mais representativa foi entre R\$ 6.600,01 e R\$ 10.560,00 com 46 (19,7%) dos respondentes, na sequência entre R\$ 3.960,01 e R\$ 5.280,00 com 44 (18,9%) dos respondentes, entre R\$ 5.280,01 e R\$ 6.600,00 com 34 (14,6%) dos respondentes, entre R\$ 1.320,01 e R\$ 2.640,00 com 29 (12,4%) dos respondentes, entre R\$ 10.560,01 e R\$ 13.200,00 com 26 (11,1%) dos respondentes, entre R\$ 13.200,01 e R\$ 26.400,00 com 23 (9,9%) dos respondentes, entre R\$ 2.640,01 e R\$ 3.960,00 com 15 (6,4%) dos respondentes, até R\$ 1.320,00 com 14 (6%) dos respondentes, entre R\$ 2.640,01 e R\$ 3.960,00 com 5 (2,1%) dos respondentes, por fim, somente uma pessoa (0,4%) tem um rendimento acima de R\$ 26.400,00 e uma pessoa (0,4%) preferiu não responder.

O último dado de perfil foi o tempo de instituição, nesta categoria 90 (38,6%) dos respondentes apresentam mais de 10 anos vinculados à instituição, 67 (28,7%) dos respondentes tem entre 6 a 10 anos de instituição, 28 (12%) dos respondentes tem entre 4 a 5 anos de instituição, 24 (10,3%) dos respondentes têm de 1 a 3 anos de instituição e a categoria com menor percentagem foi a de menos de 1 ano de instituição, com 23 (9,9%) das respostas e uma pessoa (0,4%) preferiu não responder. A Tabela 3 apresenta todos os dados dos respondentes.

Tabela 3 – Perfil dos respondentes

Perfil profissional dos stakeholders						
Técnicos administrativos em Educação	Alunos	Professores	Funcionários terceirizados	Total		
117 (50,2%)	6 (2,6%)	65 (27,9%)	45 (19,3%)	233 (100%)		
Gênero						
Feminino	Masculino	Prefere não responder		Total		
119 (51,1%)	113 (48,5%)	1 (0,4%)		233 (100%)		
Idade						
18 a 29 anos	30 a 39 anos	40 a 49 anos	50 a 59 anos	Mais de 59 anos	Total	
18 (7,7%)	79 (33,9%)	94 (40,3%)	39 (16,7%)	3 (1,3%)	233 (100%)	
Estado civil						
Casado(a)	Divorciado(a)	Separado(a)	Solteiro(a)	União Estável	Viúvo(a)	Total
106 (45,5%)	18 (7,7%)	1 (0,4%)	68 (29,2%)	39 (16,7%)	1 (0,4%)	233 (100%)
Escolaridade						
Curso técnico	Doutorado	Ensino fundamental	Ensino médio		Total	
6 (2,6%)	39 (16,7%)	9 (3,9%)	27 (11,6%)		233 (100%)	
Especialização	Graduação ou tecnólogo	Mestrado	Preferiu não responder			
66 (28,3%)	15 (6,4%)	70 (30%)	1 (0,4%)			
Renda						
Até R\$ 1.320,00	Entre R\$ 1.320,01 e R\$ 2.640,00	Entre R\$ 2.640,01 e R\$ 3.960,00	Entre R\$ 3.960,01 e R\$ 5.280,00	Entre R\$ 5.280,01 e R\$ 6.600,00	Total	
14 (6%)	29 (12,4%)	15 (6,4%)	44 (18,9%)	34 (14,6%)	233 (100%)	
Entre R\$ 6.600,01 e R\$ 10.560,00	Entre R\$ 10.560,01 e R\$ 13.200,00	Entre R\$ 13.200,01 e R\$ 26.400,00	Acima de R\$ 26.400,00	Preferiu não responder		
46 (19,7%)	26 (11,1%)	23 (9,9%)	1 (0,4%)	1 (0,4%)		
Tempo de instituição						
Menos de 1 ano	Entre 1 e 3 anos	Entre 4 e 5 anos	Entre 6 e 10 anos	Mais de 10 anos	Total	
23 (9,9%)	24 (10,3%)	28 (12%)	67 (28,7%)	90 (38,6%)	1 (0,4%)	233 (100%)

Fonte: Dados de pesquisa.

Como pode-se perceber pelos dados apresentados na Tabela 5, o estudo conta com diferentes perfis de *stakeholders*, isso fornece ao estudo uma visão que se complementa a cada respondente, chegando o mais próximo do que realmente é. Na sequência serão apresentados os dados referentes à primeira dimensão investigada que é a percepção dos *stakeholders* respondentes em relação à Experiência Subjetiva Positiva.

4.1.2 Percepção dos *stakeholders* respondentes em relação à Experiência Subjetiva Positiva (Bem-estar Subjetivo)

Os dados relacionados ao bem-estar subjetivo mostram a combinação resultante de afetos positivos, negativos e a satisfação geral com a vida (DIENER, 1984). Na sequência, a Tabela 6 apresenta a distribuição das respostas entre as alternativas, assim como sua representação estatística. Vale ressaltar que, por exigência do Comitê de Ética, as perguntas do questionário não puderam ser de resposta obrigatória, por esse motivo, algumas perguntas foram deixadas em branco e não serão discutidas aqui, mas todos os dados das afirmativas são apresentados na sequência na Tabela 4.

Tabela 4 – Percepção dos *stakeholders* respondentes em relação à Experiência Subjetiva Positiva

(continua)

Questão	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Prefiro não responder	Total
Sinto-me alegre quando vou ao IFFar	9 (3,9%)	12 (5,1%)	34 (14,6)	100 (43%)	76 (32,6%)	2 (0,8%)	233 (100%)
Fico ansioso quando participo de alguma atividade no IFFar	35 (15,1%)	44 (18,9%)	63 (27%)	69 (29,6%)	21 (9%)	1 (0,4%)	233 (100%)
Sinto-me disposto para realizar atividades no IFFar	8 (3,4%)	14 (6%)	42 (18%)	97 (41,6%)	69 (29,6%)	3 (1,3%)	233 (100%)
As atividades que realizo no IFFar são entediantes	67 (28,7%)	80 (34,3%)	56 (24%)	19 (8,1%)	10 (4,3%)	1 (0,4%)	233 (100%)
Fico preocupado quando preciso participar de alguma atividade no IFFar	42 (18%)	71 (30,5%)	56 (24%)	49 (21%)	14 (6%)	1 (0,4%)	233 (100%)
As ações do IFFar me deixam entusiasmado	14 (6%)	22 (9,4%)	68 (29,2%)	93 (39,9%)	36 (15,4%)	0 (0%)	233 (100%)

Tabela 4 – Percepção dos *stakeholders* respondentes em relação à Experiência Subjetiva Positiva

	(conclusão)						
Sinto interesse pelas atividades desenvolvidas pelo IFFar	11 (4,7%)	22 (9,4%)	51 (21,9%)	101 (43,3%)	48 (20,6%)	0 (0%)	233 (100%)
Estou atento às atividades desenvolvidas pelo IFFar	7 (3%)	25 (10,7%)	57 (24,5%)	99 (42,5%)	45 (19,3%)	0 (0%)	233 (100%)
Sinto orgulho das ações do IFFar	7 (3%)	14 (6%)	59 (25,3%)	81 (34,8%)	71 (30,9%)	0 (0%)	233 (100%)
Sou engajado com as atividades do IFFar	7 (3%)	19 (8,1%)	59 (25,3%)	93 (39,9%)	54 (23,2%)	1 (0,4%)	233 (100%)
Sinto-me produtivo em relação às atividades desenvolvidas no IFFar	4 (1,7%)	13 (5,6%)	44 (18,9%)	108 (46,3%)	62 (26,6%)	2 (0,8%)	233 (100%)
Sinto-me inspirado para desenvolver as atividades propostas pelo IFFar	8 (3,4%)	24 (10,3%)	50 (21,4%)	102 (43,8%)	48 (20,6%)	1 (0,4%)	233 (100%)
Estou satisfeito com o IFFar	9 (3,9%)	15 (6,4%)	43 (18,4%)	102 (43,8%)	63 (27%)	1 (0,4%)	233 (100%)
Aproveito as oportunidades oferecidas pelo IFFar	2 (0,8%)	7 (3%)	57 (24,5%)	103 (44,2%)	63 (27%)	1 (0,4%)	233 (100%)
Sinto vergonha de algumas situações envolvendo o IFFar	65 (27,9%)	45 (19,3%)	44 (18,9%)	50 (21,4%)	28 (12%)	1 (0,4%)	233 (100%)

Fonte: Dados de pesquisa.

A afirmativa “Sinto-me alegre quando vou ao IFFar”, mostra que a 75,6% dos respondentes concorda em algum grau¹ com a afirmativa, os respondentes que discordam em algum grau² da afirmativa representam 9% das respostas, indicando que existe espaço para a melhoria neste quesito.

A afirmativa seguinte, “Fico ansioso quando participo de alguma atividade no IFFar”, mostrou que 38,6% da amostra sente-se ansioso em algum grau quando participa das atividades, 27% dos respondentes não concordaram e nem discordaram da afirmativa e 34% discordam em algum grau, mostrando que cabe à instituição uma investigação para compreender o que deixa seus *stakeholders* ansiosos ao participarem das atividades institucionais.

¹ Concorda ou concorda totalmente.

² Discorda ou discorda totalmente.

A questão “Fico preocupado quando preciso participar de alguma atividade no IFFar”, aponta que 48,5 % dos respondentes discorda, 24% não concordaram e nem discordaram e 27% concordam que ficam sim preocupados quando precisam participar de atividades no IFFar, percebe-se que assim como a ansiedade, existe também uma preocupação ainda mais aparente em participar das atividades no IFFar.

Na questão “Sinto interesse pelas atividades desenvolvidas pelo IFFar”, 63,9% dos respondentes mostraram interesse nas atividades desenvolvidas, 21,9% não concordaram e nem discordaram e 14,1% discordam da afirmativa, mostrando indícios que alguns dos respondentes preferem manter suas rotinas sem grandes mudanças, o que faz com que não sintam-se motivadas a buscar novas atividades além das que já praticam tanto profissional, quanto socialmente. Autores como Kahneman (2012), Senge (2018), Dweck (2017) afirmam que essa preferência por manter as rotinas sem grandes mudanças pode ser vista como uma forma de autopreservação psicológica, buscando minimizar o estresse e a ansiedade associados à adaptação a novas situações. No entanto, essa resistência à mudança também pode limitar as oportunidades de crescimento pessoal e profissional, impedindo a exploração de novas experiências e habilidades.

A Tabela 5 apresentou os resultados das respostas dos *stakeholders* em relação à Experiência Subjetiva Positiva, buscando aprofundar essas respostas a Tabela 7 apresenta as estatísticas descritivas das respostas. A média foi calculada para compreender o nível médio das respostas, tendo em vista que varia entre 1 e 5, onde 1 representa a discordância total e 5 a concordância total. A mediana é o ponto médio da amostra, o modo mostra qual resposta mais se repetiu na questão, o desvio-padrão mostra o quanto a resposta pode se alterar unilateralmente e a variância mostra a possibilidade de alteração bilateralmente (para mais ou para menos). Os resultados das estatísticas básicas são apresentados na Tabela 5.

Tabela 5 – Estatísticas descritivas sobre a percepção dos *stakeholders* respondentes em relação à Experiência Subjetiva Positiva

(continua)

Questões	Média	Mediana	Modo	Desvio padrão	Variância da amostra	Contagem
Sinto-me alegre quando vou ao IFFar	3,96	4	4	1,02	1,04	231
Fico ansioso quando participo de alguma atividade no IFFar (N)	2,99	3	4	1,21	1,46	232
Sinto-me disposto para realizar atividades no IFFar	3,89	4	4	1,02	1,03	230

Tabela 5 – Estatísticas descritivas sobre a percepção dos *stakeholders* respondentes em relação à Experiência Subjetiva Positiva

(conclusão)

As atividades que realizo no IFFar são entediantes (N)	2,25	2	2	1,09	1,19	232
Fico preocupado quando preciso participar de alguma atividade no IFFar (N)	2,66	3	2	1,17	1,38	232
As ações do IFFar me deixam entusiasmado	3,49	4	4	1,06	1,11	233
Sinto interesse pelas atividades desenvolvidas pelo IFFar	3,66	4	4	1,06	1,11	233
Estou atento às atividades desenvolvidas pelo IFFar	3,64	4	4	1,01	1,01	233
Sinto orgulho das ações do IFFar	3,85	4	4	1,03	1,05	233
Sou engajado com as atividades do IFFar	3,72	4	4	1,01	1,01	232
Sinto-me produtivo em relação às atividades desenvolvidas no IFFar	3,91	4	4	0,91	0,84	231
Sinto-me inspirado para desenvolver as atividades propostas pelo IFFar	3,68	4	4	1,02	1,05	232
Estou satisfeito com o IFFar	3,84	4	4	1,02	1,04	232
Aproveito as oportunidades oferecidas pelo IFFar	3,94	4	4	0,85	0,71	232
Sinto vergonha de algumas situações envolvendo o IFFar (N)	2,70	3	1	1,39	1,93	232

Fonte: Dados de pesquisa.

