

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E**  
**CONTÁBEIS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**COMPORTAMENTO, APRENDIZAGEM E GESTÃO DE PESSOAS**

**MAIRA SGARBOSSA**

**FLORESCENDO NO TRABALHO COM A CONTRIBUIÇÃO DAS PRÁTICAS DE**  
**GESTÃO DE PESSOAS**

**PASSO FUNDO – RS**

**2022**

MAIRA SGARBOSSA

**FLORESCENDO NO TRABALHO COM A CONTRIBUIÇÃO DAS PRÁTICAS DE  
GESTÃO DE PESSOAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, na linha de pesquisa Comportamento, Aprendizagem e Gestão de Pessoas, da Universidade de Passo Fundo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Anelise Rebelato Mozzato

**PASSO FUNDO - RS**

**2022**

MAIRA SGARBOSSA

**FLORESCENDO NO TRABALHO COM A CONTRIBUIÇÃO DAS PRÁTICAS DE  
GESTÃO DE PESSOAS**

Dissertação defendida em 7 de março de 2022,  
como requisito parcial para obtenção do título  
de Mestre em Administração pelo Programa  
de Pós-Graduação em Administração, na linha  
de pesquisa Comportamento, Aprendizagem e  
Gestão de Pessoas, da Universidade de Passo  
Fundo, pela banca examinadora:

Profa. Dra. Anelise Rebelato Mozzato  
UPF – Orientadora

Prof. Dr. Rodrigo Angonese  
UPF – Examinador

Prof. Dr. Luis Felipe Dias Lopes  
UFSM – Examinador

Profa. Dra. Vania de Fátima Barros Estivaleta  
UFSM – Examinadora

**PASSO FUNDO - RS**

**2022**

MAIRA SGARBOSSA

CIP – Catalogação na Publicação

---

S523f Sgarbossa, Maira  
Florescendo no trabalho com a contribuição das práticas  
de gestão de pessoas / Maira Sgarbossa. – 2022.  
285 f. : il. ; 30 cm.

Orientadora: Profa. Dra. Anelise Rebelato Mozzato.  
Dissertação (Mestrado em Administração) –  
Universidade de Passo Fundo, 2022.

1. Administração de pessoal. 2. Recursos humanos.  
3. Trabalho - Aspectos psicológicos. I. Mozzato, Anelise  
Rebelato, orientadora. II. Título.

CDU: 658.3

Catalogação: Bibliotecário Luís Diego

---

Dias de S. da Silva - CRB 10/2241

## AGRADECIMENTOS

Existem pessoas em nossas vidas que nos alegram pelo simples fato de terem cruzado nossos caminhos. Em momentos especiais como este, é mais que pertinente relembrar daqueles que de uma forma ou de outra contribuíram para que este se tornasse inesquecível. Por isso, deixo meu sincero agradecimento:

Primeiramente a Deus, por me iluminar a cada invocação, me abençoar e me confortar nos momentos de choro e ansiedade durante toda minha trajetória. Gratidão Deus pela sua força divina que permitiu tornar realidade aquilo que antes era um sonho.

À minha família, base sólida que sempre me deu força para encarar a vida, principalmente nos momentos difíceis, e por terem me auxiliado em todos os sentidos, possibilitando minha dedicação exclusiva aos estudos, sempre confiando em minha capacidade e dedicação. Em especial à minha mãe, ser de luz, mulher forte e guerreira, por todas as vezes que em silêncio orou por mim, pedindo interseção da mãe do céu para que eu concluísse esta caminhada tão desejada, com saúde e serenidade. Amo você [olhos cheios de lágrimas].

À minha prima Cris, a qual abriu as portas “do seu apê” e não mediu esforços para ajudar durante minha hospedagem, sempre muito carinhosa e prestativa. Amo muito você e torço por sua realização pessoal e profissional.

Aos amigos que fiz durante o mestrado, em especial a Amanda, que me acolheu de uma maneira ímpar no grupo de pesquisa, abrandou meu medo frente ao “novo”, me guiou, ensinou, inspirou e me instigou a querer sempre mais e fazer o melhor. Gratidão pela amizade e parceria.

Aos professores do PPGAdm, PPGEdu e do PPGL que tive a honra de ser aluna: obrigada por todos os ensinamentos, pela atenção e pela maneira humana de me acolher e sanar as dúvidas. Obrigada pelo exemplo de profissionalismo.

Ao querido Prof.º Dr.º Luis Felipe, sempre prestativo e paciente. Gratidão por toda a disponibilidade, troca de ideias, esclarecimentos e ajuda. Eu não poderia deixar de recordar e agradecer mais uma vez por sua ajuda naquele sábado à noite, às 20h30min, para instalar o *software* STATISTICA e me guiar na sua operacionalização. Obrigada por estar em meu caminho e ser luz.

À querida Prof.ª Dr.ª que carinhosamente chamo-a de Adri, a autora da escala FIW. Meu eterno carinho e gratidão por toda ajuda e conversas que tivemos, em especial, ainda quando eu estava elaborando o projeto de dissertação. Obrigada por iluminar minha

caminhada acadêmica, minha escrita e minha visão sobre o tema. Obrigada por ser inspiração.

À querida e iluminada Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Denize, ser de luz, mulher que brilha e instiga. Meu eterno reconhecimento e agradecimento por todo conhecimento que transmitistes, pelo profissionalismo, pelas portas que abristes em meu caminho, por estar sempre atenta e não deixar escapar nenhum detalhe nos artigos, por estar disponível a qualquer dia e horário, por simplesmente existir e se fazer presente em minha jornada acadêmica. Aprendi e aprendo muito contigo. Gratidão por me receber perto de ti.

À MINHA eterna e maravilhosa orientadora Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Anelise Rebelato Mozzato. Sem palavras para expressar minha gratidão e admiração por ti [lágrimas encharcam meus olhos nesse momento]. Tenho certeza que foi Deus que a designou para ser minha orientadora. Obrigada por me escolher como orientanda, pelas muitas vezes que atuou como minha psicóloga, que soube me escutar sem julgar, que confiou 100% na minha capacidade, me dando “asas” para que eu pudesse me sentir uma verdadeira prof.<sup>a</sup> na disciplina de estágio de docência. **Eu florescia**. Gratidão por me permitir experienciar vários papéis da docência e por fortalecer meu amor por ela. Gratidão pela dedicação, compromisso, profissionalismo, ética, transparência e carinho com que trata as pessoas, em especial as minhas demandas e a mim. Gratidão por estar comigo em todas as etapas do projeto e dissertação, em especial, nos desafios da coleta de dados, por me transmitir segurança, pelos inúmeros *meets*, conversas, inclusive aquelas de jogar papo fora e por fazer eu me sentir “de casa”. És minha luz, minha fonte de inspiração, minha referência. Sou sua fã, minha orientadora.

À secretária do PPGAdm, Fabíola, por toda ajuda, sempre prestativa e disponível para com minhas demandas. Gratidão Fabi por estar comigo nos “perrengues” burocráticos.

Aos grupos de pesquisa GEGEP e GMEORG e ao projeto de extensão Diversidades, pelas ricas trocas de conhecimento, marcados sempre por muita excelência, comprometimento, conteúdo, descontração e amizade.

À organização do segmento de energia solar fotovoltaica por autorizar a pesquisa, em especial as meninas do setor de gestão de pessoas que não mediram esforços me auxiliando em especial na coleta de dados. Aos trabalhadores da organização estudada pelo carinho e atenção com que me receberam virtualmente para as entrevistas e pelas informações concedidas.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela concessão da bolsa de estudos e auxílio financeiro para a realização do mestrado.

Àqueles que torceram por mim para que eu pudesse chegar até aqui.

A todos, muito obrigada.

## RESUMO

O tema central desta dissertação é o florescimento no trabalho, o qual pode ser influenciado pelas práticas de gestão de pessoas (GP). É consensual na literatura que as políticas e práticas de gestão de pessoas possuem associação positiva com o bem-estar no trabalho. A abordagem da psicologia positiva influenciou o campo de estudos do bem-estar ao relacionar a GP ao comportamento organizacional, fortalecendo o foco na pessoa humana. Nessa direção, ao elevar o seu desempenho no trabalho tanto quanto o seu bem-estar, suas capacidades, forças e virtudes, pode-se propiciar a vivência de emoção positiva, engajamento, propósito, realização e relacionamentos positivos relacionados ao seu trabalho, possibilitando o florescimento do trabalhador. Diante disso, esta pesquisa propôs-se a identificar as contribuições das práticas de gestão estratégica de pessoas (GEP) para o florescimento dos trabalhadores. Para isso, delineou-se como objetivos específicos: a) identificar as práticas de GEP da organização do segmento de energia solar fotovoltaica; b) verificar a percepção dos trabalhadores em relação às práticas de GEP adotadas pela organização; c) mensurar os níveis de florescimento dos trabalhadores no ambiente do trabalho; d) associar os níveis de florescimento dos trabalhadores no ambiente de trabalho com os dados sociodemográficos e ocupacionais; e e) analisar a percepção dos trabalhadores sobre as contribuições das práticas de GEP no nível de florescimento destes. Metodologicamente, caracteriza-se como uma pesquisa social aplicada, de abordagem ontológica e realista, desenvolvida no nível descritivo, utilizando métodos mistos (quanti-quali) e orientada pela estratégia estudo de caso único. Realizada em uma organização do segmento de energia solar fotovoltaica, participaram da fase quantitativa 100 trabalhadores distribuídos dentro da matriz e filiais, e da fase qualitativa, três sócios fundadores, seis responsáveis pelo departamento de GP e quatorze trabalhadores dos diversos setores da organização. Os dados foram coletados por meio de questionários *online*, documentos, entrevistas semiestruturadas e grupo focal. Os dados quantitativos foram organizados em tabelas e gráficos e analisados com estatística descritiva, sendo realizadas padronizações e associações. Logo, os dados qualitativos foram organizados com o apoio do *software* IraMuTeQ® 0.7 *alpha* 2, triangulados e analisados por meio da análise de conteúdo. Os resultados enfatizam e reforçam a importância da humanização da gestão e das práticas de GP, as quais favorecem a criação de um ambiente de trabalho saudável, repercutindo no florescimento dos trabalhadores no meio laboral. Em termos de contribuição, todas as práticas de GP exercem influência sobre as emoções positivas, engajamento, relacionamentos, propósito e realização, e contribuem para com o florescimento dos trabalhadores, sobretudo, a prática de envolvimento – trabalho em equipe, reconhecimento e recompensas, e condições de trabalho. Conclui-se que é de fundamental relevância a disponibilidade de recursos e condições necessárias, por parte da GP, que viabilizem o envolvimento, relacionamento interpessoal e intersetorial, satisfação e bem-estar, a fim de que trabalhadores e organização se favoreçam dos benefícios proporcionados pelo estado de florescimento laboral. Os resultados indicam contribuições que residem em preencher lacunas na literatura, tanto nacional quanto internacional da temática, especialmente ao adotar uma abordagem metodológica mista, possibilitando a compreensão mais aprofundada dos fenômenos objetivos por meio dos subjetivos, e vice-versa, haja vista a carência de estudos no campo da Administração.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Práticas de gestão de pessoas. Florescimento no trabalho. Segmento de energia solar fotovoltaica.