Com relação às médias apresentadas na Tabela 5, notas-se que as afirmativas “Sinto-me alegre quando vou ao IFFar”, “Aproveito as oportunidades oferecidas pelo IFFar” e “Sinto-me produtivo em relação às atividades desenvolvidas no IFFar” apresentaram as maiores médias variando entre 3,96, 3,94 e 3,91 respectivamente, indicando uma tendência positiva. Ao contrário, as questões com cunho negativo como “As atividades que realizo no IFFar são entediantes”, “Fico preocupado quando preciso participar de alguma atividade no IFFar”, “Sinto vergonha de algumas situações envolvendo o IFFar” e “Fico ansioso quando participo de alguma atividade no IFFar” apresentaram médias mais baixas, que foram respectivamente 2,25, 2,66, 2,70 e 2,99, porém, as respostas se aproximaram muito do ponto neutro que é 3, especialmente a questão “Fico ansioso quando participo de alguma atividade no IFFar”, mostrando que é necessária uma atenção a esse aspecto. As demais médias variaram com uma tendência positiva entre 3,49 na questão “As ações do IFFar me deixam entusiasmado” e 3,96

na questão “Sinto-me alegre quando vou ao IFFar”, porém, percebe-se que nenhuma mostrou-se acima de 4, o que indica que o IFFar precisa encontrar caminhos para melhorar a experiência subjetiva positiva dos seus *stakeholders*, pois assim como foi demonstrado as questões com cunho negativo mostraram índices elevados.

Com relação às medianas somente a questão “As atividades que realizo no IFFar são entediantes”, apresentou mediana 2, e as demais questões negativas apresentaram mediana 3, como era esperado, pois quanto menor esses índices melhor, porém cabe uma atenção pois as três questões negativas “Fico preocupado quando preciso participar de alguma atividade no IFFar”, “Sinto vergonha de algumas situações envolvendo o IFFar” e “Fico ansioso quando participo de alguma atividade no IFFar” apontaram que sua mediana foi 3 que é o ponto médio, então é necessário trabalhar para diminuir esses índices. Já as demais medianas foram todas 4, o que reflete uma satisfação com os aspectos investigados.

Com relação ao modo, a questão “Sinto vergonha de algumas situações envolvendo o IFFar” apresentou modo 1, isso significa que a resposta que mais se repetiu foi “discordo totalmente”, mostrando que a maioria dos *stakeholders* optou por essa alternativa que indica que não tem vergonha das situações que envolvem o IFFar. Nas questões “As atividades que realizo no IFFar são entediantes” e “Fico preocupado quando preciso participar de alguma atividade no IFFar” o modo foi 2 o que indica uma tendência negativa também, o que é bom tendo em vista que são questões negativas, as demais mostraram um modo 4 mostrando que a maioria concorda com as afirmativas, inclusive “Fico ansioso quando participo de alguma atividade no IFFar”, que é uma das afirmativas negativas.

O desvio-padrão das questões variou entre 0,85 na questão “Aproveito as oportunidades oferecidas pelo IFFar” e 1,39 na questão “Sinto vergonha de algumas situações envolvendo o IFFar”, quanto menor o desvio-padrão, mais as respostas convergem, quanto maior, mais as respostas divergem entre os respondentes. Tendo em vista os resultados, somente duas questões mostraram um desvio-padrão menor do que 1, que foram: “Sinto-me produtivo em relação às atividades desenvolvidas no IFFar” com 0,91 e “Aproveito as oportunidades oferecidas pelo IFFar” com 0,85 mostrando que nessas questões ocorreu uma divergência menor de respostas entre os respondentes. Da mesma forma, a variância reflete os resultados do desvio-padrão.

Com relação a percepção dos *stakeholders* sobre a Experiência Subjetiva Positiva, percebe-se que existe uma tendência positiva nas respostas que foram reforçadas pelas estatísticas descritivas, mas, ao mesmo tempo os resultados obtidos não mostraram uma satisfação completa dos itens que compõem o bem-estar subjetivo, indicando a necessidade de empreender esforços para melhorar essa dimensão na instituição.

4.1.3 Percepção dos *stakeholders* respondentes em relação aos Vínculos de Confiança e Reciprocidade (Bem-estar Psicológico e Social)

A segunda dimensão aborda o bem-estar psicológico que se centra no desenvolvimento das potencialidades humanas no sentido de alcançar a melhoria como pessoa em busca de aperfeiçoamento, crescimento e auto realização (RYFF; SINGER, 2008), assim como o bem-estar social, que se caracteriza pelo funcionamento positivo ao nível da relação do indivíduo com o domínio público e social (KEYES, 1998). A Tabela 6 apresenta os resultados referentes às respostas dos *stakeholders* com relação aos Vínculos de Confiança e Reciprocidade, como na sessão anterior, não serão discutidas aqui as respostas deixadas em branco, mas serão apresentadas na tabela.

Tabela 6 – Percepção dos *stakeholders* respondentes em relação aos Vínculos de Confiança e Reciprocidade

(continua)

Questão	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Prefiro não responder	Total
Posso confiar no IFFar	8 (3,4%)	15 (6,4%)	55 (23,6%)	103 (44,2%)	51 (21,9%)	1 (0,4%)	233 (100%)
O IFFar cumpre com tudo que se propõe a fazer	10 (4,3%)	47 (20,2%)	66 (28,3%)	80 (34,3%)	29 (12,4%)	1 (0,4%)	233 (100%)
Acredito nas promessas do IFFar	13 (5,6%)	37 (15,9%)	69 (29,6%)	84 (36%)	29 (12,4%)	1 (0,4%)	233 (100%)
Sinto vontade de retribuir o que o IFFar faz por mim	6 (2,6%)	15 (6,4%)	53 (22,7%)	103 (44,2%)	55 (23,6%)	1 (0,4%)	233 (100%)
Estou comprometido com os objetivos do IFFar	1 (0,4%)	5 (2,1%)	34 (14,6%)	116 (49,8%)	76 (32,6%)	1 (0,4%)	233 (100%)
Ajudo o IFFar em tudo o que posso	3 (1,3%)	4 (1,7%)	18 (7,7%)	114 (48,9%)	93 (39,9%)	1 (0,4%)	233 (100%)
Confio nas informações que o IFFar divulga	3 (1,3%)	9 (3,9%)	43 (18,4%)	103 (44,2%)	74 (31,7%)	1 (0,4%)	233 (100%)
O IFFar preocupa-se com o bem-estar da sua comunidade	10 (4,3%)	31 (13,3%)	52 (22,3%)	85 (36,5%)	54 (23,2%)	1 (0,4%)	233 (100%)
Sinto que o IFFar tira bom proveito de mim	16 (6,9%)	27 (11,6%)	49 (21%)	83 (35,6%)	55 (23,6%)	3 (1,3%)	233 (100%)
Sinto-me livre para expressar minhas opiniões dentro do IFFar	19 (8,1%)	37 (15,9%)	49 (21%)	76 (32,6%)	51 (21,9%)	1 (0,4%)	233 (100%)

Tabela 6 – Percepção dos *stakeholders* respondentes em relação aos Vínculos de Confiança e Reciprocidade

(conclusão)

As exigências dentro do IFFar me deixam animado	13 (5,6%)	38 (16,3%)	77 (33%)	75 (32,2%)	27 (11,6%)	3 (1,3%)	233 (100%)
O IFFar pensa no meu futuro	19 (8,1%)	42 (18%)	78 (33,5%)	63 (27%)	27 (11,6%)	4 (1,7%)	233 (100%)
Minhas decisões são influenciadas pelo IFFar	26 (11,2%)	25 (10,7%)	71 (30,5%)	80 (34,3%)	29 (12,4%)	2 (0,8%)	233 (100%)
Estar feliz comigo mesmo reflete minhas atitudes em relação ao IFFar	14 (6%)	11 (4,7%)	33 (14,2%)	103 (44,2%)	70 (30%)	2 (0,8%)	233 (100%)
Gosto de planejar meu futuro no IFFar	8 (3,4%)	16 (6,9%)	60 (25,7%)	87 (37,3%)	60 (25,7%)	2 (0,8%)	233 (100%)
Fico satisfeito quando penso em tudo que já realizei com o IFFar	2 (0,8%)	8 (3,4%)	34 (14,6%)	106 (45,5%)	80 (34,3%)	3 (1,3%)	233 (100%)
Gosto de ver como minhas opiniões mudaram e amadureceram depois que tive contato com o IFFar	7 (3%)	7 (3%)	41 (17,6%)	113 (48,5%)	63 (27%)	2 (0,8%)	233 (100%)
As pesquisas de opinião do IFFar são respondidas honestamente	5 (2,1%)	12 (5,1%)	57 (24,5%)	82 (35,2%)	75 (32,2%)	2 (0,8%)	233 (100%)
Posso confiar que o IFFar diz a verdade sobre os limites de seu conhecimento	9 (3,9%)	20 (8,6%)	63 (27%)	91 (39%)	47 (20,2%)	3 (1,3%)	233 (100%)
O IFFar defende a ideia de que a honestidade é a melhor política	10 (4,3%)	24 (10,3%)	73 (31,3%)	74 (31,8%)	50 (21,4%)	2 (0,8%)	233 (100%)
Sinto que sou parte importante do IFFar	10 (4,3%)	24 (10,3%)	45 (19,3%)	86 (36,9%)	65 (27,9%)	3 (1,3%)	233 (100%)
Vejo o IFFar como uma fonte de suporte	10 (4,3%)	33 (14,2%)	52 (22,3%)	79 (33,9%)	57 (24,5%)	2 (0,8%)	233 (100%)
Sinto que tenho muito a contribuir para o IFFar	3 (1,3%)	4 (1,7%)	31 (13,3%)	104 (44,6%)	89 (38,2%)	2 (0,8%)	233 (100%)
Considero que o IFFar está sempre progredindo	8 (3,4%)	22 (9,4%)	52 (22,3%)	92 (39,5%)	57 (24,5%)	2 (0,8%)	233 (100%)
Sinto que a minha vida melhora com o IFFar	11 (4,7%)	13 (5,6%)	48 (20,6%)	95 (40,8%)	64 (27,5%)	2 (0,8%)	233 (100%)

Fonte: Dados de pesquisa.

De acordo com a Tabela 6, os resultados mostram uma tendência positiva em relação aos vínculos de confiança e reciprocidade, questões como: “Posso confiar no IFFar”, “Sinto vontade de retribuir o que o IFFar faz por mim”, “Estou comprometido com os objetivos do

IFFar”, “Ajudo o IFFar em tudo o que posso”, “Confio nas informações que o IFFar divulga”, “Estar feliz comigo mesmo reflete minhas atitudes em relação ao IFFar”, “Fico satisfeito quando penso em tudo que já realizei com o IFFar” e “Gosto de ver como minhas opiniões mudaram e amadureceram depois que tive contato com o IFFar” indicam que mais de 66% dos *stakeholders* respondentes concordam em algum grau com essas afirmativas, mesmo que em algumas questões ocorra discordância por parte de alguns respondentes. Buscando aprofundar essas respostas, a Tabela 7 apresenta as estatísticas descritivas sobre os vínculos de confiança e reciprocidade.

Tabela 7 – Estatísticas descritivas sobre a percepção dos *stakeholders* respondentes em relação aos Vínculos de Confiança e Reciprocidade

(continua)

Questões	Média	Mediana	Modo	Desvio-padrão	Variância da amostra	Contagem
Posso confiar no IFFar	3,75	4	4	0,98	0,97	232
O IFFar cumpre com tudo que se propõe a fazer	3,31	3	4	1,06	1,13	232
Acredito nas promessas do IFFar	3,34	3	4	1,07	1,13	232
Sinto vontade de retribuir o que o IFFar faz por mim	3,80	4	4	0,96	0,92	232
Estou comprometido com os objetivos do IFFar	4,13	4	4	0,77	0,59	232
Ajudo o IFFar em tudo o que posso	4,25	4	4	0,78	0,60	232
Confio nas informações que o IFFar divulga	4,02	4	4	0,88	0,78	232
O IFFar preocupa-se com o bem-estar da sua comunidade	3,61	4	4	1,11	1,23	232
Sinto que o IFFar tira bom proveito de mim	3,58	4	4	1,17	1,38	230
Sinto-me livre para expressar minhas opiniões dentro do IFFar.	3,44	4	4	1,23	1,50	232
As exigências dentro do IFFar me deixam animado.	3,28	3	3	1,05	1,11	230
O IFFar pensa no meu futuro	3,16	3	3	1,11	1,24	229
Minhas decisões são influenciadas pelo IFFar	3,26	3	4	1,16	1,34	231
Estar feliz comigo mesmo reflete minhas atitudes em relação ao IFFar	3,88	4	4	1,08	1,17	231
Gosto de planejar meu futuro no IFFar	3,76	4	4	1,03	1,05	231

Tabela 7 – Estatísticas descritivas sobre a percepção dos *stakeholders* respondentes em relação aos Vínculos de Confiança e Reciprocidade

	(conclusão)					
Fico satisfeito quando penso em tudo que já realizei com o IFFar	4,10	4	4	0,84	0,71	230
Gosto de ver como minhas opiniões mudaram e amadureceram depois que tive contato com o IFFar	3,94	4	4	0,92	0,84	231
As pesquisas de opinião do IFFar são respondidas honestamente	3,91	4	4	0,98	0,97	231
Posso confiar que o IFFar diz a verdade sobre os limites de seu conhecimento	3,64	4	4	1,03	1,05	230
O IFFar defende a ideia de que a honestidade é a melhor política	3,56	4	4	1,07	1,15	231
Sinto que sou parte importante do IFFar	3,75	4	4	1,11	1,23	230
Vejo o IFFar como uma fonte de suporte	3,61	4	4	1,13	1,28	231
Sinto que tenho muito a contribuir para o IFFar	4,18	4	4	0,82	0,68	231
Considero que o IFFar está sempre progredindo	3,73	4	4	1,05	1,09	231
Sinto que a minha vida melhora com o IFFar	3,81	4	4	1,05	1,11	231

Fonte: Dados de pesquisa.