## ABSTRACT

The central theme of this dissertation is the flourishing in the work, which can be influenced by people management (PM) practices. It is agreed in the literature that people management policies and practices have a positive association with well-being at work. The approach of positive psychology influenced the field of well-being studies by relating PM to organizational behavior, strengthening the focus on the human person. In this direction, by increasing their performance at work as much as their well-being, their abilities, strengths and virtues, one can foster the experience of positive emotion, engagement, purpose, achievement and positive relationships related to their work, enabling the worker to flourish. Therefore, this research aimed to identify strategic people management (SPM) practices to the flourishing of workers. For this purpose, specific objectives were outlined: a) to identify the PM practices of the organization of the photovoltaic solar energy segment; b) to verify the perception of workers in relation to the PM practices adopted by the organization; c) to measure the levels of flourishing of workers in the work environment; d) associate the levels of flowering of the individual in the work environment with the sociodemographic data of the respondents; and e) to analyze the perception of workers about the influence of PM practices on the flourishing level of these. Methodologically, it is characterized as an applied social research, of ontological and realistic approach, developed at the descriptive level, using mixed methods (quanti-quali) and guided by the strategy single case study. Held in an organization of the photovoltaic solar energy segment, 100 workers distributed within the headquarters and branches participated in the quantitative phase, and the qualitative phase, three founding partners, six responsible for the PM department and fourteen workers from the various sectors of the organization. Data were collected through online questionnaires, documents, semi-structured interviews and focus group. The quantitative data were organized in tables and graphs and analyzed with descriptive statistics, and standardizations and associations were performed. Therefore, qualitative data were organized with the support of IraMuTeQ software® 0.7 alpha 2, triangulated and analyzed through content analysis. The results emphasize and reinforce the importance of humanization of management and GP practices, which favor the creation of a healthy work environment, reflecting on the flourishing of workers in the labor environment. In terms of contribution, all PM practices influence positive emotions, engagement, relationships, purpose and achievement, and contribute to the flourishing of workers, especially the practice of involvement – teamwork, recognition and rewards, and working conditions. It is concluded that it is of fundamental importance the availability of resources and conditions necessary, on the part of the PM, that enable the involvement, interpersonal and intersectoral relationships, satisfaction and well-being, so that workers and organization are favored by the benefits provided by the state of labor flourishing. The results indicate contributions that reside in filling gaps in the literature, both national and international of the theme, especially by adopting a mixed methodological approach, enabling a deeper understanding of objective phenomena through subjective phenomena, and vice versa, given, the lack of studies in the field of Administration.

**Keywords:** People management. People management practices. Flourishing at work. Photovoltaic solar energy segment.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tipologias do bem-estar.....	32
Figura 2 - Síntese dos principais objetivos da psicologia positiva, COP e EOP .....	33
Figura 3 - Termos equivalentes do florescimento humano .....	35
Figura 4 - Modelo PERMA de florescimento.....	37
Figura 5 - Razões para o florescimento no ambiente de trabalho.....	43
Figura 6 - Modelo teórico para mensuração do florescimento. ....	46
Figura 7 - Relações positivas versus florescimento.....	51
Figura 8 - Fases da GP .....	59
Figura 9 - Estratégia organizacional e estratégia de GP .....	62
Figura 10 - Evolução da visão sobre o trabalhador .....	67
Figura 11 - Linha do tempo: práticas de GEP para o florescimento.....	92
Figura 12 - Esquema conceitual analítico: florescimento no trabalho e práticas de GEP .....	93
Figura 13 - Fases da análise de conteúdo .....	107
Figura 14 - Desenho da pesquisa.....	111
Figura 15 - Florescimento no trabalho e dados sociodemográficos: análise de correspondência . ....	139
Figura 16 - Divulgação das medidas de prevenção da COVID-19 .....	170
Figura 17 - Indicações para segurança no trabalho .....	172
Figura 18 - Práticas de GP: importância e reflexo no bem-estar e no trabalho .....	182
Figura 19 - Florescimento no trabalho: percepções dos trabalhadores.....	185
Figura 20 - Motivos e benefícios do florescimento no ambiente laboral .....	196
Figura 21 - Contribuições das práticas de GP para o florescimento humano no trabalho.....	212
Figura 22 - Contribuições das práticas de GP nas emoções positivas no trabalho .....	213
Figura 23 - Contribuições das práticas de GP no engajamento no trabalho .....	214
Figura 24 - Contribuições da prática de envolvimento no relacionamento laboral positivo	215
Figura 25 - Contribuições das práticas de GP no significado e propósito no trabalho.....	215
Figura 26 - Contribuições das práticas de GP na realização no trabalho .....	216

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Teoria da felicidade autêntica versus bem-estar.....	36
Quadro 2 - Definição dos elementos do PERMA.....	37
Quadro 3 - Características das abordagens de florescimento psicológico.....	39
Quadro 4 - Atributos, antecedentes e consequências do florescimento.....	40
Quadro 5 - Concepções sobre o florescimento humano no trabalho .....	42
Quadro 6 - Perspectiva histórica das práticas de GP.....	65
Quadro 7 - Práticas positivas para humanização da GP .....	68
Quadro 8 - Definição operacional da prática de envolvimento .....	70
Quadro 9 - Métodos de avaliação de desempenho e competências.....	81
Quadro 10 - Modelo de sustentabilidade empresarial .....	90
Quadro 11 - Práticas de GEP abordadas no estudo .....	94
Quadro 12 - Procedimento de coleta de dados para fase qualitativa descritiva.....	104
Quadro 13 - Etapas coletas de dados fase qualitativa.....	104
Quadro 14 - Categorias e subcategorias analíticas .....	108
Quadro 15 - Validade e confiabilidade da pesquisa .....	110
Quadro 16 - Qualificação profissional oferecida pela organização .....	122
Quadro 17 - Florescimento no trabalho e características de gênero .....	141
Quadro 18 - Perfil dos participantes na fase qualitativa da pesquisa.....	142
Quadro 19 - Práticas de GP da organização .....	145
Quadro 20 - Importância atribuída às práticas de GP.....	148
Quadro 21 - Percepções de bem-estar atribuídas às práticas de GP e a gestão .....	153
Quadro 22 - Percepções frente a prática envolvimento – trabalho em equipe .....	157
Quadro 23 - Percepções frente a prática capacitação e desenvolvimento de pessoas .....	160
Quadro 24 - Percepções dos trabalhadores diante da prática de reconhecimento e recompensa .....	164
Quadro 25 - Percepções dos trabalhadores frente a prática de avaliação de desempenho ...	166
Quadro 26 - Percepções frente às condições de trabalho .....	172
Quadro 27 - Percepções dos trabalhadores frente a inclusão e a diversidades na organização .....	176
Quadro 28 - Percepções dos trabalhadores frente as ações de RSE e sustentabilidade.....	180
Quadro 29 - Indicadores de florescimento no trabalho.....	189

Quadro 30 - Benefícios do florescimento no trabalho para a organização e para o trabalhador .....	193
Quadro 31 - Percepções sobre as contribuições das práticas de GP nas emoções positivas no trabalho.....	199
Quadro 32 - Percepções sobre as contribuições das práticas de GP no engajamento no trabalho .....	200
Quadro 33 - Percepções sobre às contribuições da prática de GP envolvimento nos relacionamentos interpessoais .....	202
Quadro 34 - Percepções sobre as contribuições das práticas de GP no significado e propósito no trabalho.....	204
Quadro 35 - Percepções sobre as contribuições das práticas de GP na realização no trabalho .....	206
Quadro 36 - Percepções dos trabalhadores frente às práticas de GP que carecem de melhorias .....	208

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização do perfil da amostra fase qualitativa .....	98
Tabela 2 - Caracterização do perfil sócio demográfico da amostra.....	120
Tabela 3 - Caracterização do perfil sócio profissional da amostra .....	122
Tabela 4 - Alpha de Cronbach da escala FIW-R.....	125
Tabela 5 - Análise descritiva da dimensão emoções positivas no trabalho .....	126
Tabela 6 - Análise descritiva da dimensão engajamento no trabalho.....	128
Tabela 7 - Análise descritiva da dimensão relacionamentos positivos no trabalho.....	129
Tabela 8 - Análise descritiva da dimensão significado e propósito no trabalho.....	131
Tabela 9 - Análise descritiva da dimensão realização no trabalho .....	132
Tabela 10 - Média geral e desvio padrão das dimensões da FIW-R .....	134

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ARH – Administração de Recursos Humanos
- CHAs – Conhecimento, Habilidade e Atitudes
- CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
- COP – Comportamento Organizacional Positivo
- COVID-19 - Coronavírus Disease
- DP – Departamento Pessoal
- EFLOT – Escala de Florescimento no Trabalho
- EOP – Estudos das Organizações Positivas
- EPI – Equipamento de Proteção Individual
- EPPGP - Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas
- FIW – Escala de Florescimento do Indivíduo no Ambiente de Trabalho
- FIW-R - Escala de Florescimento do Indivíduo no Ambiente de Trabalho Reduzida
- FS – *Flourishing Scale*
- GEGEP - Grupo de Estudos Gestão Estratégica de Pessoas
- GEP – Gestão Estratégica de Pessoas
- GP – Gestão de Pessoas
- GRH – Gestão de Recursos Humanos
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- LGBTQIA+ - Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais, Travestis, Queer, Intersexo e Assexuais
- LGPD - Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais
- OMS – Organização Mundial da Saúde
- OPAS - Organização Pan-Americana de Saúde
- PcD – Pessoas com Deficiência
- PERMA - *Positive emotion, Engagement, Relationships, Meaning, Achievement*
- PPR - Programa de Participação de Resultados
- SA – Sociedade Anônima
- QV – Qualidade de Vida
- QVT – Qualidade de Vida no Trabalho
- RH – Recursos Humanos
- RSE – Responsabilidade Social Empresarial
- TD&E – Treinamento, Desenvolvimento e Educação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	15
1.1 PROBLEMA .....	18
1.2 OBJETIVOS .....	21
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	21
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	21
1.3 JUSTIFICATIVAS DO ESTUDO .....	21
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	29
2.1 ASPECTOS HISTÓRICOS DO FLORESCIMENTO .....	29
<b>2.1.1 Abordagem do florescimento de Martin Seligman</b> .....	35
<b>2.1.2 Florescimento humano no trabalho</b> .....	41
2.1.2.1 Emoções Positivas no Trabalho .....	47
2.1.2.2 Engajamento no Trabalho .....	48
2.1.2.3 Relacionamentos Positivos no Trabalho .....	50
2.1.2.4 Significado e Propósito do Trabalho .....	52
2.1.2.5 Realização no Trabalho .....	54
2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS .....	57
<b>2.2.1 Práticas de gestão estratégica de pessoas</b> .....	64
2.2.1.1 Envolvimento - Trabalho em equipe .....	70
2.2.1.2 Capacitação e desenvolvimento de pessoas .....	73
2.2.1.3 Condições de Trabalho .....	76
2.2.1.4 Avaliação de Desempenho e Competências .....	79
2.2.1.5 Reconhecimento e Recompensas .....	82
2.2.1.6 Gestão para a Inclusão e Diversidade .....	85
2.2.1.7 Responsabilidade Social Empresarial .....	88
2.3 ESQUEMA CONCEITUAL ANALÍTICO .....	93
<b>3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICOS</b> .....	95
3.1 CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	95
3.2 CAMPO DE PESQUISA .....	97
3.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA .....	97
3.4 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS .....	99
<b>3.4.1 Primeira fase – exploratória inicial (qualitativa)</b> .....	99
<b>3.4.2 Segunda fase – níveis de florescimento no trabalho (quantitativa)</b> .....	100

<b>3.4.3 Terceira fase – descritiva (qualitativa)</b> .....	102
<b>3.5 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	105
<b>3.5.1 Primeira fase – quantitativa</b> .....	105
<b>3.5.2 Segunda fase – qualitativa</b> .....	107
<b>3.6 QUESTÕES ÉTICAS DA PESQUISA</b> .....	111
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	113
<b>4.1 CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO DO SEGMENTO DE ENERGIA SOLAR FOTVOLTAICA</b> .....	113
<b>4.2 PERFIL SÓCIO DEMOGRÁFICO E SÓCIO PROFISSIONAL DOS PARTICIPANTES DA FASE QUANTITATIVA DA PESQUISA</b> .....	120
<b>4.3 AVALIAÇÃO DA CONFIABILIDADE DO INSTRUMENTO DE MENSURAÇÃO</b> .....	124
<b>4.4 MENSURAÇÃO DO NÍVEL DE FLORESCIMENTO NO TRABALHO</b> .....	126
<b>4.4.1 Associação entre o florescimento no trabalho e os dados sócio demográficos</b> ....	137
<b>4.5 ANÁLISE QUALITATIVA DOS DADOS</b> .....	142
<b>4.5.1 Perfil dos participantes da fase qualitativa</b> .....	142
<b>4.5.2 Identificação das práticas de gestão de pessoas da organização pesquisada</b> .....	144
<b>4.5.3 Análise das categorias analíticas: práticas de GP e florescimento no trabalho</b> ...	147
4.5.3.1 Práticas de gestão de pessoas: importância e reflexo no bem-estar e no trabalho....	147
4.5.3.2 Florescimento no trabalho: motivadores e benefícios .....	183
<b>4.6 CONTRIBUIÇÕES DAS PRÁTICAS DE GP PARA FLORESCIMENTO NO TRABALHO: PERCEPÇÕES DOS TRABALHADORES</b> .....	197
<b>4.7 CONTRIBUIÇÕES DAS PRÁTICAS DE GP PARA O FLORESCIMENTO NO TRABALHO COM BASE NO ESQUEMA CONCEITUAL ANALÍTICO</b> .....	210
<b>5 CONCLUSÕES</b> .....	217
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	225
<b>APÊNDICES</b> .....	262
<b>APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para entrevistas</b> .....	263
<b>APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para grupo focal</b> .....	265
<b>APÊNDICE C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para questionário</b> .....	267
<b>APÊNDICE D – Protocolo de pesquisa</b> .....	269
<b>ANEXO</b> .....	280
<b>ANEXO A – Parecer consubstanciado do Comitê de Ética e Pesquisa</b> .....	281

## 1 INTRODUÇÃO

O tema central desta dissertação é o florescimento no trabalho, o qual pode ser influenciado pelas práticas de gestão estratégica de pessoas (GEP). Essa relação, quando positiva, pode desencadear sentimentos de bem-estar e estado de florescimento, na medida em que são vivenciadas (OLIVEIRA-CASTRO; PILATI; BORGES-ANDRADE, 1999; DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000; HORTA; DEMO; ROURE, 2012). Muito tem sido estudado sobre o bem-estar, e a abordagem da psicologia positiva influenciou o campo dos estudos, sobretudo em relação à GP e ao comportamento organizacional, fortalecendo o foco na pessoa humana (MAIA; MAIA, 2019).

O movimento da psicologia positiva, fundado por Martin Seligman, surgiu oficialmente nos Estados Unidos na década de 1990 e, desde o início do século XXI, tem recebido maior atenção por parte dos pesquisadores. Trata-se de um movimento que tem como objetivo estudar e compreender os aspectos que corroboram com o bem-estar das pessoas, contrapondo-se à ideia da psicologia tradicional, que, segundo o referido autor, vinha negligenciando os aspectos virtuosos da natureza humana, centrando sua atenção principalmente na psicopatologia, doenças, distúrbios e o mau funcionamento.

A psicologia positiva não desconsidera que as pessoas tenham dificuldades na vida pessoal e profissional, mas foca em aspectos positivos da vida da pessoa humana e em seu meio laboral, como qualidades e competências<sup>1</sup>, descobrindo fatores que agenciam qualidade de vida (QV), felicidade e bem-estar, tanto nas pessoas quanto em grupos e organizações (SELIGMAN; CSIKSZENTMIHALYI, 2000; YOUSSEF; LUTHANS, 2007; SNYDER; LOPEZ, 2009; LUTHANS, 2011). Logo, este estudo não desconsidera e não nega os desafios, os estressores, as lutas, traumas e a existência de relações de trabalho que despojam o trabalhador de sua subjetividade, excluindo-o e fazendo-o vítima do seu trabalho, causando-lhe adoecimento e sofrimento (DEJOURS; 1992), mas direciona o olhar para os aspectos positivos vivenciados no espaço do trabalho.

Assim como na psicologia positiva, a abordagem do comportamento organizacional positivo (COP), iniciado por Luthans (2011), tem como objetivo elevar o desempenho da pessoa humana no trabalho tanto quanto o seu bem-estar, pesquisando e desenvolvendo suas capacidades e forças. Desse modo, o objetivo da psicologia positiva e do COP não está somente em demonstrar a importância da positividade, mas evidenciar a necessidade de uma

---

<sup>1</sup> O termo “competência” é utilizado para designar o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que os indivíduos detêm (FLEURY; FLEURY, 2001).



teoria que contemple a pesquisa em novos traços, estados e comportamentos positivos nas organizações (LUTHANS; YOUSSEF-MORGAN; AVOLIO, 2007; BAKKER; SCHAUFELI, 2008; SIQUEIRA, 2009; LUTHANS, 2011).

De acordo com essa visão, o conhecimento das forças e virtudes das pessoas pode propiciar seu “florescimento”, do inglês “*flourishing*,” bem como das comunidades e organizações (SELIGMAN; CSIKSZENTMIHALYI, 2000; MENDONÇA et al., 2014). Oriundo da botânica, o termo florescimento refere-se ao brotamento das flores, quando elas desabrocham, desenvolvem-se e florescem (MENDONÇA et al., 2014). Esse entendimento, associado às pessoas, vem do movimento humanístico que compreende o florescimento como um estado de sentimentos e funcionamento positivo (FREDRICKSON; LOSADA, 2005; DIENER et al., 2010; HUPPERT; SO, 2013; WISSING et al., 2020).

Amplamente utilizado na psicologia positiva, Keyes e Haidt (2003) definem o termo florescimento como uma condição que permite o desenvolvimento pleno, saudável e positivo dos aspectos psicológicos, biológicos e sociais das pessoas humanas. Ainda, salientam que o florescimento significa um estado no qual as pessoas sentem emoção positiva pela vida, vivem intensamente, apresentam um bom funcionamento emocional e social, não demonstrando possuir problemas relacionados à saúde mental<sup>2</sup>.

Conforme o mapeamento sistemático de literatura realizado por Fabricio et al. (2020) sobre estudos abordando o florescimento no período de 1960 a 2019, evidenciou-se que as pesquisas são mais desenvolvidas e publicadas nas áreas da saúde (psicologia, psiquiatria, psicoterapia, medicina) e nas ciências humanas (filosofia, ética, teologia), as quais se concentram na investigação do florescimento humano e não no florescimento dos indivíduos na perspectiva de trabalho. Além disso, os autores identificaram que os estudos sobre o florescimento foram relacionados à saúde mental, florescimento humano (em três perspectivas: saúde mental, bem-estar psicológico e bem-estar na perspectiva hedônica e eudaimônica) e psicologia positiva. Desse modo, foi possível identificar e comprovar a abrangência do tema florescimento humano, o qual apresenta amplas possibilidades de abordar a saúde mental na esfera acadêmica, além de implicações na disponibilidade de recursos aos trabalhadores (FABRICIO et al., 2020).

Nesse contexto, tendo por base o estudo de Fabricio et al. (2020), Abid et al. (2018) (analisam a evolução do conceito florescimento), Sgarbossa e Mozzato (2021) (apresentam

---

<sup>2</sup> A Organização Mundial da Saúde (OMS) conceitua a saúde mental como emoção positiva (afeto), sentimentos de felicidade e um traço de personalidade que inclui à psicologia recursos lógicos de autoestima, domínio e resiliência (OMS, 2018).

uma revisão integrativa de literatura sobre florescimento no período de 2010 a julho 2020, de artigos publicados nas bases de dados *Web of Science*, *Scopus*, *ScienceDirect*, *Scielo*) e de eventos científicos (Anais do SemeAd e eventos da Anpad até 2020), foi possível levantar alguns temas/variáveis que foram correlacionados ao florescimento em pesquisas realizadas nos últimos vinte anos, os quais são: gestão de pessoas, comportamento, ética, carreira, bem-estar, perdão, idade, liderança, desempenho organizacional, alimentação saudável, renda, justiça, saúde mental, saúde física, engajamento, doença mental, traços de personalidade, atividade física, gênero, *turnover*, espiritualidade, satisfação, nível educacional, síndrome de *Burnout*, COVID-19 e relacionamentos (amorosos, familiares e laborais). Desse modo, ficou evidente que muitas são as intersecções realizadas, mas a maioria dos estudos centrou-se em temas relacionados a saúde e bem-estar, sejam eles mental ou físico. Além disso, é importante ressaltar que as pesquisas sobre a temática florescimento são interdisciplinares.

A compreensão do florescimento no labor, de acordo com o movimento da psicologia positiva, se faz necessária como meio de auxiliar a efetividade organizacional, possibilitando ações relacionadas ao processo de trabalho que reduzam desgastes psicológicos e promovam o bem-estar nos trabalhadores (MENDONÇA et al., 2014). Ainda, referem que o florescimento engloba todas as áreas da vida do ser humano, não sendo diretamente ligado ao trabalho, porém, o trabalho desempenha fator essencial na vida dos indivíduos, uma vez que a satisfação nesse campo constitui um importante fator para que se tenha uma vida saudável, física e psicologicamente.

Bono, Davies e Rasch (2011) destacam que o florescimento no ambiente do trabalho está ligado à prosperidade, à felicidade, ao engajamento, à automotivação, ao sucesso e à aprendizagem individual. As pessoas que florescem vivenciam graus de otimismo, relacionamento interpessoal com colegas, competências profissionais, satisfação consigo próprio e perspectiva profissional (PALUDO; KOLLER, 2007; MENDONÇA et al., 2014; OLIVEIRA-SILVA; SILVA, 2015; SANTOS, 2019; LUZ et al., 2020).

Para Siqueira e Padovam (2008), o bem-estar no trabalho é um constructo psicológico multidimensional, interligado por conexões afetivas positivas com o trabalho e a organização. Sobretudo, ainda aludem que um trabalhador apresenta elevado nível de bem-estar quando se sente satisfeito com o trabalho que realiza, reconhece seu envolvimento com as atividades e mantém um compromisso afetivo com sua organização laboral. Nesse entendimento, Colbert, Bono e Purvanova (2016) apontam que as relações de trabalho positivas promovem crescimento pessoal, aumentando a satisfação profissionais e a percepção do trabalho, ajudando os trabalhadores a florescerem. Ademais, Sinisammal et al. (2012) já afirmavam que

os benefícios do bem-estar no trabalho são extensíveis aos trabalhadores, aos empregadores e à economia nacional. Assim, as organizações que buscam promover o florescimento humano tendem a mudar seu foco para práticas positivas que visam à integração das demandas e recursos dos indivíduos aos da organização (CAMERON, 2010), colocando o debate na perspectiva da GEP.

A convergência entre as práticas de GP e as necessidades da organização, expressa uma concepção contemporânea e estratégica, em que a GP é reconhecida pela diversidade de seus projetos e combinação de práticas orientadas para o aperfeiçoamento da eficácia organizacional (JABBOUR et al., 2012) e bem-estar do trabalhador (DEMO et al., 2012). Jiang et al. (2017) apresentam que são inúmeras as percepções dos trabalhadores sobre as práticas de GP. Para os autores, torna-se imprescindível que as organizações compreendam a maneira como os trabalhadores interpretam-nas, independentemente do nível hierárquico ocupado, uma vez que, para que elas consistentes com as diretrizes da organização e os trabalhadores não construam seu próprio entendimento a respeito destas, faz-se necessário constituir uma área de GP com princípios técnicos e estratégicos alinhados aos objetivos organizacionais (TRENTIN, 2021). Para tanto, entender o trabalhador como fundamental no processo de consecução de metas e tomada de decisões, para o alcance de maior efetividade e competitividade organizacional (FIUZA, 2010), sem desconsiderar suas necessidades, sentimentos e emoções, é condição necessária para seu florescimento (SGARBOSSA; MOZZATO, 2020).