Ao observar as médias, nota-se que todas são superiores ao ponto médio que é indicado pelo número 3, reforçando a afirmativa de que todas as respostas mostram uma tendência positiva em relação aos vínculos de confiança e reciprocidade. Algumas obtiveram até mesmo médias superiores a 4, o que reflete satisfação com determinados aspectos, tais como: “Ajudo o IFFar em tudo o que posso”, “Sinto que tenho muito a contribuir para o IFFar”, “Estou comprometido com os objetivos do IFFar”, “Fico satisfeito quando penso em tudo que já realizei com o IFFar” e “Confio nas informações que o IFFar divulga”, com médias respectivamente 4,25, 4,18, 4,13, 4,10 e 4,02, mostrando que essas questões são relevantes para os *stakeholders*. Além disso, as médias variaram entre 3,16, referente à questão “O IFFar pensa no meu futuro” e 4,25 referente à questão “Ajudo o IFFar em tudo o que posso”.

Sobre a mediana percebe-se que várias estão no ponto neutro (3), indicando que existe espaço para melhoria em determinados aspectos, como: “O IFFar cumpre com tudo que se propõe a fazer”, “Acredito nas promessas do IFFar”, “As exigências dentro do IFFar me deixam

animado”, “O IFFar pensa no meu futuro” e “Minhas decisões são influenciadas pelo IFFar”. As demais estão com a mediana 4 que é uma tendência positiva, mas novamente, nenhuma conseguiu chegar até 5 que seria o ponto máximo.

No modo observa-se que somente duas questões não indicaram 4 como a resposta que mais se repetiu, e sim o 3 que foram: “As exigências dentro do IFFar me deixam animado” e “O IFFar pensa no meu futuro”, tal resultado indica que os respondentes não estão seguros o suficiente para afirmar ou negar as afirmativas.

Com relação ao desvio-padrão e a variância, os menores índices foram da questão “Estou comprometido com os objetivos do IFFar”, que apresentou um desvio-padrão de 0,77 e uma variância de 0,59, indicando que os respondentes convergem mais nesta afirmativa. Neste quesito o desvio-padrão e a variância variaram de 0,77 na questão “Estou comprometido com os objetivos do IFFar” e 1,23 na questão “Sinto-me livre para expressar minhas opiniões dentro do IFFar”.

De acordo com os resultados encontrados, percebe-se que existe uma tendência positiva sob a percepção dos *stakeholders* respondentes em relação aos vínculos de confiança e reciprocidade, especialmente em questões que reforcem a presença do *stakeholder* dentro da instituição, porém, questões que questionam a importância ou a relevância do *stakeholder* para a instituição tiveram resultados menos expressivos. A terceira dimensão que explora a Satisfação de Necessidades e Realização de Desejos será apresentada na sequência.

4.1.4 Percepção dos *stakeholders* respondentes em relação a Satisfação de Necessidades e Realização de Desejos (Bem-estar no Trabalho)

Por fim, a última abordagem, denominada bem-estar no trabalho, traz como foco os sentimentos que o ser humano nutre ao estabelecer vínculos com o trabalho e com a organização (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008). Na Tabela 8 são apresentados os resultados a respeito da percepção dos *stakeholders* em relação a satisfação de necessidades e realização de desejos, assim como nas demais sessões não serão discutidas aqui as respostas deixadas em branco, mas são apresentadas na tabela.

Tabela 8 – Percepção dos *stakeholders* respondentes em relação a Satisfação de Necessidades e Realização de Desejos

Questão	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Prefiro não responder	Total
O IFFar oferece um ambiente institucional seguro	9 (3,9%)	16 (6,7%)	38 (16,3%)	94 (40,4%)	73 (31,4%)	3 (1,3%)	233 (100%)
O IFFar possui um clima institucional harmonioso	20 (8,6%)	32 (13,7%)	53 (22,7%)	91 (39,1%)	34 (14,6%)	3 (1,3%)	233 (100%)
O IFFar desenvolve todo o meu potencial	18 (7,7%)	34 (14,6%)	65 (27,9%)	78 (33,5%)	35 (15%)	3 (1,3%)	233 (100%)
O IFFar atende as minhas expectativas	15 (6,4%)	23 (9,9%)	63 (27,1%)	90 (38,8%)	38 (16,3%)	4 (1,7%)	233 (100%)
O IFFar preza por relações pautadas pela harmonia	12 (5,1%)	28 (12%)	58 (24,9%)	86 (36,9%)	46 (19,7%)	3 (1,3%)	233 (100%)
O IFFar me faz sentir como parte integrante do grupo	13 (5,6%)	26 (11,2%)	52 (22,3%)	83 (35,6%)	56 (24%)	3 (1,3%)	233 (100%)
O IFFar me proporciona bons amigos	9 (3,9%)	11 (4,7%)	25 (10,7%)	110 (47,2%)	75 (32,1%)	3 (1,3%)	233 (100%)
O IFFar possui um ambiente institucional saudável para todos	16 (6,8%)	41 (17,6%)	51 (21,9%)	76 (32,5%)	46 (24%)	3 (1,3%)	233 (100%)
O IFFar atua com responsabilidade social	6 (2,6%)	20 (8,6%)	45 (19,3%)	95 (40,8%)	64 (27,5%)	3 (1,3%)	233 (100%)
O IFFar preocupa-se com o meio-ambiente	7 (3%)	22 (9,4%)	57 (24,5%)	90 (38,6%)	54 (23,2%)	3 (1,3%)	233 (100%)
O IFFar promove a inclusão social	4 (1,7%)	7 (3%)	39 (16,7%)	104 (44,6%)	76 (32,6%)	3 (1,3%)	233 (100%)
O IFFar oferece boas oportunidades de crescimento	8 (3,4%)	14 (6%)	42 (18%)	95 (40,8%)	70 (30%)	4 (1,7%)	233 (100%)
O IFFar preocupa-se em atender minhas necessidades pessoais	23 (9,9%)	33 (14,2%)	65 (27,9%)	70 (30%)	38 (16,3%)	4 (1,7%)	233 (100%)
O IFFar compartilha os valores da instituição	10 (4,3%)	14 (6%)	53 (22,7%)	95 (40,8%)	58 (24,9%)	3 (1,3%)	233 (100%)

Fonte: Dados de pesquisa.

A primeira afirmativa desta dimensão questiona se “O IFFar oferece um ambiente institucional seguro”, 71,8% dos respondentes concordam em algum grau, 16,3% não concordam e nem discordam e 12,6% discordam que o IFFar seja um ambiente institucional

seguro. Afirmativas como “O IFFar me proporciona bons amigos”, “O IFFar promove a inclusão social”, “O IFFar oferece boas oportunidades de crescimento”, “O IFFar atua com responsabilidade social”, “O IFFar preocupa-se com o meio-ambiente” e “O IFFar compartilha os valores da instituição” apontam que mais de 61% dos *stakeholders* respondentes concordam em algum grau com essas afirmativas, indicando que existe uma tendência positiva em relação à satisfação de necessidades e realização de desejos.

Entretanto, afirmativas como “O IFFar possui um clima institucional harmonioso”, “O IFFar desenvolve todo o meu potencial”, “O IFFar possui um ambiente institucional saudável para todos” e “O IFFar preocupa-se em atender minhas necessidades pessoais” apresentaram índices de discordância em algum grau por parte dos *stakeholders* respondentes variando entre 22,3% e 24,2%, o que representa uma satisfação com o que já é oferecido pelo IFFar porém deixando espaço para o desenvolvimento e aprimoramento com relação ao empenho e zelo por parte da instituição com os seus *stakeholders*.

Dessa forma, a Tabela 9 busca aprofundar as respostas trazidas na tabela 10, apresentando as estatísticas descritivas sobre cada uma das afirmativas, os resultados são apresentados abaixo, incluindo a contagem dos respondentes.

Tabela 9 – Estatísticas descritivas sobre a percepção dos *stakeholders* respondentes em relação à Satisfação de Necessidades e Realização de Desejos

(continua)

Questões	Média	Mediana	Modo	Desvio-padrão	Variância da amostra	Contagem
O IFFar oferece um ambiente institucional seguro	3,90	4	4	1,05	1,11	230
O IFFar possui um clima institucional harmonioso	3,38	4	4	1,16	1,34	230
O IFFar desenvolve todo o meu potencial	3,34	3	4	1,14	1,30	230
O IFFar atende as minhas expectativas	3,49	4	4	1,09	1,18	229
O IFFar preza por relações pautadas pela harmonia	3,55	4	4	1,10	1,21	230
O IFFar me faz sentir como parte integrante do grupo	3,62	4	4	1,14	1,29	230
O IFFar me proporciona bons amigos	4,00	4	4	0,99	0,98	230
O IFFar possui um ambiente institucional saudável para todos	3,41	4	4	1,19	1,42	230

Tabela 9 – Estatísticas descritivas sobre a percepção dos *stakeholders* respondentes em relação à Satisfação de Necessidades e Realização de Desejos

(conclusão)

O IFFar atua com responsabilidade social	3,83	4	4	1,02	1,03	230
O IFFar preocupa-se com o meio-ambiente	3,70	4	4	1,03	1,06	230
O IFFar promove a inclusão social	4,05	4	4	0,88	0,78	230
O IFFar oferece boas oportunidades de crescimento	3,90	4	4	1,02	1,04	229
O IFFar preocupa-se em atender minhas necessidades pessoais	3,29	3	4	1,20	1,44	229
O IFFar compartilha os valores da instituição	3,77	4	4	1,03	1,07	230

Fonte: Dados de pesquisa.

Com relação às médias obtidas, percebe-se que variaram entre 3,29 na questão “O IFFar preocupa-se em atender minhas necessidades pessoais” e 4,05 na questão “O IFFar promove a inclusão social”. Todas as médias foram superiores ao ponto médio 3 indicando uma tendência positiva. E, duas questões se destacaram apresentando médias superiores à 4, quais sejam “O IFFar promove a inclusão social”, com média 4,05 e “O IFFar me proporciona bons amigos” com média 4.

Observando a mediana verifica-se que quase todas apresentaram uma mediana 4, indicando satisfação para a maior parte da amostra, com exceção da afirmação “O IFFar desenvolve todo o meu potencial” e “O IFFar preocupa-se em atender minhas necessidades pessoais” que apresentaram mediana 3. Novamente percebe-se que as afirmativas que indicam o esforço e cuidado da instituição com os seus *stakeholders* apresentam índices mais baixos. Porém no modo todas as afirmativas apresentaram o resultado 4, reforçando a ideia que existe espaço para melhorar, entretanto existe algum grau de satisfação com o que já é empregado.

Com relação ao desvio-padrão e a variância, os menores índices foram da questão “O IFFar promove a inclusão social”, que apresentou um desvio-padrão de 0,88 e uma variância de 0,78, indicando que os respondentes convergem mais para essa afirmativa. Neste quesito o desvio-padrão e a variância variaram de 0,78 na questão “O IFFar promove a inclusão social” e 1,19 na questão “O IFFar possui um ambiente institucional saudável para todos”.

Tendo em vista os resultados apresentados, acredita-se que o IFFar oferece satisfação de necessidades e realização de desejos aos seus *stakeholders*, porém, com muito espaço para melhorias. Na sequência será realizada a análise fatorial exploratória.

4.2 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA

Com o objetivo de encontrar as estruturas de relacionamento entre as variáveis observadas e adequá-las ao referencial teórico sobre as dimensões apresentadas para avaliar a percepção sobre o bem-estar dos diversos grupos de *stakeholders* de uma instituição de ensino foi realizada a análise fatorial exploratória através da linguagem R, usando para isso o método de rotação varimax e o critério de extração autovalor maior que um.

4.2.1 Análise fatorial dos dados

Foram utilizadas 27 variáveis para a análise fatorial, utilizando-se da comunalidade acima de 0.6, do total de 54 variáveis que integram a escala de bem-estar de *stakeholders*. A medida de adequação da amostra, KMO, teve índice de 0.97, um valor excepcionalmente alto, indicando que a análise fatorial é muito adequada para os dados. Isso sugere que uma proporção substancial da variação nas suas variáveis pode ser explicada por fatores subjacentes comuns.