Contudo, torna-se evidente os resultados positivos gerados pelo florescimento, tanto na execução e resultado das atividades, quanto no relacionamento entre os trabalhadores, que, por sua vez, repercutem positivamente sobre o bem-estar no contexto do trabalho.

## 1.1 PROBLEMA

Diante das alterações constantes no ambiente organizacional, as práticas de GP precisaram ser adaptadas a fim de atender às demandas impostas. Caliguri et al. (2020), entre outros autores, apontam que as práticas de GP que tendem a ser mais úteis, são aquelas ligadas ao conhecimento de ordem multidisciplinar, multiníveis, pluralistas e a busca orientada aos agentes ligados à organização. Aliado a esse entendimento, Vergara e Branco (2001) e Vidal (2020) referem-se à empresa com cultura humanizada como aquela que, voltada para seus trabalhadores e para o ambiente do trabalho, agrega outros valores que não somente a maximização do retorno para os acionistas. Salientam que as empresas poderão ser julgadas

por seus compromissos éticos, pelo foco nas pessoas e pelas relações responsáveis com o ambiente natural, sendo as ações humanizadas vistas como fonte de diferenciação no ambiente de negócios.

De forma geral, César e Neves (2020) aludem que a GP necessita ser mais pragmática no sentido de apresentar resultados pautados em dados coletados, de fontes fidedignas, com instrumentos robustos, trazendo mais informações para uma melhor prática de GP. Nessa concepção, Guimarães (2020) destaca que a GP precisa lidar com a humanização dos trabalhadores, uma vez que o fator humano é a chave para o posicionamento estratégico das organizações, sobretudo em cenário pandêmico, e com os novos formatos de trabalho (*home office*) o comprometimento organizacional precisará ser olhado com atenção. Nesse aspecto, como acrescenta o autor, o pilar é a cultura organizacional. Portanto, diante da pandemia da COVID-19, as organizações esforçaram-se para suavizar a interrupção dos negócios e garantir o bem-estar de seus trabalhadores. Como referem Carnevale e Hatak (2020), o atual cenário organizacional, apresenta-se como desafiador para a área funcional de GP e expõe os gestores à aventurar-se por “incógnitas desconhecidas”, à medida que se esforçam para ajustar e lidar com as mudanças incrementais que ocorrem no trabalho e no ambiente social.

Demo (2010, 2016) já referia que a GP deve priorizar práticas organizacionais alinhadas à estratégia empresarial para gerar melhores resultados e tornar a organização mais competitiva, primando pelo bem-estar dos trabalhadores e oferecendo condições para maior realização pessoal e profissional. As práticas de GP definem o posicionamento, as expectativas e os valores da organização quando aborda a forma de tratamento dos trabalhadores. Servem, também, como ponto de referência para o desenvolvimento de práticas organizacionais e para decisões tomadas pelas pessoas, além de conduzir um tratamento equitativo entre os trabalhadores (ARMSTRONG, 2014). A importância das práticas de GP e seu redesenho tem crescido nos últimos anos, o que pode ser constatado pelo aumento da produção acadêmica sobre o tema (HORTA; DEMO; ROURE, 2012). Nesse contexto, o bem-estar no ambiente de trabalho proporcionado pelas práticas de GP permanece como condição necessária para interação do indivíduo com o coletivo, e conseqüentemente para o florescimento dos trabalhadores (PAULISTA; LOSADA, 2020).

Dentre as muitas práticas de GP, Fiuza (2010) destaca que as mais estudadas nos anos de 2005 a 2010 foram, respectivamente: treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E, condições de trabalho, envolvimento e remuneração/recompensas. Na perspectiva histórica das práticas de GP, Demo et al. (2011) revelam que o bem-estar dos trabalhadores passou a compor a agenda de pesquisa nos anos de 2010, modificando as práticas de GP de forma a

contemplar a QV nas relações de trabalho. Costa, Demo e Paschoal (2019), com base nos resultados dos estudos de Gomide e Tanabe (2012), Guest e Conway (2011), Leite, Leite e Albuquerque (2013), Badejo (2015), entre outros, destacam que é possível afirmar que as práticas de GP, coordenadas com a estratégia organizacional, causam impacto positivo no comportamento e atitudes dos trabalhadores, bem como no comportamento da própria organização, seja pública ou privada.

Nesse sentido, Bakker (2017) também sinaliza que a GP pode influenciar o ambiente e o clima organizacional, bem como a opinião dos trabalhadores em relação ao emprego, demandas e recursos, que, por fim, refletem no engajamento e propiciam o bem-estar deles. O autor ainda refere que há uma forte e crescente evidência de que as práticas de GP de alto desempenho estão relacionadas ao envolvimento dos trabalhadores, aumento da produtividade, crescimento, inovação, sobrevivência e desempenho organizacional, o que já era defendido por Armstrong (2014), cuja criação de oportunidades para as pessoas crescerem dentro da organização deve ser priorizada dentre os desígnios da GP (RIBEIRO, 2017).

Frente ao exposto, neste estudo, o termo “prática de GP” será utilizado de acordo com o mencionado por Singar e Ramsden (1972), Guest (1987), Mathis e Jackson (2003), Legge (2006) e Dessler (2014), no sentido de habilidade no agenciamento das relações humanas, com vistas à obtenção de resultados desejados, como proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas. Contudo, dentre as inúmeras práticas de GP abordadas na literatura, serão evidenciadas as seguintes: envolvimento/trabalho em equipe, capacitação e desenvolvimento de pessoas, condições de trabalho, avaliação de desempenho e competências, reconhecimento e recompensas, gestão para inclusão e diversidade e responsabilidade social empresarial. Essas práticas de GEP são uma adaptação do estudo de Demo et al. (2012), que as consideram eficazes para a promoção do bem-estar, valorização, realização profissional e pessoal do trabalhador, e que, por sua vez, estão presentes em organizações cuja GP é mais humanizada. Sendo assim, diferenciam-se por promover políticas e práticas inclusivas e de desenvolvimento para trabalhadores, gestores e instituições (CORTEZ; ZERBINI; VEIGA, 2019).

Assim, diante do apresentado, no que diz respeito ao florescimento do indivíduo no ambiente do trabalho aliado às práticas de GEP, busca-se responder o seguinte problema de pesquisa: **Quais são as contribuições das práticas de GEP para o florescimento dos trabalhadores?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Investigar as contribuições das práticas de GEP para o florescimento dos trabalhadores.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as práticas de GEP da organização do segmento de energia solar fotovoltaica;
- b) Verificar a percepção dos trabalhadores em relação às práticas de GEP adotadas pela organização;
- c) Mensurar os níveis de florescimento dos trabalhadores no ambiente do trabalho;
- d) Associar os níveis de florescimento dos trabalhadores no ambiente de trabalho com os dados sociodemográficos e ocupacionais;
- e) Analisar a percepção dos trabalhadores sobre as contribuições das práticas de GEP no nível de florescimento destes.

## 1.3 JUSTIFICATIVAS DO ESTUDO

A temática proposta nesta dissertação justifica-se no campo científico em virtude de que o tema florescimento no trabalho e sua relação com as práticas de GP, além de serem apontados individualmente com necessidade de mais estudos e aprofundamento, não possuem ampla correspondência nacional e internacional quando relacionados. A sugestão de incluir outras variáveis do comportamento organizacional na agenda de pesquisas sobre políticas e práticas de GP é apontada por Horta, Demo e Roure (2012), quando destacam que algumas práticas, embora estratégicas, ainda carecem de investigação, surgindo *gaps* na literatura, sobretudo no que tange ao desenvolvimento e validação de instrumentos, e à produção de ensaios teóricos. Os autores ainda indicam combinar diferentes perspectivas metodológicas para analisar com maior propriedade os efeitos das políticas e práticas de GP no bem-estar dos trabalhadores e nos resultados organizacionais.

No que tange à produção científica nacional relativa às práticas de GP encontrada nos principais periódicos da área, especialmente as mais recentes (TRINDADE; TRINDADE, NOGUEIRA, 2015; DEMO; FERNANDES; FOGAÇA, 2017; DEMO; FOGAÇA; COSTA,

2018; COSTA; DEMO; PASCHOAL, 2019; OLIVEIRA, GOMIDE JÚNIOR; POLI, 2020; FRANÇA et al., 2020; TRENTIN, 2021), pode-se aferir que os estudos vêm ganhando atenção dos pesquisadores. Não obstante, ainda fica exposta a carência de investigações sobre o tema, que em sua maioria estuda uma ou duas práticas de GP interseccionadas a outros temas, o que, por sua vez, traduz-se em um convite a mais pesquisas (TONELLI et al., 2003; DEMO et al., 2011; HORTA; DEMO; ROURE, 2012; DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018), sejam elas com fins diagnósticos, de avaliação, que contribuam efetivamente para a gestão estratégica ou para viabilizar estudos relacionais.

Desse modo, a pesquisa justifica-se em razão desta lacuna, especialmente porque se dedicará à análise das práticas de GEP que contribuem para o florescimento dos trabalhadores. Há também espaço para pesquisas com abordagens híbridas (quantitativa-qualitativa), no que concerne as práticas de GP, haja vista o predomínio de artigos teórico-empíricos de natureza puramente qualitativa ou quantitativa (DEMO et al., 2011; HORTA; DEMO; ROURE, 2012; MASCARENHAS; BARBOSA, 2013; DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018). Nesse sentido, apresenta-se outra justificativa dessa pesquisa, a qual está na utilização de abordagem metodológica mista.

Com base nas pesquisas realizadas<sup>3</sup> junto às bases de dados *Web of Science*, *Scopus*, *Science Direct* e *SciELO*, circunscrevendo a produção científica nacional e internacional sobre o tema “florescimento no trabalho” num período de dez anos (2011 - 2021), fica notória a carência de pesquisas na área de ciências sociais aplicadas, tanto de pesquisas teóricas quanto empíricas utilizando métodos qualitativos ou mistos, haja visto o predomínio de publicações, segundo Fabricio et al. (2020), adotando métodos quantitativos. As pesquisas estão amparadas por alguns estudos desenvolvidos no âmbito da psicologia positiva, que procuram compreender as experiências favoráveis vivenciadas em diferentes áreas de atividade das pessoas, incluindo, naturalmente, o contexto do trabalho (HARTER; SCHMIDT; KEYES, 2003; FREDRICKSON; LOSADA, 2005; BAKKER; SCHAUFELI, 2008; BONO; DAVIES; RASH, 2011; MENDONÇA et al., 2014; BAKKER; SANZ-VERGEL; 2013; DEMEROUTI; BAKKER; GEVERS, 2015; OLIVEIRA-SILVA; SILVA, 2015; DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018; FABRICIO et al., 2020; OLIVEIRA-SILVA; PORTO, 2021).

---

<sup>3</sup> Para a pesquisa foram utilizados os seguintes descritores: “florescimento no trabalho”, “florescimento no ambiente de trabalho”, “*flourishing at work*” e “*flourishing in the workplace*”. Nas bases de dados nacionais localizou-se 9 artigos publicados, sendo 6 artigos no campo da psicologia e 3 artigos na área de ciências sociais aplicadas, dos quais 2 artigos adotaram abordagem quantitativa e um artigo teórico). Nas bases de dados internacionais, localizou-se 100 artigos, sendo 62 artigos na área da psicologia e 48 estudos voltados a área de ciências sociais aplicadas. Dos 48 estudos, mais de 50% utilizaram abordagem quantitativa e os demais se dividiram entre artigos teóricos e com abordagem mista.

Nesse sentido, abre-se uma lacuna nos estudos sobre GP direcionada para o florescimento dos trabalhadores, sobretudo no atual cenário pandêmico, onde as formas de trabalho foram alteradas a fim de manter a continuidade das atividades operacionais, o que justifica a relevância da pesquisa proposta, justamente por haver a interconexão entre o florescimento no trabalho e áreas diretamente relacionadas à GEP. Além das consequências relacionadas à saúde da população, a pandemia causou fortes implicações na maneira como as pessoas vivem e trabalham, afetando seu bem-estar físico e mental (DUARTE et al., 2020), repercutindo diretamente em seu funcionamento laboral. Dessa forma, esta pesquisa também se justifica pelo viés da GP, a qual também necessita de mais pesquisas, como sugere Ulrich e Dulebohn (2015), ainda mais numa lógica mais crítica (COLLING; WOOD; SZAMOSI, 2018).

Estudos anteriores, a exemplo daqueles de Abid et al. (2018), Fabricio et al. (2020), Sgarbossa e Mozzato (2021) já sinalizavam a concentração das pesquisas sobre o tema florescimento humano relacionado a saúde e bem-estar mental e/ou físico, sem direcioná-lo ao contexto do trabalho, proposta por esta dissertação. Desse modo, entende-se sua pertinência e relevância, seja ela teórica ou social, por avançar e aprofundar o entendimento frente às suas contribuições, seja para o trabalhador (bem-estar, QVT, saúde mental), seja para a organização (elevação da produtividade, clima organizacional, engajamento).

Estudar o florescimento - conceito mais genérico do bem-estar psicológico, torna-se relevante por alguns aspectos, segundo Keyes (2005) e Catalino e Fredrickson (2011): a) o bem-estar não é determinado apenas pela carência de psicopatologia, mas pela presença daquilo que é “bom”; b) benefícios como redução de jornadas de trabalho, menores entraves nas atividades diárias e cuidados relativos à saúde, podem ser concedidos ao indivíduo e à sociedade (KEYES, 2007). Desse modo, o florescimento pode ser exposto como um estado de bem-estar positivo e transitório, em que os trabalhadores estão totalmente absorvidos na realização de suas atividades laborais, percebem-nas como prazerosas e se motivam intrinsecamente para desenvolvê-las (DEMEROUTI et al., 2012).

No âmbito organizacional, a temática proposta justifica-se pela relevância que as práticas de GEP exercem sobre o desempenho organizacional e bem-estar dos trabalhadores (SGARBOSSA; MOZZATO, 2021). Estudo conduzido por Katou (2012) mostrou que as práticas de GP têm efeito positivo sobre a performance organizacional, avaliada por meio da satisfação, comprometimento, motivação, comportamentos associados às faltas, volume de negócios e disputas dos trabalhadores. Há evidências empíricas e teóricas de relações entre práticas de GP e desempenho, que quando utilizadas em conjunto e de maneira integrada à



estratégia de negócios produzem desempenho organizacional efetivo (GUEST; HOQUE, 1994; MENEZES; WOOD; GELADE, 2010) e melhorias em uma série de indicadores comportamentais (GUEST; CONWAY, 2011). Ainda, cabe ressaltar que a efetividade e a anuência das práticas de GP estão relacionadas aos valores e à cultura organizacional (TAMAYO; BORGES, 2006; STONE; STONE-ROMERO; LUKASZEWSKI, 2007; PAVLOV et al., 2017).

Aliado a esse cenário, a crescente preocupação com o bem-estar do trabalhador no meio laboral é um objetivo evidente, sobretudo quando as formas de trabalhar são alteradas, como a imposta pela COVID-19 (OLIVEIRA; TOSTA, 2020), intensificando a atuação da GP. Por isso, a necessidade de se priorizar ações criativas e estratégicas para a GP. Legge (1995) destaca que a ação estratégia consiste em uma série de escolhas fundamentais sobre os fins e os meios de uma organização, com o objetivo de garantir sua viabilidade e vantagem competitiva de forma sustentável. Logo, as ações do gestor devem estar voltadas às “novas competências gerenciais” necessárias para lidar com a perspectiva atual nas organizações de trabalho, relacionada à melhoria das condições de labor, à saúde física e psicológica dos trabalhadores, além da responsabilidade social, sustenta o autor.

Contudo, torna-se visível que o progressivo reconhecimento da importância da área de GP está diretamente relacionado com a crescente percepção da importância do ser humano para os resultados da organização (LIMONGI-FRANÇA, 2003; MONTEIRO et al., 2011; MELÉ, 2014; SAAD, 2018). Aliado a isso, há um consenso na literatura de que políticas e práticas de GP impactam no bem-estar no trabalho (GELADE; IVERY, 2003; TURNER; HUEMANN; KEEGAN, 2008; DEMO, 2012; KATOU, 2012; SAMPAIO; GOMIDE-JÚNIOR; OLIVEIRA, 2019; OLIVEIRA; GOMIDE-JÚNIOR; POLI, 2020) e em outras variáveis (desempenho, realização profissional e na produtividade dos trabalhadores), além dos efeitos positivos para a saúde mental (BRUNSTEIN; DOMENICO; SILVA, 2020; OLIVEIRA-SILVA; PORTO, 2021).

Com base nessa perspectiva, o presente estudo justifica-se teoricamente por contribuir à literatura ao examinar especificamente a relação entre a temática do florescimento no trabalho com as práticas de GP em um contexto chamado de “novo normal”. Alguns estudos vêm interseccionando tais temáticas em diferentes áreas do conhecimento, mais especificamente, apesar de notória escassez de publicações, pela área da psicologia e das ciências sociais aplicadas. Assim, a fim de conhecer em profundidade o tema proposto,

recorreu-se ao método de revisão integrativa de literatura<sup>4</sup>, ficando visível a necessidade de pesquisas nacionais na área de ciências sociais aplicadas.

Ao analisar o debate do florescimento no trabalho associado às práticas de GP, Bouskila-Yam e Kluger (2011) abordam os riscos da prática de avaliação de desempenho no modelo clássico para a qualidade dos relacionamentos e para o desempenho organizacional. Enquanto Guillén, Ferrero e Hoffman (2015) referem acerca das ações éticas e espirituais negligenciadas no local de trabalho na execução das práticas de GP. Desse modo, os autores ressaltam que para contribuir com o florescimento humano de trabalhadores, as organizações precisam reconhecer e respeitar valores morais e espirituais no local de trabalho, quando não apenas o dinheiro, mas também o cuidado, respeito, e as questões religiosas são motivadores de estados florescentes, que podem afetar o comportamento e desempenho do trabalhador.

Em 2017, no intuito de avaliar as práticas relacionadas ao trabalho com os fatores que contribuem para o florescimento laboral, Rautenbach e Rothmann (2017) estudaram três demandas de trabalho (carga de trabalho, insegurança no trabalho e interação negativa entre trabalho e casa) e três recursos de trabalho (compensação, promoção e liderança) que podem afetar o trabalhador, levando-o ao florescimento ou definhamento. Os autores destacam que se faz necessária uma mudança de práticas organizacionais para garantir que empregadores e trabalhadores reconheçam não apenas a importância de prevenir problemas de saúde através de práticas de condições de trabalho, mas, também, do papel fundamental que o local de trabalho exerce sobre a promoção do florescimento nos trabalhadores, com demandas de trabalho adequadas que não invadam o tempo destinado ao convívio com a família.

Nessa concepção, em 2018, Jabbourd e Renwick (2018) propuseram uma agenda de pesquisa abordando questões ambientalmente sustentáveis, ascendendo a discussão sobre o lado "suave e humano" na construção de organizações, referindo-se ao necessário alinhamento

---

<sup>4</sup> A revisão integrativa de literatura é um método de pesquisa que faz parte das revisões bibliográficas sistemáticas e tem a finalidade de reunir estudos empíricos ou teóricos, a fim de fornecer uma compreensão mais abrangente de um fenômeno específico, os quais podem ser realizados mediante diferentes metodologias, permitindo aos pesquisadores realizar síntese de resultados sem ferir a filiação epistemológica dos estudos incluídos (SOARES, et al., 2014). Desse modo, a busca na literatura nacional e internacional foi baseada no período de 2011 a 2021, nas bases de dados *Web of Science*, *Sage Journals*, *ScienceDirect*, *Scopus*, *Spell* e *SciELO*. A busca do termo "florescimento no trabalho" e "florescimento no ambiente do trabalho" relacionado à "políticas e práticas de gestão de pessoas" e "práticas estratégicas de gestão de pessoas" e derivativos, se deram em língua portuguesa e inglesa, no título, nos resumos e palavras-chave, sem delimitação de área do conhecimento. Utilizou-se o operador "and" a fim de contemplar apenas estudos que relacionassem os dois termos de forma conjunta. Na busca geral, foram localizados 54 estudos. Após a aplicação dos filtros de inclusão (ano 2011 a 2021, artigos, revisões e *journals*), ficaram 46 estudos, sendo que 23 destes estavam duplicados (localizados em mais de uma base de dados ou busca). Excluídos os estudos duplicados, foi realizada a leitura do resumo, introdução e conclusão de 23 artigos a fim de verificar se atendiam ao objetivo desse estudo. Com essa etapa, foram excluídos 15 estudos, restando 8 artigos, os quais se aproximam da temática proposta.

entre trabalhadores e organizações em prol da gestão ambiental, que permanece como um desafio a ser vencido. Essa preocupação contribui simultaneamente para o desempenho econômico, social e ambiental, apresentando impactos positivos: para os trabalhadores (por estarem envolvidos na causa ambiental e sentirem-se parte de uma organização que preocupasse com as condições de vida), para as organizações (pelo reconhecimento da sociedade, captação de melhores profissionais, status social e aumento no lucro) e para o planeta.

Em 2019, Redelinghuys, Rothmann e Botha (2019) investigaram e mensuraram os efeitos do florescimento no trabalho sobre a intenção de deixar o emprego, o impacto sobre o desempenho e sobre o comportamento de cidadania organizacional. Thomas e Lucas (2019) tratam sobre a dignidade no local de trabalho para explicar a variação no envolvimento do trabalhador, seu esgotamento físico e as intenções de rotatividade, além dos efeitos explicativos do respeito organizacional e do trabalho significativo no bem-estar e florescimento do trabalhador. Desse modo, os autores contribuem para a temática ao abordar o papel das práticas organizacionais positivas e das condições de trabalho que protegem a dignidade humana, promovem o bem-estar do trabalhador e que conseqüentemente interferem no nível de florescimento destes.

Em 2020, Harrison et al. (2020) e Radic et al. (2020) continuam o debate sobre a influência que a prática de envolvimento exerce sobre o bem-estar do trabalhador. Harrison et al. (2020) apontam sobre o crescimento e desenvolvimento do trabalhador ao estudar a prática junto a enfermeiros recém formados que exercem a profissão. Revelam que a criação de ambientes de trabalho positivos, que apoiam e envolvem os profissionais recém formados nas decisões, são capazes de desenvolver atitudes de prontidão para a prática, melhorando a qualidade do atendimento que prestam, promovendo sua retenção na força de trabalho e contribuindo para a melhoria da prática e dos resultados da saúde. Ademais, frisam sobre a relevância que o trabalho em equipe exerce na formação do profissional, que se vê disposto a desenvolver, demonstrar, aprimorar e evoluir seu conhecimento, estando, assim, mais predisposto a florescer.

Radic et al. (2020), ao estudarem a prática de envolvimento associada aos recursos do labor (condições de trabalho físicas, psicológicas, sociais e organizacionais essenciais para cumprir as metas de trabalho, reduzir as demandas de trabalho e custos psicológicos e/ou fisiológicos que estimulam o crescimento pessoal, o aprendizado e o desenvolvimento do indivíduo), junto a trabalhadores de navios de cruzeiro, apontam que estes afetam positivamente o engajamento e o bem-estar no trabalho, concedendo oportunidades para que os trabalhadores floresçam.