Os resultados do teste de esfericidade de Bartlett para o conjunto de dados foram Chi-Square: 5982.118, P-valor: muito próximo a 0 e Graus de Liberdade: 351, o que sugere que as variáveis do conjunto de dados estão significativamente correlacionadas, o que é uma condição prévia necessária para a realização de análises fatoriais. Dessa forma, no quadro abaixo são apresentados os fatores extraídos da análise fatorial, com suas respectivas cargas e Alfas de Cronbach.

Quadro 9 - Fatores extraídos da análise fatorial

(continua)

Fator	Questões	Cargas	Variância	Alfa de Cronbach
Fator 1	Compartilha os valores da instituição.	0.717	31%	0.97
	Atua com responsabilidade social.	0.661		
	Preocupa-se em atender minhas necessidades pessoais.	0.650		
	Oferece boas oportunidades de crescimento.	0.647		
	Posso confiar no IFFar.	0.645		
	O IFFar defende a ideia de que a honestidade é a melhor política.	0.640		

Quadro 9 - Fatores extraídos da análise fatorial

(conclusão)

	Acredito nas promessas do IFFar.	0.624		
	Sinto vontade de retribuir o que o IFFar faz por mim.	0.590		
	O IFFar preocupa-se com o bem-estar da sua comunidade.	0.589		
	Oferece um ambiente institucional seguro.	0.584		
	Atende as minhas expectativas.	0.573		
	O IFFar cumpre com tudo que se propõe a fazer.	0.569		
	Considero que o IFFar está sempre progredindo.	0.569		
	Vejo o IFFar como uma fonte de suporte.	0.562		
	Desenvolve todo o meu potencial.	0.552		
	Posso confiar que o IFFar diz a verdade sobre os limites de seu conhecimento.	0.549		
	Sinto orgulho das ações do IFFar.	0.544		
Fator 2	Sinto interesse pelas atividades desenvolvidas pelo IFFar.	0.799	22%	0.97
	As ações do IFFar me deixam entusiasmado.	0.727		
	Sinto-me inspirado para desenvolver as atividades propostas pelo IFFar.	0.726		
	Sinto-me disposto para realizar atividades no IFFar.	0.712		
	As exigências dentro do IFFar me deixam animado.	0.606		
	Me faz sentir como parte integrante do grupo.	0.563		
	Estou satisfeito com o IFFar.	0.545		
Fator 3	Possui um clima institucional harmonioso.	0.846	4%	0.92
	Possui um ambiente institucional saudável para todos.	0.682		
	Preza por relações pautadas pela harmonia.	0.680		

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Conforme apresentado no quadro 9, foram extraídos três fatores da análise fatorial. Dada a distribuição da variância explicada, pode-se considerar que os três fatores são necessários para explicar a estrutura dos dados, sendo o primeiro fator o mais importante, explicando uma grande parte da variância. A medida de confiabilidade, Alfa de Cronbach, mostrou-se satisfatória com os valores de 0.97 para os fatores 1 e 2 e de 0.92 para o fator 3.

4.2.1.1 Fator 1: Bem-estar Psicológico

O fator 1 possui o maior nível de percepção para o caso analisado (31%), sendo composto por 17 variáveis: “O IFFar compartilha os valores da instituição”, “O IFFar atua com responsabilidade social”, “O IFFar preocupa-se em atender minhas necessidades pessoais”, “O IFFar oferece boas oportunidades de crescimento”, “Posso confiar no IFFar”, “O IFFar defende a ideia de que a honestidade é a melhor política”, “Acredito nas promessas do IFFar”, “Sinto vontade de retribuir o que o IFFar faz por mim”, “O IFFar preocupa-se com o bem-estar da sua comunidade”, “O IFFar oferece um ambiente institucional seguro”, “O IFFar atende as minhas expectativas”, “O IFFar cumpre com tudo que se propõe a fazer”, “Considero que o IFFar está sempre progredindo”, “Vejo o IFFar como uma fonte de suporte”, “O IFFar desenvolve todo o meu potencial”, “Posso confiar que o IFFar diz a verdade sobre os limites de seu conhecimento” e “Sinto orgulho das ações do IFFar.”

Esse é o fator com o maior número de variáveis e que agrupou questões das três dimensões utilizadas na escala de bem-estar de *stakeholders*. Formado por 9 variáveis da dimensão Vínculos de Confiança e Reciprocidade, 7 variáveis da dimensão Satisfação das Necessidades e Realização de Desejos e apenas 1 variável da dimensão Experiência Subjetiva Positiva.

Com isso, foi nomeado de “Bem-estar psicológico”, por entender que esse fator carrega percepções que representam atitudes, crenças e sentimentos que os stakeholders possuem em relação à instituição, promovendo uma sensação de pertencimento, segurança emocional e autoconfiança.

Snyder & Lopez (2009) corroboram com essa afirmação quando citam que as atitudes positivas em relação a uma instituição ou ambiente podem influenciar significativamente o bem-estar psicológico dos indivíduos, promovendo uma maior satisfação com a vida e um senso de pertencimento. Já Park e Peterson (2006) validam a proposição que as crenças pessoais e coletivas desempenham um papel crucial na formação do bem-estar psicológico, pois influenciam a percepção de significado e propósito na vida.

4.2.1.2 Fator 2: Bem-estar Subjetivo

O fator 2 apresentou variância de 22%, sendo composto por 7 variáveis: “Sinto interesse pelas atividades desenvolvidas pelo IFFar.”, “As ações do IFFar me deixam entusiasmado”,

“Sinto-me inspirado para desenvolver as atividades propostas pelo IFFar.”, “Sinto-me disposto para realizar atividades no IFFar”, “As exigências dentro do IFFar me deixam animado”, “O IFFar me faz sentir como parte integrante do grupo” e “Estou satisfeito com o IFFar.”.

Percebe-se que apesar do fator 2 ter agrupado variáveis das três dimensões, 5 das variáveis estão distribuídas na dimensão Experiência Subjetiva Positiva, o que reflete sentimentos como disposição, entusiasmo, interesse, inspiração e satisfação. Tal fator consegue manter o conceito proposto para a dimensão, baseado em Seligman e Csikszentmihalyi (2000) que afirmam que o bem-estar dos *stakeholders* decorre das relações de reciprocidade, sendo afetado por características individuais e organizacionais. E, tende a ser concebido como uma experiência subjetiva positiva.

Com isso, propõe-se que o segundo fator seja nomeado de Bem-estar Subjetivo pois o bem-estar subjetivo refere-se à avaliação subjetiva da própria vida, incluindo aspectos emocionais e cognitivos. Sentir-se disposto, entusiasmado, interessado, inspirado e satisfeito geralmente contribui para uma sensação de bem-estar positivo. Esses sentimentos positivos podem indicar que uma pessoa está experimentando uma boa qualidade de vida e um senso geral de felicidade e realização. Pesquisas recentes destacam como os sentimentos de satisfação e realização pessoal são essenciais para o bem-estar subjetivo e para uma vida significativa (CHOI, HYEWON ET AL, 2023).

4.2.1.3 Fator 3: Bem-estar Institucional

O fator 3 representa apenas 4% da variância total, porém é bastante necessário para explicar a estrutura dos dados. É composto por 3 variáveis da dimensão Satisfação das Necessidades e Realização de Desejos: “O IFFar possui um clima institucional harmonioso”, “O IFFar possui um ambiente institucional saudável para todos” e “O IFFar preza por relações pautadas pela harmonia”.

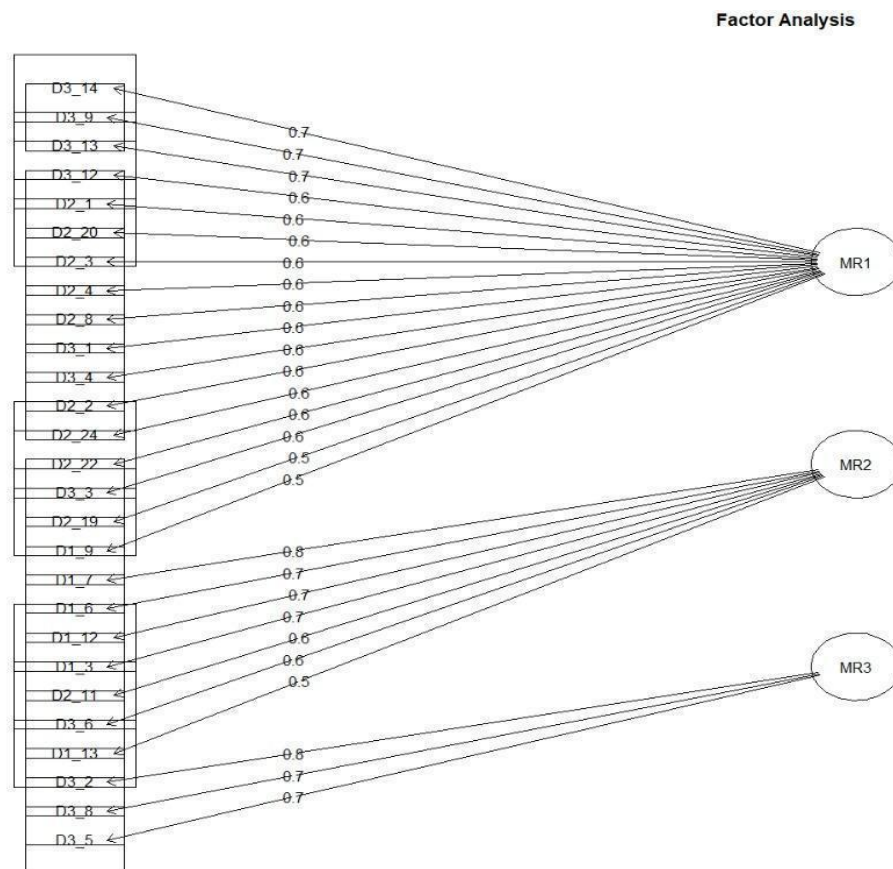
Pode-se observar que o agrupamento destas 3 variáveis alcança o conceito apresentado para a dimensão Satisfação das Necessidades e Realização de Desejos uma vez que um clima harmonioso e um ambiente saudável são essenciais para promover a satisfação das necessidades e a realização de desejos no ambiente institucional. Assim como defendem Dessen e Paz (2010): “o bem-estar pessoal nas organizações é definido como a satisfação de necessidades e realização de desejos dos indivíduos no desempenho de seu papel organizacional.”

Dessa forma, o fator 3 foi definido como Bem-estar Institucional por apresentar variáveis que descrevem aspectos importantes da cultura e do ambiente de uma instituição.

Quando os membros de uma instituição se sentem valorizados, seguros e apoiados, é mais provável que se envolvam de forma construtiva em suas atividades e contribuam para o sucesso da instituição como um todo. Um clima organizacional positivo, caracterizado por relações interpessoais saudáveis, apoio social e um ambiente colaborativo está fortemente associado ao bem-estar de seus *stakeholders* (SAKS, 2020).

Na figura abaixo é possível ver resumidamente a representação gráfica da distribuição das variáveis nos 3 fatores:

Figura 2 – Distribuição das variáveis por fatores



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

4.2.2 Estatística descritiva dos fatores extraídos da análise fatorial dos dados

A partir dos fatores extraídos da análise fatorial exploratória foi realizada uma análise descritiva, utilizando o cálculo da média de cada respondente em relação às variáveis que compõem cada fator. Dessa forma, na tabela 10 são apresentados os valores de média e desvio-padrão de cada fator.

Tabela 10 - Média e desvio-padrão dos fatores extraídos da análise fatorial exploratória

Fatores	Média	Desvio-Padrão	Mínimo	Máximo
Fator 1 - Bem-estar Psicológico	3.624	0.872	1	5
Fator 2 - Bem-estar Subjetivo	3.641	0.884	1	5
Fator 3 - Bem-estar Institucional	3.434	1.056	1	5

Fonte: Elaborada pela autora (2024)

Pode-se perceber que os resultados das médias, na tabela 12, mostram uma boa percepção dos *stakeholders* pesquisados com relação ao bem-estar, seja ele bem-estar psicológico, bem-estar subjetivo ou bem-estar institucional. O fator Bem-estar Subjetivo apresentou a melhor média (3.641), o que representa que a maior parte dos *stakeholders* concorda que o IFFar proporciona uma experiência subjetiva positiva, através de sentimentos como disposição, entusiasmo, interesse, inspiração e satisfação. Outro fator bem avaliado, com média 3.624, foi o fator Bem-estar Psicológico, mostrando que a maior parte dos *stakeholders* concorda que o IFFar desperta percepções de pertencimento, segurança emocional e autoconfiança, influenciando significativamente no bem-estar psicológico de seus *stakeholders*.

Já o fator Bem-estar Institucional apresentou uma média mais baixa, 3.434, mostrando que pode ser um ponto de maior atenção pelo IFFar. Apresenta variáveis que descrevem aspectos importantes da cultura e do ambiente da instituição e dessa forma pode ser ampliado e melhorado. Por apresentar valores próximos de “concordo” percebe-se que os *stakeholders* possuem um grau de satisfação com o que já é oferecido pelo IFFar entretanto permite um espaço para o desenvolvimento e aprimoramento de ações que possam oferecer percepções de bem-estar institucional.