Ao analisar o campo de estudos da temática proposta, observa-se a diversidade de implicações que as práticas de GEP exercem sobre o trabalhador e seu estado de florescimento, evidenciando a importância das organizações primarem por práticas humanizadas de gestão. Embora pesquisas (TRINDADE; TRINDADE; NOGUEIRA, 2015; DEVOTTO; FREITAS; WECHSLER, 2020; CALIGIURI et al., 2020; PAZ et al., 2020; NEIVA; MACAMBIRA; RIBEIRO, 2020; NOVAES et al., 2020; OLIVEIRA-SILVA; PORTO, 2021) já comprovem o impacto das práticas GEP sobre os trabalhadores e no valor da organização, observa-se possibilidades de abertura para novos estudos.

Diante do exposto, considera-se que este estudo confere caráter original devido ao baixo número de pesquisas que relacionam o florescimento no trabalho com as práticas de GEP, na área de Ciências Sociais Aplicadas, especialmente no que diz respeito aos estudos nacionais. Assim, este estudo contribui tanto para do avanço do tema do florescimento no trabalho quanto para com as práticas de GP e relações de trabalho. Com tal intersecção, entende-se ainda que este estudo trará contribuições sociais, visto que ambientes de trabalho que prezam pelo florescimento do trabalhador via práticas de GEP humanizadas, contribuem para com uma sociedade mais saudável, com menor incidência de doenças à exemplo da Síndrome de *Burnout*, ansiedade e depressão, causadas na sua maioria pelo estresse e sofrimento no desempenho das tarefas laborais. Além disso, amplia o entendimento sobre a importância do bem-estar para as pessoas, que reflete indiretamente em prol de uma sociedade mais produtiva, por serem mais felizes, criativas, proativas, resilientes, apresentarem um comportamento pró-social, alto desempenho e outros aspectos positivos.

Considerando a importância do tema para o contexto do trabalho, compreende-se como relevante que as organizações adotem práticas de GEP que contribuam ao florescimento dos trabalhadores no ambiente laboral, a fim de fomentá-las na busca de um ambiente prazeroso e rentável, satisfazendo tanto as necessidades dos trabalhadores, quanto as próprias. O trabalho tem um papel importante na vida das pessoas, pois possibilita relações interpessoais, desenvolvimento de competências e dá sentido à vida (LUTHANS; YOUSSEF-MORGAN, 2017). De acordo com a Organização Pan-Americana de Saúde (OPAS), cerca de 45% da população mundial e 58% da população acima de 10 anos de idade faz parte da força de trabalho. Este trabalho sustenta a base econômica e material das sociedades que, por outro lado, são dependentes da sua capacidade de trabalho. Desta forma, a saúde mental e ocupacional do trabalhador são pré-requisitos cruciais para a produtividade e de relevância para o desenvolvimento socioeconômico e sustentável das organizações e da sociedade como um todo. Com base em emergências anteriores e sobretudo da pandemia, as necessidades de

priorizar a saúde mental dos trabalhadores aumentou significativamente (OPAS, 2020).

Nesse sentido, destaca-se a relevância da organização escolhida para o estudo, a qual valoriza e preocupa-se com o trabalhador, seu bem-estar e com o meio ambiente/sustentabilidade. Para isso, segue um modelo de gestão humanizada, com práticas de GEP, priorizando o uso da tecnologia, inovação, criatividade e envolvimento do trabalhador. Tais aspectos, tornam o ambiente de trabalho positivo e atraente, em que a vivência de sentimentos positivos se sobressai em relação aos negativos, possibilitando o florescimento dos trabalhadores, além de permiti-la lograr por dois anos consecutivos a certificação de uma organização excelente para trabalhar.

Ademais, o presente estudo ainda contribui e se justifica na linha de pesquisa “Comportamento, Aprendizagem e Gestão de Pessoas” e com os propósitos do “Grupo de Estudos Gestão Estratégica de Pessoas” (GEGEP) do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Passo Fundo, em razão do escopo que abrange pesquisas na área de GP, no domínio estratégico das organizações, concernentes ao comportamento, políticas e práticas de GP e relação de trabalho.

Assim, chegando ao final da introdução desta dissertação, apresenta-se também os demais capítulos que serão trabalhados. No segundo capítulo é apresentado o referencial teórico utilizado, o qual contempla os aspectos teóricos do florescimento humano no contexto do trabalho e as práticas de GEP. No terceiro capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos da presente pesquisa, contemplando sua classificação e delineamento, campo de estudo, participantes, forma de coleta de dados, análise e interpretação dos dados. No quarto capítulo expõe-se a apresentação e análise dos resultados quantitativos e qualitativos. No quinto capítulo apresentam-se as conclusões do presente estudo e posteriormente as referências que o embasaram, bem como os apêndices e anexos utilizados.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresenta-se o referencial teórico que embasa a presente dissertação. Assim, serão expostas, inicialmente, reflexões sobre o florescimento humano, seu histórico e abordagens. Em segundo momento, apresenta-se o embasamento teórico voltado à GP e práticas de GEP evidenciando, dentre as diversas práticas de GEP encontradas na literatura, aquelas consideradas com maior impacto na promoção do estado de florescimento no trabalhador. Por fim, será apresentado o esquema conceitual analítico dessa dissertação.

### 2.1 ASPECTOS HISTÓRICOS DO FLORESCIMENTO

Na lógica de valorização dos trabalhadores enquanto central para o desenvolvimento organizacional, encontra-se o movimento da psicologia positiva, que foi impulsionado no final da década de 1990 pelo psicólogo, professor e, na época, presidente *da American Psychological Association* (APA), Martin Seligman (SELIGMAN, 2004; PALUDO; KOLLER, 2007; KAMEI, 2016). A proposta desse movimento surge com o objetivo de ampliar a influência da psicologia e operar uma mudança de paradigma, direcionando as investigações da área para os aspectos positivos e virtuosos do ser humano, como a esperança, criatividade, sabedoria, espiritualidade e a perseverança, uma vez que a psicologia centrava-se quase que exclusivamente nas patologias (estudo das doenças mentais) (SELIGMAN; CSIKSZENTMIHALYI, 2000; SNYDER; LOPEZ, 2009).

De acordo com Seligman (2004, 2011), a psicologia deveria possibilitar muito mais do que apenas reparar o que está errado, mas identificar e fortalecer o que está/é considerado bom, distinguindo-se de outros campos como a psiquiatria, a psicologia clínica, o serviço social, a terapia de casal e a terapia familiar. A psicologia positiva se baseia em três pilares: 1) estudo das emoções positivas; 2) estudo dos traços positivos, em especial as forças e virtudes dos indivíduos, mas, também, habilidades e capacidades; e 3) estudo das instituições positivas, como democracia, família e liberdade, que dão suporte às virtudes e, por sua vez, apoiam as emoções positivas (SELIGMAN, 2004). Diante disso, o autor indica que o emprego mais frequente das forças (características positivas, apresentadas por pensamentos, sentimentos e comportamentos) leva à emoções positivas, engajamento, sentido, realização e melhores relacionamentos, promovendo um aumento no bem-estar subjetivo. Assim, o bem-

estar<sup>5</sup> teria uma relação recíproca com as forças e virtudes (PARK; PETERSON; SELIGMAN, 2004), bem como interfere nos aspectos emocionais, sociais e/ou profissionais da vida (PAZ et al., 2020).

Além da psicologia positiva, Martin Seligman difundiu amplamente a ideia de resiliência, que consiste na capacidade de adaptação do indivíduo às situações desafiadoras, enfrentando-as de maneira positiva (SELIGMAN; CSIKSZENTMIHALYI, 2000; MENDONÇA et al., 2014). Segundo Haybron (2008), as pessoas que estão prosperando na vida podem experimentar oscilações de humor ocasionais, mas devido a característica de resiliência essas detonações não afetam seu nível geral de bem-estar.

Decorrente da abordagem positiva da psicologia, estruturou-se o conceito de florescimento, que se traduz no supracitado funcionamento ótimo e que abrange o bem-estar subjetivo, psicológico e social dos indivíduos (KEYES, 2002, 2005, 2007), que no entendimento de Keyes (2002) e Fredrickson (2013) pode ser visto como um sinônimo de elevado nível de bem-estar e também um sinal de saúde mental. Ainda que o termo “florescimento” tenha sido abordado por Keyes e Haidt (2003), agrupando descobertas de diversos psicólogos sobre bem-estar, felicidade e uma vida melhor, o tema passou a ter maior notoriedade a partir da publicação do livro “Florescer: uma nova compreensão sobre a natureza da felicidade e do bem-estar”, de Martin Seligman, no ano de 2011.

Desse modo, um dos objetivos centrais da psicologia positiva está em contribuir para o florescimento e o funcionamento saudável das pessoas, grupos e instituições, preocupando-se em fortalecer competências ao invés de corrigir deficiências, ou seja, trabalha essencialmente com as virtudes e os pontos fortes dos indivíduos para atingir o estado de bem-estar e pleno desenvolvimento (SELIGMAN, 2004; PALUDO; KOLLER, 2007; BAKKER; SCHAUFELI, 2008; WISSING et al., 2020), demonstrando o lado bom e forte na humanidade e nos ambientes, juntamente com vários modos de cultivar e apoiar tais qualidades e recursos (SNYDER; LOPEZ, 2009). Além disso, o alto nível de florescimento reverbera na criatividade, no comportamento pró-social, nos relacionamentos respeitáveis, na criatividade e no alto desempenho no trabalho (DIENER et al., 2010).

Doravante, antes de discorrer sobre as concepções do florescimento, fez-se necessário o entendimento sobre o que é o bem-estar, uma vez que o objetivo da psicologia positiva na

---

<sup>5</sup> O bem-estar é um constructo multidimensional (SELIGMAN, 2011) que envolve mais do que apenas apresentar bom humor ou felicidade. Além de emoções positivas, o bem-estar é alcançado através do desenvolvimento ideal marcado por uma vida significativa, com satisfação das necessidades humanas básicas, de autonomia, competência e bons relacionamentos (RYAN; DECI, 2001).

teoria do bem-estar é avaliar e produzir o florescimento humano (SELIGMAN, 2011). O bem-estar é um constructo psicológico multidimensional (SELIGMAN, 2011), que na perspectiva de Keyes (2006) e Gómez et al. (2010) compreende no resultado dinâmico das avaliações dos indivíduos acerca das suas relações, das suas condições de vida e o meio envolvente. Neste sentido, o bem-estar nasce do balanço entre as expectativas e as realizações (GARCÍA-VINIEGRAS; BENITEZ, 2000). O bem-estar recebe algumas subdivisões, sendo em: subjetivo ou hedônico, psicológico ou eudaimônico, social e no trabalho. O bem-estar subjetivo ou hedônico é um importante indicador de QV e consiste em uma avaliação subjetiva da própria situação atual no mundo (DIENER; SUH; OISHI, 1997; SNYDER; LOPEZ, 2009).

Diante disso, para que uma pessoa relate um nível de bem-estar subjetivo adequado, é necessário reconhecer e manter em nível elevado sua satisfação com a vida, ter alta frequência de experiências emocionais positivas e baixas frequências de experiências emocionais negativas, ou seja, devem incluir além de avaliações cognitivas, uma análise pessoal sobre a constância com que se experimentam emoções positivas e negativas (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008). O bem-estar psicológico<sup>6</sup> ou eudaimônico está relacionado ao ajustamento emocional e social, na medida em que envolve o cumprimento de tarefas evolutivas e de expectativas sociais, considerando os atributos físicos, cognitivos, afetivos, idade e gênero (IRIGARAY; SCHNEIDER; GOMES, 2011); é a busca de crescimento pessoal, referem os autores, que leva a autorrealização, a busca constante de aperfeiçoamento para manter o crescimento e o desenvolvimento pessoal, além de proporcionar efeitos significativos no desempenho organizacional e na lucratividade. Logo, o bem-estar social pode ser retratado por meio da aceitação social, coerência social e integração social (HONE et al., 2014) e tende a ser uma forma de promover o sucesso e o bom desempenho individual e organizacional (LOON; OTAYE-EBEDE; STEWART, 2019).