4.2.3 Análise da percepção de bem-estar pelos grupos de *stakeholders*

Na sequência do trabalho, foi realizada a análise da diferença de percepção de bem-estar segundo cada grupo de *stakeholders* respondente em relação aos três fatores extraídos da análise fatorial exploratória: Bem-estar Psicológico, Bem-estar Subjetivo e Bem-estar Institucional.

A diferença de percepção de bem-estar foi analisada através da análise de Variância Multivariada (MANOVA) pois foram analisados três grupos de *stakeholders* (técnicos

administrativos em educação, professores e funcionários terceirizados), permitindo avaliar se existem diferenças estatisticamente significativas entre os grupos em relação a um conjunto de variáveis dependentes.

Após, foi realizado o teste de Tukey, procedimento de comparação múltipla, utilizado para identificar quais grupos específicos diferem significativamente entre si. Ambas as técnicas, MANOVA e teste de Tukey, proporcionam uma compreensão mais profunda das relações entre os grupos, enquanto controlam o erro experimental e minimizam a chance de obter resultados falsos positivos. Na tabela 11, é possível identificar os resultados encontrados no teste MANOVA:

Tabela 11 - Resultado do teste MANOVA

	Df (graus de liberdade)	Pillai's Trace	Approx F-Statistic	Num Df	Den Df	P-Value
Vínculo	3	0.52848	1.481	81	561	0.006365
Resíduos	211					

Fonte: Elaborada pela autora (2024)

Estão sendo comparados 3 grupos distintos no fator “tipo de vínculo com a instituição”, quais sejam: técnico administrativo em educação, professor e funcionário terceirizado, vale ressaltar que o grupo “aluno” não foi analisado por apresentar uma amostra muito pequena, de apenas 6 pessoas. O valor de 211 grau de liberdade representa as diferenças dentro dos grupos. O valor de 0.52848 (Pillai's Trace) sugere que aproximadamente 52,85% da variabilidade total nas variáveis dependentes é atribuível às diferenças nos níveis do fator "vínculo". O valor Approx F-Statistic de 1.481 indica que a diferença observada entre os grupos não é explicada apenas pelo acaso e é estatisticamente significativa. O valor P associado ao teste F é 0.006365, o que é menor que o nível de significância comum de 0.05, portanto, rejeita-se a hipótese nula de que não há diferenças significativas entre os grupos. Através desses resultados é possível afirmar que há pelo menos uma diferença significativa entre os grupos definidos pela variável "vínculo" nas variáveis dependentes consideradas no modelo MANOVA.

Já os resultados do teste de comparações múltiplas (Tukey) pode ser observado na tabela 12, abaixo:

Tabela 12 - Resultado do teste Tukey

Vínculo	Emmean (média ajustada)	SE	Lower.CL (intervalo de confiança)	Upper.CL (intervalo de confiança)
Aluno	3.83	0.3345	3.17	4.49
Funcionário Terceirizado	4.13	0.1264	3.88	4.38
Professor	3.53	0.1085	3.31	3.74
Técnico Administrativo em Educação	3.44	0.0781	3.28	3.59

Fonte: Elaborada pela autora (2024)

Os resultados indicam médias ajustadas para cada nível da variável 'vínculo', juntamente com intervalos de confiança de 95%. A média ajustada para o grupo “Alunos” é de 3.83, com um intervalo de confiança de 3.17 a 4.49, a média ajustada para o grupo “Funcionários Terceirizados” é de 4.13, com um intervalo de confiança de 3.88 a 4.38, a média ajustada para o grupo “Professores” é de 3.53, com um intervalo de confiança de 3.31 a 3.74 e a média ajustada para o grupo “Técnicos Administrativos em Educação” é de 3.44, com um intervalo de confiança de 3.28 a 3.59.

As diferenças entre as médias são consideradas significativas se os intervalos de confiança não se sobrepõem. Neste caso, o grupo “Funcionários Terceirizados” tem a média mais alta em relação à percepção de bem-estar no ambiente institucional, seguido pelo grupo “Alunos”. O grupo “Professores” têm uma média intermediária, enquanto o grupo de “Técnicos Administrativos em Educação” apresenta a média mais baixa, mostrando que é preciso que o IFFar tenha mais atenção com esse grupo de *stakeholders* e consiga identificar quais fatores estão contribuindo para essa menor percepção de bem-estar.

4.3 PLANO DE AÇÃO

Propor um plano de ação para melhorar e aumentar a percepção de bem-estar dos diversos grupos de *stakeholders* que compõem uma instituição de ensino envolve uma abordagem cuidadosa. Com base na revisão da literatura, assim como no estudo realizado e nos resultados obtidos nesta pesquisa sugere-se que o plano de ação seja estruturado da seguinte maneira:

- Identificar os *stakeholders*: faça uma lista com todos os grupos de *stakeholders* que deseja estudar.
- Analisar as necessidades: realize pesquisas, através de entrevistas ou grupos focais, para entender quais as necessidades, as preocupações e as expectativas de cada grupo de *stakeholders*. Analise cuidadosamente os dados e identifique as áreas que precisam ser melhoradas.
- Definir os objetivos: estabeleça objetivos claros e mensuráveis de acordo com a missão e os valores da instituição.
- Desenvolver estratégias: desenvolva estratégias baseadas nas necessidades identificadas e nos objetivos estabelecidos.
- Implementar um plano de ação: distribua responsabilidade entre as equipes e estabeleça um cronograma de acompanhamento.
- Avaliar e monitorar: estabeleça métricas de avaliação e realize tais avaliações de forma periódica, a fim de fazer os ajustes necessários.
- Comunicação e Engajamento: ao longo do processo, mantenha uma comunicação aberta e transparente com todos os envolvidos para que seja possível aumentar o apoio e o comprometimento.
- Interação e melhoria: faça ajustes e refina o plano de ação, com base nos resultados das avaliações, para garantir que continue a atender às necessidades e expectativas dos *stakeholders*.

Vale ressaltar que essas sugestões precisam ser adaptadas às necessidades específicas de cada instituição e dos seus *stakeholders*, isso irá garantir um plano mais eficaz e personalizado, sendo possível identificar quais fatores contribuem para uma melhor percepção de bem-estar.

5 PRODUTO TECNOLÓGICO

Com base na literatura estudada e nos resultados da análise fatorial da pesquisa é possível afirmar que o bem-estar dos *stakeholders* em instituições educacionais pode ser avaliado por meio de três fatores: Bem-estar Psicológico, Bem-estar Subjetivo e Bem-estar Institucional. Dessa forma, como produto tecnológico da presente pesquisa, foi desenvolvido um instrumento de avaliação do bem-estar de *stakeholders* que poderá ser aplicado aos vários grupos de *stakeholders* que compõem uma instituição de ensino, como forma de mensurar a percepção de bem-estar desses diferentes grupos.

Espera-se que através desse instrumento de avaliação de bem-estar seja possível identificar problemas, fornecer dados objetivos e mensuráveis, desenvolver e aprimorar ações, avaliar a eficácia de programas e políticas já existentes, promover o engajamento da comunidade escolar, prevenir problemas futuros e possibilitar uma cultura de bem-estar entre os diversos grupos de *stakeholders* de uma instituição de ensino.

Abaixo, apresenta-se o modelo de questionário de avaliação do bem-estar de *stakeholders* desenvolvido como produto tecnológico da presente pesquisa:

Questionário de Avaliação do Bem-estar de Stakeholders

As questões abaixo descrevem diferentes percepções. Não existem respostas certas ou erradas, o importante é que você seja o mais sincero possível. Leia cada pergunta e depois indique o número que melhor expressa a sua resposta, de acordo com a seguinte escala:

- 1- discordo totalmente
- 2- discordo
- 3- não concordo nem discordo
- 4- concordo
- 5- concordo totalmente

Dimensão 1: Bem-estar Psicológico

1. O IFFar compartilha os valores da instituição.
1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
2. O IFFar atua com responsabilidade social.
1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
3. O IFFar preocupa-se em atender minhas necessidades pessoais.
1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
4. O IFFar oferece boas oportunidades de crescimento.
1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
5. Posso confiar no IFFar.
1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
6. O IFFar defende a ideia de que a honestidade é a melhor política.
1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
7. Acredito nas promessas do IFFar.

- 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
8. Sinto vontade de retribuir o que o IFFar faz por mim.
1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
9. O IFFar preocupa-se com o bem-estar da sua comunidade.
1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
10. O IFFar oferece um ambiente institucional seguro.
1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
11. O IFFar atende as minhas expectativas.
1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
12. O IFFar cumpre com tudo que se propõe a fazer.
1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
13. Considero que o IFFar está sempre progredindo.
1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
14. Vejo o IFFar como uma fonte de suporte.
1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
15. O IFFar desenvolve todo o meu potencial.
1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
16. Posso confiar que o IFFar diz a verdade sobre os limites de seu conhecimento.
1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
17. Sinto orgulho das ações do IFFar.
1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

Dimensão 2: Bem-estar Subjetivo

1. Sinto interesse pelas atividades desenvolvidas pelo IFFar.
1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
2. As ações do IFFar me deixam entusiasmado.
1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
3. Sinto-me inspirado para desenvolver as atividades propostas pelo IFFar.
1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
4. Sinto-me disposto para realizar atividades no IFFar.
1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
5. As exigências dentro do IFFar me deixam animado.
1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
6. O IFFar me faz sentir como parte integrante do grupo.
1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
7. Estou satisfeito com o IFFar.
1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

Dimensão 3: Bem-estar Institucional

1. O IFFar possui um clima institucional harmonioso.
1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
2. O IFFar possui um ambiente institucional saudável para todos.
1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
3. O IFFar preza por relações pautadas pela harmonia.
1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

O Questionário de Avaliação de Bem-estar de *Stakeholders* possui relação direta com a gestão de organizações públicas pois oferece informações valiosas para melhorar o desempenho organizacional, melhor direcionar os recursos, fazer escolhas mais embasadas e seguras e garantir que suas ações estejam alinhadas com as necessidades e as expectativas da comunidade que serve. Além da aderência com o Programa, o produto tecnológico também alinha-se aos

trabalhos da orientadora, que tem se dedicado às pesquisas das interfaces da gestão pública com seus diversos *stakeholders*.

Considera-se que o produto tem um alto impacto realizado, assim como um alto impacto potencial, isso porque, quando as organizações públicas conseguem avaliar a percepção de bem-estar de seus *stakeholders*, sua gestão torna-se mais eficaz e conseqüentemente os serviços públicos oferecidos, de melhor qualidade. O questionário pode facilmente ser replicável a outras instituições educacionais para alcançar seus objetivos específicos, e não requer grandes investimentos financeiros.

Quanto ao aspecto de inovação, entende-se que o questionário possui um médio teor de inovação pois utiliza-se de conhecimentos pré-estabelecidos. Apesar de haver medidas para analisar os vários tipos de bem-estar (subjetivo, psicológico, social e no trabalho) de forma específica, existe uma enorme dificuldade para se encontrar um instrumento capaz de aferir o bem-estar dos vários tipos de *stakeholders* que compõem uma instituição de ensino. O produto tecnológico não se encontra sob sigilo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A problemática que orientou esta pesquisa foi como o bem-estar dos diferentes grupos de *stakeholders* que compõem as instituições de ensino pode ser mensurado. Para esse propósito, este estudo delimitou por objetivo geral avaliar a percepção sobre o bem-estar dos diversos grupos de *stakeholders* de uma instituição de ensino. O resultado da pesquisa apresentou, sob a ótica dos *stakeholders*, os fatores que influenciam o bem-estar, bem como identificou estratégias que podem ser ampliadas e melhoradas. Com esse intuito foram considerados os diferentes grupos de *stakeholders* que compõem o Instituto Federal Farroupilha, quais sejam, técnicos administrativos em educação, professores, alunos e funcionários terceirizados.

O caminho traçado para a pesquisa estabeleceu três objetivos específicos e todos foram alcançados. O primeiro buscou identificar as dimensões que compõem o bem-estar de *stakeholders*. Através da literatura foi possível encontrar três definições teóricas discutidas por diferentes pesquisadores que estudam o tema, quais sejam, Experiência subjetiva positiva, Vínculos de confiança e reciprocidade e Satisfação de necessidades e realização de desejos.

O segundo objetivo deteve-se em desenvolver um instrumento de avaliação de bem-estar que possa ser aplicado a múltiplos *stakeholders*. Com base na literatura pesquisada e no resultado da análise fatorial afirma-se que o Bem-estar dos *Stakeholders* pode ser avaliado por meio de três fatores: Bem-estar Psicológico, Bem-estar Subjetivo e Bem-estar Institucional. Dessa forma, foi possível desenvolver o Questionário de Avaliação do Bem-Estar de *Stakeholders*, produto tecnológico gerado como resultado desse objetivo específico.

O último objetivo específico era propor um plano de ação com sugestões que possam melhorar e aumentar a percepção de bem-estar dos diversos grupos de *stakeholders*. Considerando a revisão da literatura pertinente ao tema, assim como a análise do estudo realizado e os resultados obtidos nesta pesquisa foi elaborado um esboço com ações simples e fáceis de serem implementadas em qualquer instituição de ensino e que não requerem grandes investimentos financeiros.