Para Santos (2020), em um ambiente organizacional, o bem-estar social é composto por oportunidades de relacionamento (reuniões de trabalho, encontros de convívio, pausas de trabalho, locais de trabalho e voz e comunicação interna), fontes de apoio social (ambiente positivo, empatia e apoio, relação social com a chefia e amigos no trabalho) e partilha de valores sociais (respeito, confiança, equidade e não discriminação, ajuda e gratidão e liderança responsável). Ademais, o bem-estar no trabalho abrange enfoques relativos à satisfação com a vida, aos aspectos físicos, mentais, emocionais e da QV do trabalhador, o que, em síntese,

---

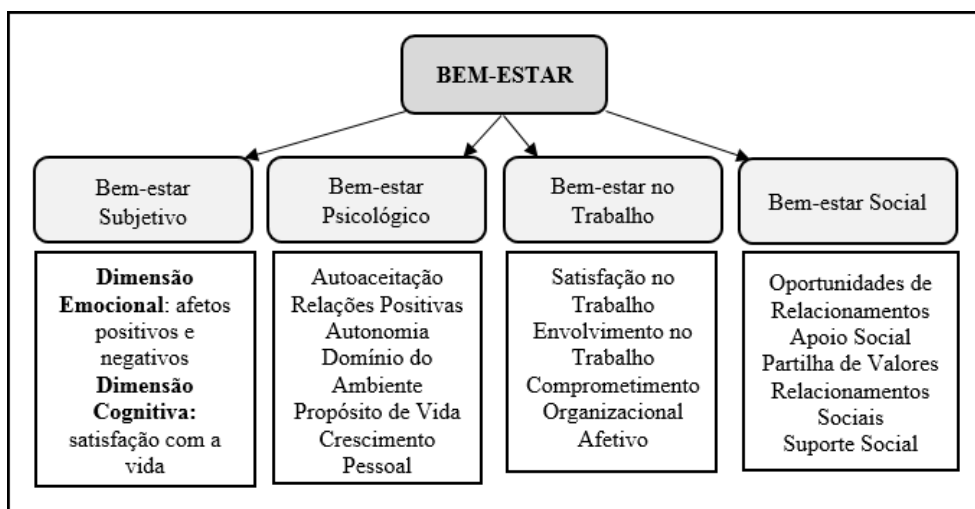
<sup>6</sup> Ryff (1989) propôs seis dimensões de bem-estar psicológico do indivíduo: autoaceitação, relacionamento positivo com as outras pessoas, autonomia, domínio do ambiente, propósito de vida, e crescimento pessoal.



abrange concepções de aspectos cognitivos, afetivos, comportamentais e físicos (FERREIRA; SOUZA; SILVA, 2012).

Assim, pode-se concluir que a saúde mental “ideal” ou florescente requer a intersecção entre o bem-estar psicológico, emocional, laboral e social (HOWELL, 2009; HONE et al., 2014), conforme sumarização apresentada na Figura 1. Ou seja, o florescimento pode ser descrito como a experiência conjunta de se sentir bem (bem-estar hedônico/subjetivo) e trabalhar com eficiência (bem-estar eudaimônico/psicológico) (ABID et al., 2018).

Figura 1 - Tipologias do bem-estar



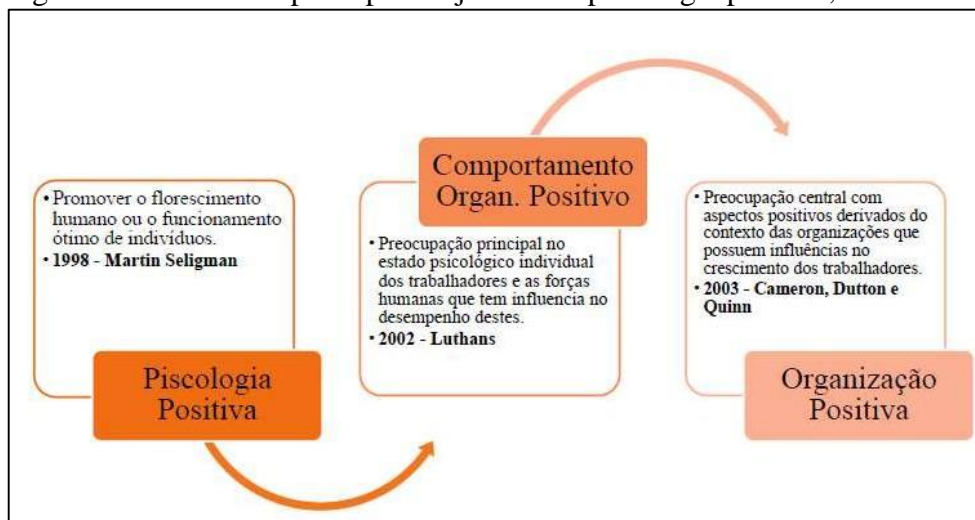
Fonte: Elaborado pela autora com base em Ryan e Deci (2001), Siqueira e Padovam (2008), Snyder e Lopez, (2009) e Hone et al. (2014).

O bem-estar subjetivo, psicológico, social e no trabalho exerce influência sobre o nível de florescimento do indivíduo (KEYES, 2002; SELIGMAN, 2011; HUPPERT; SO, 2013; CHAVES et al., 2019). Para florescer, segundo os autores, é fundamental a integração do bem-estar subjetivo e psicológico no contexto laboral, ou seja, tanto os recursos do trabalho quanto os recursos pessoais (ou recursos psicológicos e físicos). Rautenbach e Rothmann (2017) destacam que inúmeras variáveis diretas e indiretas estão associadas ao trabalhador, precisando estar em sintonia para que este atinja o estado de florescimento.

Abid et al. (2018) destacam duas visões teóricas que explicam o florescimento em diferentes perspectivas: a) para os teóricos da entidade, os traços pessoais são estáveis e não mudam com o tempo; enquanto, b) os teóricos incrementais afirmam que os traços são maleáveis e podem sofrer mudanças com o tempo. Contudo, o florescimento, como uma característica, está mais voltado para o lado incremental à medida que se desenvolve ao longo de um período de tempo, conforme o crescimento e vivência da pessoa nas diferentes fases da vida (KEYES, 2007; HOWELL, 2009).

A partir da abordagem da psicologia positiva de Martin Seligman emergiram os estudos do Comportamento Organizacional Positivo (COP), por Luthans (2002), e os Estudos da Organização Positiva (EOP), por Cameron, Dutton e Quinn (2003), cuja síntese dos objetivos centrais de cada abordagem é apresentado na Figura 2.

Figura 2 - Síntese dos principais objetivos da psicologia positiva, COP e EOP



Fonte: Fabricio (2020, p. 33).

Os estudos sobre COP têm sido definidos por Luthans (2002) como a aplicação de forças norteadas positivamente para os indivíduos e suas capacidades psicológicas, podendo ser mensurada, gerenciada e desenvolvida de maneira que melhore o desempenho dos trabalhadores. Sua missão inclui também a busca pela saúde e felicidade dos trabalhadores (BAKKER; SCHAUFELI, 2008), visto que se tornaram aspectos estratégicos para as organizações. De acordo com Siqueira, Martins e Souza (2014), os estudos de Luthans (2002), Luthans, Youssef-Morgan e Avolio (2007) e Palma, Cunha e Lopes (2007) se dedicaram além da predominância em investigação científica, ao direcionamento de práticas de GP, focando no desenvolvimento dos indivíduos e de suas capacidades psicológicas positivas com aceitáveis aplicações diretas à gestão do desempenho organizacional.

Diante disso, houve uma alteração de foco. A mensuração da saúde e da felicidade do trabalhador deixou de ser vista como custo e passou a ser considerada investimento no trabalho, que deriva em benefícios econômicos diretos para a organização (ZWETSLOOT; POT, 2004; BAKKER; SCHAUFELI, 2008).

O EOP centra-se no estudo daquilo que funciona nas organizações, no sentido de conceder vida, que é experimentado como sendo bom, inspirador e que traz elevação aos sistemas de gestão e principalmente às pessoas (LUTHANS, 2002; CAMERON, 2005;

CAMERON; CAZA, 2006, BAKKER; SCHAUFELI, 2008). A denominação “estudo” refere-se às investigações científicas realizadas de modo teórico e rigoroso. “Organizacional” está relacionado às dinâmicas interpessoais e estruturais ativadas nas organizações e partir delas, levando em consideração o contexto em que ocorrem os fenômenos positivos. O termo “positivo” diz respeito aos processos e aos bons resultados nas organizações (CAMERON; CAZA, 2004; BAKKER; SCHAUFELI, 2008).

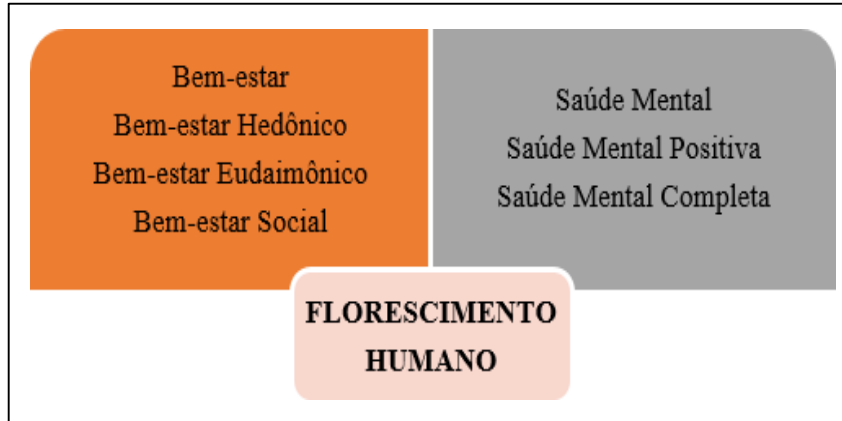
O movimento da psicologia positiva, que se concentra em identificar e promover os pontos fortes e a natureza da reciprocidade das condições do local de trabalho e das forças dos indivíduos (SCHUTTE; LOI, 2014), rapidamente se estendeu para os estudos do comportamento humano nas organizações (LUTHANS, 2002; CAMERON; DUTON; QUINN, 2003; VERA; RODRIGUEZ-LOPEZ, 2004), salientando o papel que instituições positivas podem ter na promoção de comportamentos positivos (PETERSON; SELIGMAN, 2003; SELIGMAN, 2003). O COP e o EOP auferiram espaço, pois, de acordo com Diener (2009), muitas pesquisas no âmbito da psicologia positiva se centraram em entender, especificamente, o comportamento do indivíduo sem analisar o contexto organizacional e os grupos. As três abordagens (psicologia positiva, COP e EOP) possuem ligações, pois centram-se na perspectiva positiva, seja ela pessoal ou organizacional, como forma de desenvolver intervenções que possam potencializar e melhorar a performance dos indivíduos nas organizações e aumentar a eficácia organizacional.

Nesse sentido, as práticas organizacionais positivas (cuidados, apoio compassivo, perdão, inspiração e significado, bem como respeito, integridade e gratidão) (CAMERON, 2005) produzem um comportamento individual positivo, que, por sua vez, contribuem para a eficácia organizacional (LYUBOMIRSKY; KING; DIENER, 2005; CAMERON et al., 2011). Na busca de práticas positivas, as organizações estão mudando seu foco para facilitar as condições que promovem o florescimento humano (CAMERON et al., 2011). Assim, na visão de Seligman e Csikszentmihalyi (2000), a psicologia positiva tem a missão de compreender e promover os fatores que permitem que indivíduos, comunidades e organizações floresçam.

O florescimento é considerado um constructo multidimensional – composto por diversas características ou dimensões (SELIGMAN, 2011; HONE et al., 2014; BECALLI, 2014; FABRICIO et al., 2020) e com falta de consistência conceitual e operacional (GALLAGHER; LOPEZ; PREACHER, 2009; HUPPERT; SO, 2013; HONE et al., 2014; HUTA; WATERMAN, 2014), sendo caracterizado por Agenor, Conner e Aroian (2017) como um conceito imaturo. Nesse entendimento e diante dos vários termos utilizados na literatura

para explorar o tema, apresenta-se na Figura 3 os principais termos considerados equivalentes ao florescimento humano.