Desse modo, considera-se que este estudo respondeu ao problema de pesquisa, pois com a análise foi possível mensurar e identificar os fatores que influenciam o bem-estar dos diferentes grupos de *stakeholders* de uma instituição de ensino, bem como as estratégias que podem ser ampliadas e melhoradas para o eficaz funcionamento da instituição. Em relação ao Bem-estar Subjetivo e ao Bem-estar Psicológico foi possível identificar que os *stakeholders*

analisados apresentam uma boa percepção, apesar de haver espaço para melhorias. Já em relação ao Bem-estar Institucional a média de percepção apresentada pelos *stakeholders* foi mais baixa, mostrando ser um ponto que deve ter maior atenção por parte do IFFar, ainda que haja algum grau de satisfação com o que já é oferecido pela instituição.

Do ponto de vista institucional, as implicações da pesquisa estão relacionadas, principalmente, com as contribuições para a gestão nos processos decisórios, uma vez que os gestores são responsáveis por adotar condutas e tomar decisões que influenciam diretamente no bem-estar dos *stakeholders*. Tais apontamentos subsidiam informações que podem ser usadas para implementação e melhoria nos processos já utilizados.

Aponta-se como limitação da pesquisa a dificuldade de coletar respostas entre os alunos, mesmo tendo sido considerados apenas os maiores de 18 anos. Acredita-se que por aspectos mais individuais, como motivação, interesse pelo tópico da pesquisa e nível de envolvimento na atividade. Cita-se também a dificuldade de acesso para responder um questionário online. Outra limitação foi não incluir uma abordagem qualitativa para compreender significados e contextos por meio da análise de dados não numéricos, possibilitando explorar as perspectivas, motivações e experiências dos participantes de uma forma mais abrangente. Além disso, o estudo oferece uma visão pontual dos fatores que influenciam o bem-estar dos *stakeholders*, o que limita insights sobre como esses fatores podem evoluir ao longo do tempo.

Como principal implicação e contribuição teórica, esta pesquisa contribui para a literatura existente ao explorar o bem-estar sob a perspectiva dos diversos *stakeholders* de uma instituição de ensino, um tópico bastante atual, de extrema importância para as instituições e em constante evolução. Também fornece insights práticos e teóricos sobre quais estratégias podem ser utilizadas para melhorar a percepção de bem-estar, servindo como indicador de satisfação e felicidade dos *stakeholders* e avaliando os efeitos de inúmeras políticas, dado que existem evidências empíricas de que tais variáveis afetam o desempenho e os resultados organizacionais.

Desse modo, essa pesquisa contemplou uma área de estudo ainda pouco explorada sob a percepção de bem-estar pelos diferentes grupos de *stakeholders* de instituições de ensino. Assim sugere-se como pesquisa futura replicar esse estudo em uma abordagem qualitativa, de modo a contribuir com o crescente debate sobre bem-estar nos tempos atuais. Poderiam ser feitos estudos que consigam compreender quais aspectos deixam os *stakeholders* ansiosos ao participarem de atividades institucionais, investigando fontes que geram ansiedade. Em relação ao bem-estar, sugere-se avaliar os impactos da não observação desses fatores no engajamento dos *stakeholders* em instituições educacionais.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, J. Stacy. Desigualdade nas trocas sociais. In: **Avanços na psicologia social experimental** . Imprensa Acadêmica, 1965. p. 267-299.
- ALBUQUERQUE, Anelise Salazar; TRÓCCOLI, Bartholomeu Tôrres. Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 20, p. 153-164, 2004.
- ANSELL, Chris; GASH, Alison. Collaborative governance in theory and practice. **Journal of public administration research and theory**, v. 18, n. 4, p. 543-571, 2008.
- ANTUNES, Ricardo LC. Adeus ao trabalho?: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. In: **Adeus ao trabalho?: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho**. 2008. p. 212-212.
- ARUM, Ricardo; ROKSA, Josipa. Aprendizagem limitada nos campi universitários. **Sociedade** , v. 48, pág. 203-207, 2011.
- BAKKER, Arnold B.; OERLEMANS, Wido GM. Subjective well-being in organizations. 2011.
- BALL, Stephen J.; MAGUIRE, Meg; BRAUN, Annette. **Como as escolas fazem políticas: promulgações de políticas nas escolas secundárias** . Routledge, 2011.
- BALL, Stephen J.; MAGUIRE, Meg; BRAUN, Annette. **Como as escolas fazem políticas: promulgações de políticas nas escolas secundárias** . Routledge, 2011.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Gestão estratégica e vantagem competitiva: Conceitos e casos**. Pearson, 2019.
- BLESSETT, Brandi et al. Equidade social na administração pública: um apelo à ação. **Perspectivas sobre Gestão Pública e Governança** , v. 4, pág. 283-299, 2019.
- BLAKE, Janete. Cuidando dos resultados financeiros. **Pessoas e Estratégia** , v. 30, n. 1, pág. 36, 2007.
- BOAVENTURA, João Maurício Gama et al. Teoria dos stakeholders e teoria da firma: um estudo sobre a hierarquização das funções-objetivo em empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios-RBGN**, v. 11, n. 32, p. 289-307, 2009.
- BOEHS, S. T. M.; SILVA, N. Bem-estar, felicidade e satisfação de vida na aposentadoria: Construindo reflexões. **Psicologia Positiva nas Organizações e no Trabalho–conceitos fundamentais e sentidos aplicados**, p. 208-224, 2017.
- BOURNE, Lynda; WALKER, Derek HT. Visualising and mapping stakeholder influence. **Management decision**, v. 43, n. 5, p. 649-660, 2005.
- BOXELAAR, Lucia; PAINE, Mark; BEILIN, Ruth. Community engagement and public administration: Of silos, overlays and technologies of government. **Australian Journal of Public Administration**, v. 65, n. 1, p. 113-126, 2006.

BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, v. 145, n. 252, p. 1-1, 2008.

BRIDOUX, Flore; STOELHORST, John W. Microfoundations for stakeholder theory: Managing stakeholders with heterogeneous motives. **Strategic management journal**, v. 35, n. 1, p. 107-125, 2014.

BRYSON, John M. Um processo de planejamento estratégico para organizações públicas e sem fins lucrativos. **Planejamento de longo prazo**, v. 21, n. 1, pág. 73-81, 1988.

BRYSON, John M.; CROSBY, Bárbara C.; ACKERMAN, F. Planejamento estratégico em ambiente colaborativo. **Planejamento estratégico para organizações públicas e sem fins lucrativos**, p. 377-391, 2004.

BUNDY, Jonathan; PFARRER, Michael D. A burden of responsibility: The role of social approval at the onset of a crisis. **Academy of management review**, v. 40, n. 3, p. 345-369, 2015.

CARDOSO, Ana Claudia Moreira. **Tempos de trabalho, tempos de não trabalho: disputas em torno da jornada do trabalhador**. Annablume, 2009.

CARROLL, Archie B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. **Business horizons**, v. 34, n. 4, p. 39-48, 1991.

CARROLL, Archie B. Uma história da responsabilidade social corporativa: conceitos e práticas. 2008.

CARROLL, Archie B.; BUCHHOLTZ, Ann K. Ethics and stakeholder management. **Cincinnati: South-Western**, 1996.

CHEVALIER, Jacques M.; BUCKLES, Daniel J. **SAS2: Um guia para investigação colaborativa e engajamento social**. IDRC, 2008.

CHOI, Hyewon et al. A felicidade está associada a uma vida bem-sucedida em todas as culturas. **A Revista de Psicologia Positiva**, v. 6, pág. 958-977, 2023.

CLARKSON, Max E. Uma estrutura de partes interessadas para analisar e avaliar o desempenho social corporativo. **Academia de revisão gerencial**, v. 1, pág. 92-117, 1995.

COMPTON, William C. e outros. Estrutura fatorial das medidas de saúde mental. **Revista de personalidade e psicologia social**, v. 71, n. 2, pág. 406, 1996.

CORRÊA, Jonathan S. et al. Bem-estar no trabalho e síndrome de burnout: Faces opostas no labor penitenciário. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, 2019.

CRAWFORD, Lynn H.; HELM, Jane. Governo e governança: O valor da gestão de projetos no setor público. **Diário de gerenciamento de projetos**, v. 40, n. 1, pág. 73-87, 2009.

DANIELS, Kevin. Medidas de cinco aspectos do bem-estar afetivo no trabalho. **Relações humanas** , v. 53, n. 2, pág. 275-294, 2000.

DANNA, Karen; GRIFFIN, Ricky W. Saúde e bem-estar no local de trabalho: revisão e síntese da literatura. **Revista de gestão** , v. 25, n. 3, pág. 357-384, 1999.

DE CURSO, PLANO. **PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO-PROPPG COORDENADORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO-CPG**. 2023. Tese de Doutorado. Universidade do Estado de Santa Catarina.

DE GOOYERT, Vincent et al. Revendo o papel das partes interessadas na Pesquisa Operacional: Uma perspectiva da teoria das partes interessadas. **Revista Europeia de Pesquisa Operacional** , v. 262, n. 2, pág. 402-410, 2017.

DE MASCENA, Keysa Manuela Cunha; STOCKER, Fabricio. Gestão de stakeholders: estado da arte e perspectivas. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 12, n. 1, p. 01-30, 2020.

DE MASCENA, Keysa Manuela Cunha; STOCKER, Fabrício. Gestão de stakeholders: estado da arte e perspectivas. **Revista de Pesquisa de Estudos Futuros: Tendências e Estratégias** , v. 1, pág. 30/01/2020.

DENHARDT, Robert B. **Teorias da administração pública**. Cengage Learning, 2017.

DESSEN, Marina Campos; PAZ, Maria das Graças Torres da. 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, Ed. Subjective well-being. **Psychological bulletin**, v. 95, n. 3, p. 542, 1984.

DIENER, Ed. Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. **American psychologist**, v. 55, n. 1, p. 34, 2000.

DIENER, Ed; LUCAS, Richard E. Subjective emotional well-being. **Handbook of emotions**, v. 2, p. 325-337, 2000.

DIENER, Ed; SUH, Eunkook. Measuring quality of life: Economic, social, and subjective indicators. **Social indicators research**, v. 40, p. 189-216, 1997.

DIENER, Ed; RYAN, Catarina. Bem-estar subjetivo: uma visão geral. **Revista Sul-Africana de Psicologia** , v. 4, pág. 391-406, 2009.

DONALDSON, Thomas; PRESTON, Lee E. A teoria das partes interessadas da corporação: conceitos, evidências e implicações. **Revisão da Academia de Administração** , v. 1, pág. 65-91, 1995.

DOWELL, Glen; HART, Stuart; YEUNG, Bernard. Do corporate global environmental standards create or destroy market value?. **Management science**, v. 46, n. 8, p. 1059-1074, 2000.

DUARTE, Yeda AO; DOMINGUES, Marisa Accioly R. Família, rede de suporte social e idosos: instrumentos de avaliação. Editora Blucher, 2020.

DURAND, Martine. The OECD better life initiative: How's life? and the measurement of well-being. *Review of Income and Wealth*, v. 61, n. 1, p. 4-17, 2015.

DRUMAUX, Anne; JOYCE, Paulo. Novo desenvolvimento: Implementação e avaliação de planos estratégicos governamentais – a Estratégia Europa 2020. **Dinheiro Público & Gestão**, v. 4, pág. 294-298, 2020.

DWECK, Carol. **Mindset: a nova psicologia do sucesso**. Objetiva, 2017.

EDMANS, Alex. O mercado de ações valoriza totalmente os intangíveis? Satisfação dos funcionários e preços de ações. **Revista de Economia Financeira**, v. 3, pág. 621-640, 2011.

ELKINGTON, John. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FARAH, José Carlos. Conceito de bem-estar mudou ao longo dos anos. **Jornal da USP**, São Paulo, 2019.

FEHR, Ernst; FISCHBACHER, Urs. Social norms and human cooperation. **Trends in cognitive sciences**, v. 8, n. 4, p. 185-190, 2004.

FERNÁNDEZ-BALLESTEROS, Rocio. Luz e escuridão na psicologia das forças humanas: o exemplo da psicogerontologia. **Uma psicologia das forças humanas: questões fundamentais e direções futuras para uma psicologia positiva**, p. 131-147, 2003.

FERREIRA, Maria C.; SOUZA, MA de; SILVA, CA da. Qualidade de vida e bem-estar no trabalho: principais tendências e perspectivas teóricas. **Saúde e bem-estar no trabalho: Dimensões individuais e culturais**, p. 79-104, 2012.

FOSS, Nicolai J. Editorial convidado: Por que são necessários microfundamentos para a teoria baseada em recursos e como eles podem ser. **Revista de gestão**, v. 37, n. 5, pág. 1413-1428, 2011.

FRANCESCHI, Dina; KAHN, James R. The economic implications for sustainable mining within the paradigm of sustainable development. **Análise Econômica**, v. 17, n. 31, 1999.

FREEMAN, R. E. et al. Teoria das partes interessadas: O estado da arte. **Cambridge: Prensa de la Universidad de Cambridge**. doi, v. 10, 2010.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic management: A stakeholder approach**. Pitman, 1984.

FREEMAN, R. Edward; MCVEA, João. Uma abordagem das partes interessadas para a gestão estratégica. **O manual de gestão estratégica da Blackwell**, p. 183-201, 2005.

FRIEDMAN, Andrew L.; MILES, Samanta. **Partes interessadas: Teoria e prática**. OUP Oxford, 2006.

GALINHA, Iolanda Costa. Bem-estar subjectivo: factores cognitivos, afectivos e contextuais. **Bem-estar subjectivo: factores cognitivos, afectivos e contextuais**, 2008.

GALINHA, Iolanda; RIBEIRO, JL Pais. História e evolução do conceito de bem-estar subjectivo. **Psicologia, saúde e doenças**, v. 6, n. 2, p. 203-214, 2005.

GARCIA-CASTRO, Roberto; AGUILERA, Ruth V. Criação e apropriação incremental de valor em um mundo com múltiplos stakeholders. **Revista de gestão estratégica**, v. 36, n. 1, pág. 137-147, 2015.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. Métodos de pesquisa. Universidade Aberta do Brasil–UAB/UFRGS. **Porto Alegre: Editora da UFRGS**, p. 120, 2009.

GIL, Antonio Carlos et al. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Ricardo Corrêa; LIDDLE, Joyce; GOMES, Luciana Oliveira Miranda. A five-sided model of stakeholder influence: a cross-national analysis of decision making in local government. **Public Management Review**, v. 12, n. 5, p. 701-724, 2010.

GOMES, Ricardo Corrêa; GOMES, Luciana de Oliveira Miranda. Em busca de uma teoria de gestão de stakeholders para organizações do terceiro setor. **Contabilidade Gestão e Governança**, v. 1, 2015.

GOMES, Ricardo; LIDDLE, Joyce; DE OLIVEIRA MIRANDA GOMES, Luciana. Cross-cultural analysis of stakeholder identification in municipal districts: a comparison of Brazil and England. **Public Management Review**, v. 12, n. 1, p. 53-75, 2010.

GREY, Wayne B.; SHADBEGIAN, Ronald. Regulamentação ambiental e produtividade de fabricação em nível de fábrica. 1993.

GUEST, David E. Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. **Human resource management journal**, v. 27, n. 1, p. 22-38, 2017.

HAIR, Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados**. Bookman editora, 2009.

HAMMERSCHMID, Gerhard et al. Novas reformas de gestão pública na Europa e os seus efeitos: resultados de um inquérito aos principais executivos de 20 países. **Revista Internacional de Ciências Administrativas**, v. 85, n. 3, pág. 399-418, 2019.

HARRISON, Jeffrey S.; BOSSE, Douglas A. Quanto é demais? Os limites do tratamento generoso das partes interessadas. **Horizontes de negócios**, v. 56, n. 3, pág. 313-322, 2013.

HARRISON, Jeffrey S.; BOSSE, Douglas A.; PHILLIPS, Robert A. Gerenciamento para as partes interessadas, funções de utilidade das partes interessadas e vantagem competitiva. **Revista de gestão estratégica**, v. 31, n. 1, pág. 58-74, 2010.

HARRISON, Jeffrey S.; FREEMAN, R. Edward; ABREU, Mônica Cavalcanti Sá de. A teoria das partes interessadas como uma abordagem ética para uma gestão eficaz: aplicando a teoria a múltiplos contextos. **Revista brasileira de gestão de negócios**, v. 17, p. 858-869, 2015.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, Barbara Bloch. *The Motivation to Work*, 2nd Edn New York. NY: **John Wiley & Sons**, 1959.

HERZBERG, Frederick et al. **Mais uma vez: Como você motiva os funcionários**. Boston, MA: Harvard Business Review, 1968.

HILLMAN, Amy J.; KEIM, Gerald D. Valor para os acionistas, gestão das partes interessadas e questões sociais: qual é o resultado final?. **Revista de gestão estratégica**, v. 22, n. 2, pág. 125-139, 2001.

HITT, Michael A. IRELAND, RuaDuane; HORKISSON, Robert E. **Administração estratégica. Tradução: José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antonio Pedroso Rafael. São Paulo: Pioneira Thomson Learning**, 2005.

IFFar, Relatório de Gestão. Disponível em: <https://www.iffarroupilha.edu.br/sobre-o-iffar/documentosiffar#relat%C3%B3rios-de-gest%C3%A3o>. Acesso em 19 de out. de 2022.

ILIES, Remus; AW, Sherry SY; PLUUT, Helen. Modelos intraindividuais de bem-estar dos funcionários: o que aprendemos e para onde vamos a partir daqui?. **Revista Europeia de Psicologia do Trabalho e Organizacional**, v. 6, pág. 827-838, 2015.

JACOBY, Alessandra Rodrigues; MONTEIRO, Janine Kieling. Assédio moral em estudantes trabalhadores e sua relação com o bem-estar no trabalho. **Interação em Psicologia**, v. 20, n. 3, 2017.

JENSEN, Michael C. Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. **Business ethics quarterly**, p. 235-256, 2002.

JENSEN, Michael; MECKLING, William. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. **Journal of Financial Economics** 3: 305–360, 1976.

KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e devagar: duas formas de pensar**. Objetiva, 2012.

KAWACHI, Ichiro; BERKMAN, Lisa F. Social ties and mental health. **Journal of Urban health**, v. 78, p. 458-467, 2001.

KEYES, Corey Lee M. Bem-estar social. **Psicologia social trimestralmente**, p. 121-140, 1998.

KEYES, Corey LM. Subjective well-being in mental health and human development research worldwide: An introduction. **Social indicators research**, v. 77, p. 1-10, 2006.

KEYES, Corey LM; SHMOTKIN, Dov; RYFF, Carol D. Optimizing well-being: the empirical encounter of two traditions. **Journal of personality and social psychology**, v. 82, n. 6, p. 1007, 2002.

KOMIVES, Susan R.; WAGNER, Wendy. Liderança para um Mundo Melhor: Compreendendo o Modelo de Mudança Social de Desenvolvimento de Liderança (2ª ed.). São Francisco, CA: **Jossey-Bass**, 2017.

KUN, Agota; GADANECZ, Peter. Felicidade, bem-estar no local de trabalho e sua relação com o capital psicológico: um estudo com professores húngaros. **Psicologia Atual**, v. 41, n. 1, pág. 185-199, 2022.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. Excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia do gspública. **Qualitymark**, p. 5, 2007.

MAINARDES, Emerson Wagner; ALVES, Helena; RAPOSO, Mário. As instituições de ensino superior no Século XXI: desafios para a gestão e relacionamento com os stakeholders. **Reflexões sobre administração universitária e ensino superior**. Curitiba: **Juruá**, 2010.

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de marketing: foco na decisão. 2011.

MASLOW, Abraham Harold. Uma teoria dinâmica da motivação humana. 1958.

MASON, Richard O.; MITROFF, Ian I. Challenging strategic planning assumptions: Theory, cases, and techniques. **(No Title)**, 1981.

MAZZON, José Afonso. **Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social**. 1981. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

MCLEOD, Saul . Escala Likert . Simplesmente Psicologia, 2019.

MELEIRO, Amélia Regina; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Os impactos do suporte do supervisor e de estilos de liderança sobre bem-estar no trabalho. **Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Org.), Anais do XXIX ENANPAD**. Brasília: ANPAD. Retirado em, v. 1, n. 07, p. 2008, 2005.

MICARI, Marina; PAZOS, Pilar. Além das notas: melhorando os resultados cognitivos sociais de estudantes universitários em STEM por meio de um ambiente de aprendizado colaborativo. **Aprender. Sobre. Res.** 24, 123-136, 2021.

MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J. Rumo a uma teoria de identificação e relevância das partes interessadas: Definindo o princípio de quem e o que realmente conta. **Academia de revisão gerencial**, v. 4, pág. 853-886, 1997.

MOURA, Rosicler Oliveira de. **A influência dos stakeholders no desempenho organizacional em empresas estatais federais**. 2016. Tese de Doutorado.

MOW INTERNATIONAL RESEARCH TEAM. **The meaning of working**. Academic Press, 1987.

MURTHY, Vivek. Juntos: o poder de cura da conexão humana em um mundo às vezes solitário, 2020.

NOVO, Rosa. Bem-estar e psicologia: conceitos e propostas de avaliação. **Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación Psicológica**, v. 20, p. 183-203, 2005.

NOVO, Rosa. Para além da eudaimonia: O bem-estar psicológico em mulheres na idade adulta avançada. 2000.

OLANDER, Stefan. Análise de impacto das partes interessadas na gestão de projetos de construção. **Gestão e economia da construção**, v. 25, n. 3, pág. 277-287, 2007.

OTA, Eric Tatsuya. **Os desafios para o uso do planejamento estratégico nas organizações públicas: uma visão de especialistas**. 2014. Tese de Doutorado.

PADOVAM, V. A. R. Antecedentes de bem-estar no trabalho: percepções de suportes e de justiça. **São Bernardo do Campo, Dissertação de Mestrado–UMESP**, 2005.

PAGANO, Marco; VOLPIN, Paolo F. Managers, workers, and corporate control. **The journal of finance**, v. 60, n. 2, p. 841-868, 2005.

PAGE, Kathryn M.; VELLA-BRODRICK, Dianne A. The ‘what’, ‘why’ and ‘how’ of employee well-being: A new model. **Social indicators research**, v. 90, p. 441-458, 2009.

PARMAR, Bidhan L. et al. Teoria das partes interessadas: O estado da arte. **Anais da Academia de Administração**, v. 1, pág. 403-445, 2010.

PASCHOAL, Tatiane. Bem-estar no trabalho: relações com suporte organizacional, prioridades axiológicas e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho. 2008.

PASCHOAL, Tatiane; TAMAYO, Álvaro. Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. **Avaliação psicológica**, v. 7, n. 1, p. 11-22, 2008.

PASCHOAL, Tatiane; TORRES, Cláudio V.; PORTO, Juliana Barreiros. Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. **Revista de administração contemporânea**, v. 14, p. 1054-1072, 2010.

PEIRO SILLA, José M.; PRIETO ALONSO, Fernando. Tratado de Psicología del trabajo. **Volumen II cap. Valores Laborales**. Ed, 1996.

PETERSON, Cristóvão; PARK, Nansook. Forças de carácter nas organizações. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 8, pág. 1149-1154, 2006.

PLATAFORMA NILO PEÇANHA. Indicadores de Gestão. Edição 2022. Disponível em:<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZDhkNGNiYzgtMjQ0My00OGVILWJnNzYtZWQwYjI2OThhYWw1IiwidCI6IjllNjgyMzU5LWQxMjgtNGVkyIiYjU4LTgyYjJhMTUzNDhmZiJ9>. Acesso em 20 de out. de 2022.

QUALTRICS. Tamanho da amostra de pesquisa. Disponível em:<https://www.qualtrics.com/pt-br/gestao-de-experiencia/determine-sample-size/>. Acesso em 21 de out. de 2022.

ROCHA, Thelma; GOLDSCHMIDT, Andrea. Gestão dos Stakeholders. Editora Saraiva, 2010.

- RYAN, Richard M.; DECI, Edward L. On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. **Annual review of psychology**, v. 52, n. 1, p. 141-166, 2001.
- RYFF, Carol D. Beyond Ponce de Leon and life satisfaction: New directions in quest of successful ageing. **International journal of behavioral development**, v. 12, n. 1, p. 35-55, 1989.
- RYFF, Carol D. Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. **Journal of personality and social psychology**, v. 57, n. 6, p. 1069, 1989.
- RYFF, Carol D.; KEYES, Corey Lee M. The structure of psychological well-being revisited. **Journal of personality and social psychology**, v. 69, n. 4, p. 719, 1995.
- RYFF, Carol D.; SINGER, Burton H. Conheça a si mesmo e torne-se o que você é: uma abordagem eudaimônica para o bem-estar psicológico. **Revista de estudos de felicidade**, v. 9, p. 13-39, 2008.
- SAKS, Alan M.; GRUMAN, Jamie A. Engajamento dos funcionários. **Fundamentos das Atitudes no Trabalho e Outras Construções Psicológicas no Local de Trabalho**, p. 242-271, 2020.
- SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. Metodologia de Pesquisa. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.
- SANT'ANNA, Liliane Lima; PASCHOAL, Tatiane; GOSENDO, Eliana Elisabete Moreira. 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.
- SANTOS, Gustavo Barreto; CEBALLOS, Albanita Gomes da Costa de. Bem-estar no trabalho: Estudo de revisão. **Psicologia em estudo**, v. 18, p. 247-255, 2013.
- SELIGMAN, Martin EP; CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. **Psicologia positiva: uma introdução**. Associação Americana de Psicologia, 2000.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: a arte e prática da organização que aprende**. Editora Best Seller, 2018.
- SHELDON, Kennon M.; KING, Laura. Why positive psychology is necessary. **American psychologist**, v. 56, n. 3, p. 216, 2001.
- SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias et al. AS RELAÇÕES ENTRE CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA, BEM-ESTAR SUBJETIVO E BEM-ESTAR NO TRABALHO. 2013.
- SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Novas Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; PADOVAM, Valquiria Aparecida Rossi. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 24, p. 201-209, 2008.

SIQUEIRA, Mirlene MM; GOMIDE JR, Sinésio. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**, v. 2, p. 317-348, 2004.

SNYDER, Charles Richard; LOPEZ, Shane J.; COSTA, Roberto Cataldo. Psicologia positiva: uma abordagem científica e prática das qualidades humanas. In: **Psicologia positiva: uma abordagem científica e prática das qualidades humanas**. 2009. p. 516-516.

SONNENTAG, Sabine. Dinâmica de bem estar. **Anu. Rev. Órgão. Psicol. Órgão. Comportese.**, v. 1, pág. 261-293, 2015.

SOUSA, Aline Alves de; COLETA, Marília Ferreira Dela. O bem-estar no trabalho de psicólogos em serviços de saúde pública. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 32, p. 404-421, 2012.

[*STAKEHOLDERS*]. In: Linguee, Dicionário inglês-português e buscador de traduções. Disponível em: [<https://www.linguee.com/portugues-ingles/search?source=auto&query=STAKEHOLDERS>]. Acesso: 29 set. 2022.

STOCKER, Fabricio; DE MASCENA, Keysa Manuela Cunha. Orientação e gestão para stakeholders no processo de decisão organizacional. **Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)**, v. 10, n. 1, p. 167-191, 2019.

SULKOWSKI, Adam J.; EDWARDS, Melissa; FREEMAN, R. Edward. Agite suas partes interessadas: Empresas liderando o engajamento para co-criar valor sustentável. **Organização & Meio Ambiente**, v. 31, n. 3, pág. 223-241, 2018.

TAMAYO, Alvaro. Cultura e saúde nas organizações. In: **Cultura e saúde nas organizações**. 2004. p. 255-255.

TRALDI, Maria Teodora Farias; DEMO, Gisela. 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.

VAN HORN, Joan E. et al. A estrutura do bem-estar ocupacional: um estudo entre professores holandeses. **Revista de Psicologia Ocupacional e Organizacional**, v. 77, n. 3, pág. 365-375, 2004.

WADDOCK, Sandra A.; GRAVES, Samuel B. The corporate social performance–financial performance link. **Strategic management journal**, v. 18, n. 4, p. 303-319, 1997.

WARR, Peter. *Work, Happiness and Unhappiness*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2007.

WARR, Peter; NIELSEN, Karina. Wellbeing and work performance. In E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Eds.), *Handbook of well-being*. Salt Lake City, UT: DEF, 2018.

WHEELER, J.; HUGGETT, E.; ALKER, J. Health and wellbeing in homes. **UK Green Building Council and The Building Centre**, 2016.

WIRICK, David. **Gestão de projetos no setor público: enfrentando os desafios e alcançando resultados**. John Wiley e Filhos, 2011.

WOYCIEKOSKI, Carla; STENERT, Fernanda; HUTZ, Claudio Simon. Determinantes do bem-estar subjetivo. **Psico**, v. 43, n. 3, 2012.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. Metodologia de estudo e de pesquisa em administração. **Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC**, p. 129-149, 2009.

ZARETSKY Yu. V. Psychological Counseling of Teachers Working Online and Offline. Konsul'tativnaya psikhologiya i psikhoterapiya. **Counseling Psychology and Psychotherapy**, v. 28, n. 2, p. 137–150, 2020.

ZINGALES, Luigi. Em busca de novas fundações. **A revista de Finanças**, v. 55, n. 4, pág. 1623-1653, 2000.

ANEXO A

Escala de Bem-Estar de Stakeholders

As questões abaixo descrevem diferentes percepções. Não existem respostas certas ou erradas, o importante é que você seja o mais sincero possível. Leia cada pergunta e depois indique o número que melhor expressa a sua resposta, de acordo com a seguinte escala:

- 1- discordo totalmente
- 2- discordo
- 3- não concordo nem discordo
- 4- concordo
- 5- concordo totalmente

Itens da Literatura	Itens Desenvolvidos	Sugestões dos Avaliadores	Escala Final
Bem-estar Subjetivo			
Alegre	Sinto-me feliz quando vou ao IFFar.	Sinto-me alegre quando vou ao IFFar.	Sinto-me alegre quando vou ao IFFar.
Ansioso	Fico ansioso quando participo de alguma atividade no IFFar.	Evitar perguntas com tabulação reversa	Fico ansioso quando participo de alguma atividade no IFFar.
Disposto	Sinto-me disposto para realizar atividades no IFFar.		
Entediado	As atividades oferecidas pelo IFFar são entediantes.	As atividades que realizo no IFFar são entediantes.	As atividades que realizo no IFFar são entediantes.
Preocupado	Fico preocupado quando preciso participar de alguma atividade no IFFar.		
Entusiasmado	As ações do IFFar me deixam entusiasmado.	Retirar, pois está mais focado em engajamento	As ações do IFFar me deixam entusiasmado.
Interessado	Sinto interesse pelas atividades desenvolvidas pelo IFFar.	Tenho interesse pelas atividades desenvolvidas pelo IFFar.	Sinto interesse pelas atividades desenvolvidas pelo IFFar.
Atento	Estou atento às atividades desenvolvidas pelo IFFar.	Procuo me inteirar das atividades desenvolvidas pelo IFFar	Estou atento às atividades desenvolvidas pelo IFFar
Envergonhado	Sinto vergonha de algumas situações envolvendo o IFFar.	Retirar pois os respondentes não ficarão confortáveis em responder	colocar por último, inserir mais uma questão: Sinto orgulho das ações do IFFar

Engajado	Sou engajado com as atividades do IFFar.	Retirar, pois está mais focado em engajamento	Sou engajado com as atividades do IFFar.
Produtivo	Sinto-me produtivo em relação às atividades desenvolvidas no IFFar.		
Inspirado	Sinto-me inspirado para desenvolver as atividades propostas pelo IFFar.		
Contente	Estou satisfeito com o IFFar.	Sinto-me contente quando vou ao IFFar.	Sinto-me contente quando vou ao IFFar.
Estimulado	Aproveito as oportunidades oferecidas pelo IFFar.	Sinto-me estimulado quando vou ao IFFar.	Sinto-me estimulado quando vou ao IFFar.
Bem-Estar Psicológico e Bem-Estar Social			
Vínculos de confiança e reciprocidade	Pode-se confiar no IFFar.	Retirar pois os respondentes não ficarão confortáveis em responder Posso confiar no IFFar.	Posso confiar no IFFar.
	O IFFar cumpre com tudo que se propõe a fazer.	Retirar pois os respondentes não ficarão confortáveis em responder	O IFFar cumpre com tudo que se propõe a fazer.
	Acredito nas promessas do IFFar.	Retirar pois os respondentes não ficarão confortáveis em responder	Acredito nas promessas do IFFar.
	Sinto vontade de retribuir o que o IFFar faz por mim.		
	Estou comprometido com os objetivos do IFFar.		
	Ajudo o IFFar em tudo o que posso.		
	Confio nas informações que o IFFar divulga.		
	O IFFar preocupa-se com o bem-estar da sua comunidade.		
	Sinto que o IFFar tira proveito de mim.	Sinto que o IFFar tira bom proveito de mim.	Sinto que o IFFar tira bom proveito de mim.
	Sinto-me livre para expressar minhas opiniões dentro do IFFar.		
	As exigências dentro do IFFar me deixam desanimado.	As exigências dentro do IFFar me deixam animado.	As exigências dentro do IFFar me deixam animado.
	O IFFar pensa no meu futuro.		

	Minhas decisões são influenciadas pelo IFFar.		
	Estar feliz comigo mesmo reflete minhas atitudes em relação ao IFFar.		
	Gosto de planejar meu futuro no IFFar.		
	Fico satisfeito quando penso em tudo que já realizei com o IFFar.		
	Gosto de ver como minhas opiniões mudaram e amadureceram depois que tive contato com o IFFar.		
	As pesquisas de opinião do IFFar são respondidas honestamente.		
	Pode-se confiar que o IFFar diz a verdade sobre os limites de seu conhecimento.	Posso confiar que o IFFar diz a verdade sobre os limites de seu conhecimento.	Posso confiar que o IFFar diz a verdade sobre os limites de seu conhecimento.
	O IFFar defende a ideia de que a honestidade é a melhor política.		
	Sinto que sou parte importante do IFFar.		
	Vejo o IFFar como uma fonte de suporte.		
	Sinto que não tenho nada de importante a contribuir para o IFFar.	Sinto que tenho muito a contribuir com o IFFar.	Sinto que tenho muito a contribuir com o IFFar.
	Considero que o IFFar parou de progredir.	Considero que o IFFar está sempre a progredir.	Considero que o IFFar está sempre progredindo
	Sinto que a minha vida melhora com o IFFar	Sinto que com o IFFar a minha vida melhora	Sinto que a minha vida melhora com o IFFar
Bem-Estar no Trabalho			
Satisfação de necessidades e realização de	O IFFar oferece um ambiente institucional seguro.		
	O IFFar possui um clima institucional harmonioso		
	O IFFar desenvolve todo o meu potencial.		
	O IFFar atende as minhas expectativas.		
	O IFFar preza por relações pautadas pela harmonia.		
	O IFFar me faz sentir como parte integrante do grupo.		

desejos	O IFFar me proporciona bons amigos.		
	O IFFar possui um ambiente institucional saudável para todos.		
	O IFFar atua com responsabilidade social.		
	O IFFar preocupa-se com o meio-ambiente.		
	O IFFar promove a inclusão social.		
	O IFFar oferece boas oportunidades de crescimento.		
	O IFFar preocupa-se em atender minhas necessidades pessoais.		
	O IFFar compartilha os valores da instituição.		

Dimensão 1: Experiência subjetiva positiva (Bem-Estar Subjetivo)

1. Sinto-me alegre quando vou ao IFFar.
2. Fico ansioso quando participo de alguma atividade no IFFar.
3. Sinto-me disposto para realizar atividades no IFFar.
4. As atividades que realizo no IFFar são entediantes.
5. Fico preocupado quando preciso participar de alguma atividade no IFFar.
6. As ações do IFFar me deixam entusiasmado.
7. Sinto interesse pelas atividades desenvolvidas pelo IFFar.
8. Estou atento às atividades desenvolvidas pelo IFFar.
9. Sinto orgulho das ações do IFFar.
10. Sou engajado com as atividades do IFFar.
11. Sinto-me produtivo em relação às atividades desenvolvidas no IFFar.
12. Sinto-me inspirado para desenvolver as atividades propostas pelo IFFar.
13. Estou satisfeito com o IFFar.
14. Aproveito as oportunidades oferecidas pelo IFFar.
15. Sinto vergonha de algumas situações envolvendo o IFFar.

Dimensão 2: Vínculos de confiança e reciprocidade (Bem-Estar Psicológico e Bem-Estar Social)

16. Posso confiar no IFFar.
17. O IFFar cumpre com tudo que se propõe a fazer.
18. Acredito nas promessas do IFFar.
19. Sinto vontade de retribuir o que o IFFar faz por mim.
20. Estou comprometido com os objetivos do IFFar.
21. Ajudo o IFFar em tudo o que posso.
22. Confio nas informações que o IFFar divulga.
23. O IFFar preocupa-se com o bem-estar da sua comunidade.
24. Sinto que o IFFar tira bom proveito de mim.
25. Sinto-me livre para expressar minhas opiniões dentro do IFFar.

26. As exigências dentro do IFFar me deixam animado.
27. O IFFar pensa no meu futuro.
28. Minhas decisões são influenciadas pelo IFFar.
29. Estar feliz comigo mesmo reflete minhas atitudes em relação ao IFFar.
30. Gosto de planejar meu futuro no IFFar.
31. Fico satisfeito quando penso em tudo que já realizei com o IFFar.
32. Gosto de ver como minhas opiniões mudaram e amadureceram depois que tive contato com o IFFar.
33. As pesquisas de opinião do IFFar são respondidas honestamente.
34. Posso confiar que o IFFar diz a verdade sobre os limites de seu conhecimento.
35. O IFFar defende a ideia de que a honestidade é a melhor política.
36. Sinto que sou parte importante do IFFar.
37. Vejo o IFFar como uma fonte de suporte.
38. Sinto que tenho muito a contribuir para o IFFar.
39. Considero que o IFFar está sempre progredindo.
40. Sinto que a minha vida melhora com o IFFar.

Dimensão 3: Satisfação de necessidades e realização de desejos (Bem-Estar no Trabalho)

O IFFar...

41. Oferece um ambiente institucional seguro.
42. Possui um clima institucional harmonioso.
43. Desenvolve todo o meu potencial.
44. Atende as minhas expectativas.
45. Preza por relações pautadas pela harmonia.
46. Me faz sentir como parte integrante do grupo.
47. Me proporciona bons amigos.
48. Possui um ambiente institucional saudável para todos.
49. Atua com responsabilidade social.
50. Preocupa-se com o meio-ambiente.
51. Promove a inclusão social.
52. Oferece boas oportunidades de crescimento.
53. Preocupa-se em atender minhas necessidades pessoais.
54. Compartilha os valores da instituição.

Link do formulário (*Google Forms*): <https://forms.gle/FGhuSo6Mj2nwAkNc7>