Figura 3 - Termos equivalentes do florescimento humano



Fonte: Elaborado com base em Agenor, Conner e Aroian (2017) e Fabricio et al. (2020).

Observa-se que os termos equivalentes incluem o bem-estar (subjetivo, psicológico e social) e a saúde mental (positiva e completa). Diante da variedade de termos equivalentes, este estudo utilizará o termo florescimento como um conceito mais genérico. Nesse contexto, Gokcen, Hefferon e Attree (2012) ressaltam que o uso coloquial do termo florescimento tende a concentrar a abordagem em torno de ideias relacionadas à percepção de um potencial em contribuir significativamente com a sociedade, bem como, segundo Ariza-Montes et al. (2018), uma medida de bem-estar.

Ao encontro do exposto, diferentes abordagens acerca do florescimento são mencionadas por diversos autores, a exemplo de Corey Keyes (2002), Barbara L. Fredrickson e Marcial F. Losada (2005), Ed Diener (2010), Martin Seligman (2011) e Felícia A. Huppert e Timothy So (2013). Sendo assim, diante de distintas abordagens, este estudo seguirá aquela defendida por Seligman (2011), a qual é apresentada no subcapítulo seguinte.

### 2.1.1 Abordagem do florescimento de Martin Seligman

Em seus estudos iniciais, Martin Seligman acreditava que o objetivo da psicologia positiva era a felicidade e que o principal critério para sua mensuração era a satisfação com a vida. Diante disso, Seligman (2004) desenvolveu a teoria da Felicidade Autêntica, que se constituía por três elementos chave: 1) Emoção Positiva: associada a sentimentos de êxtase, entusiasmo, conforto, etc.; 2) Envolvimento: relacionado ao conceito de *flow*, referindo-se a

momentos que o indivíduo perde a noção do tempo e de si próprio; e 3) Significado; associado a algo que se acredita ser transcendente ao ser humano (SELIGMAN, 2011).

Posteriormente, avançando em suas pesquisas e aplicações práticas, o modelo de florescimento psicológico foi concebido após o autor entender que a teoria da Felicidade Autêntica mostrava algumas lacunas. O conceito de “felicidade” está diretamente ligado a como o ser humano se sente e, embora o envolvimento e o significado sejam considerados complementos da emoção positiva, não fazem parte do que é concebido como “felicidade” (SELIGMAN, 2011). A satisfação com a vida na avaliação da felicidade é operacionalizada de forma quantitativa através da questão “quão satisfeitos estamos com a nossa vida”, sendo limitada a uma escala. Esta é relatada pelo indivíduo mediante o que sente no momento em que responde a esta mesma questão. A satisfação com a vida não considera o significado que cada um dá à sua vida ou quanto o indivíduo se encontra comprometido com o seu trabalho e se envolvem com pessoas que amam (LEIRIA, 2018).

Assim, Seligman (2011) passou a defender que o tema da psicologia positiva é o bem-estar, sendo que o principal critério para sua avaliação é o florescimento. Além disso, considerou que o “objetivo da psicologia positiva na teoria do bem-estar é avaliar e produzir o florescimento humano” (SELIGMAN, 2011, p. 40). Contudo, o Quadro 1 apresenta a teoria da Felicidade autêntica e a teoria do bem-estar junto as suas particularidades.

Quadro 1 - Teoria da felicidade autêntica versus bem-estar

Variável	Teoria da felicidade autêntica	Teoria do bem-estar
<b>Tema</b>	Felicidade	Bem-estar
<b>Padrão de mensuração</b>	Satisfação com a vida	Emoção positiva, engajamento, sentido, relacionamentos positivos e realização.
<b>Objetivo</b>	Aumentar a satisfação com a vida	Aumentar o florescimento por meio da emoção positiva, do engajamento, do sentido, dos relacionamentos positivos e da realização

Fonte: Adaptado de Seligman (2011).

A teoria do bem-estar, de acordo com Seligman (2011), se baseia em cinco elementos e cada elemento deve contemplar três propriedades para que possa ser considerado: 1) contribuir para a formação do bem-estar; 2) as pessoas o buscam por ele próprio, e não para obter um dos outros; e, 3) é definido e mensurado independentemente dos outros três.

Para dar embasamento ao bem-estar psicológico e a teoria do bem-estar, Seligman (2011) desenvolveu um modelo que o denominou de PERMA (*positive emotion, engagement, relationships, meaning, achievement*) de florescimento (Figura 4). Nele identificou a partir

das emoções positivas, engajamento, relacionamentos, significado e realização a chave para a felicidade e o bem-estar.

Figura 4 - Modelo PERMA de florescimento



Fonte: Adaptado de Seligman (2011).

Os elementos do PERMA de forma isolada não definem, mas todos contribuem para o bem-estar (SELIGMAN, 2011). O modo como as pessoas escolhem sua trajetória de vida é maximizando os cinco elementos pessoais presentes no Modelo Perma, os quais encontram-se descritos no Quadro 2.

Quadro 2 - Definição dos elementos do PERMA

Elementos	Descrição
<b>Emoção positiva</b>	É a pedra angular da teoria do bem-estar. Considera a felicidade e a satisfação com a vida, como medidas subjetivas, deixando de ser o objetivo de toda uma teoria (no caso da felicidade autêntica), para ser apenas um, dos fatores incluídos sob o elemento da emoção positiva. Experimentar o bem-estar e a felicidade na vida, em geral, envolve a existência de uma emoção positiva. Uma ampla gama de emoções positivas se relaciona com o bem-estar, como paz, gratidão, satisfação, prazer, inspiração, esperança, curiosidade ou amor.
<b>Engajamento</b>	É avaliado apenas subjetivamente, dessa forma, o pensamento e o sentimento estão geralmente ausentes durante o estado de envolvimento, sendo assim, as avaliações apresentam-se como uma retrospectiva do fato. Quando o indivíduo está verdadeiramente empenhado em uma situação, projeto ou atividade, ele experimenta um estado de fluidez: o tempo parece parar, os problemas comuns são esquecidos e a concentração está intensamente no presente. Quanto mais este tipo de concentração é experimentado, a experiência de bem-estar provavelmente aumentará.
<b>Relacionamentos Positivos</b>	Como seres humanos, somos "seres sociais", e dentro deste contexto, os relacionamentos positivos são fundamentais para o nosso bem-estar. Sentimento de orgulho de si próprio por uma realização, alegria indescritível, gargalhadas soltas, mesmo sem conhecer os detalhes dos motivos desses pontos altos na vida de um indivíduo. São muito poucas as coisas positivas da vida que são solitárias, dessa forma é imprescindível para o bem-estar, ter relações positivas.

(continuação)

Elementos	Descrição
<b>Sentido</b>	Os indivíduos, incontestavelmente, querem ter sentido e propósito em suas vidas. Uma vida com sentido consiste em servir e pertencer a algo que acredite ser maior do que si próprio, e a humanidade cria todas as instituições positivas que permitem que isso ocorra: a religião, o partido político, a família, um movimento de escoteiro ou grupo ecológico, etc. O sentido no viver, geralmente vem de servir a uma causa maior que nós mesmos. O encontro de um sentido para o que fazemos pode vir de uma crença, religião, uma causa humanitária ou algum objetivo significativo. Qualquer pessoa se beneficia ao encontrar significado e sentido em suas vidas, isso se correlaciona com o bem-estar, a felicidade e o florescimento.
<b>Realização</b>	É um elemento fundamental e distinguível do bem-estar, e leva a teoria a um passo mais perto de uma descrição mais completa das coisas que as pessoas escolhem. A dedicação de esforços que o indivíduo faz para melhorar a si mesmo de alguma forma, seja procurando dominar uma habilidade ou alcançar um objetivo significativo., contribui para o bem-estar e para a capacidade de florescer.

Fonte: Elaborado com base em Seligman e Csikszentmihalyi (2000), Seligman (2004, 2011), CEPPA (2018).

A abordagem do florescimento humano de Martin Seligman parte do pressuposto de que o estado de saúde mental de um indivíduo se caracteriza não somente pela ausência de transtornos, mas pela presença de florescimento. Contudo, demonstra-se de forma sintética no Quadro 3 as abordagens dos principais teóricos do florescimento - Keyes (2002), Fredrickson e Losada (2005), Huppert e So (2009), Diener (2010) e Seligman (2011), a fim de evidenciar o que partilham e o que é distinto nos modelos de florescimento psicológico.

Quadro 3 - Características das abordagens de florescimento psicológico

Keyes (2002)	Fredrickson e Losada (2005)	Huppert e So (2009)	Diener et al. (2010)	Seligman (2011)
<p><b>Bem-Estar Emocional</b> Felicidade Afeto Positivo Satisfação com a vida</p> <p><b>Bem-Estar Social</b> Contribuição Social Integração Social Atualização Social Aceitação Social Coerência Social</p> <p><b>Bem-Estar Psicológico</b> Autoaceitação Domínio do Meio Relações Positivas Crescimento Pessoal Autonomia Propósito na Vida</p>	<p><b>Bondade</b> Felicidade Satisfação Funcionamento superior</p> <p><b>Generatividade</b> Repertórios ampliados de pensamento-ação Flexibilidade comportamental</p> <p><b>Crescimento</b> Ganhos em recursos pessoais e sociais duradouros</p> <p><b>Resiliência</b> Sobrevivência e crescimento após a adversidade</p>	<p><b>Características Positivas</b> Estabilidade emocional Vitalidade Otimismo Resiliência Autoestima</p> <p><b>Funcionamento Positivo</b> Empenho Competência Sentido Relações Positivas</p> <p><b>Apreciação Positiva</b> Satisfação na vida Emoções Positivas</p>	<p><b>Escala Unidimensional que contém:</b> Propósito/Sentido na Vida Relações Positivas Compromisso Contribuição Social Competência Respeito próprio Otimismo Relacionamentos Sociais</p>	<p><b>Modelo PERMA</b> Emoções Positivas Engajamento Relacionamentos Significado Realização</p>

Fonte: Adaptado de Lopes (2016).

Nota-se por meio do Quadro 3 que existem pontos em comum entre as abordagens, fornecendo um ponto de partida para o estudo do tema. A conceituação de florescimento na visão de Keyes (2002, 2007) está que os indivíduos florescentes experimentam altos níveis de bem-estar emocional, psicológico e social; para Fredrickson e Losada (2005) o florescimento humano é considerado como melhor desempenho, caracterizado por bondade, generatividade, crescimento e resiliência; Huppert e So (2013) conceituaram florescimento em termos de emoções e características positivas, sendo estabilidade emocional, vitalidade, otimismo, resiliência e autoestima, bem como em termos de funcionamento e apreciação positiva; logo, Diener et al. (2010) conceituaram florescimento com autopercepção de si, abrangendo aspectos do sucesso nas relações, autoestima, propósito e otimismo; já para Seligman (2011), o florescimento apresenta as cinco dimensões do modelo PERMA.

Nessa lógica, na análise evolucionária do conceito de florescimento, Agenor, Conner e Aroian (2017) elencaram alguns atributos, antecedentes e consequências. Para tanto, usou como base quatro modelos proeminentes do florescimento, sendo eles elaborados por: Corey Keyes, Ed Diener e colaboradores, Felícia Huppert e Timothy So e Martin Seligman. Os atributos, antecedentes e consequências do florescimento são apresentados no Quadro 4.



Quadro 4 - Atributos, antecedentes e consequências do florescimento

<b>ATRIBUTOS</b>	<b>REFERÊNCIAS</b>
Emoção positiva	Keyes (2002), Diener et al. (2010), Seligman (2011), Huppert e So (2013)
Significado e propósito	
Relações positivas	
Engajamento/Competência	
Autoestima/consciência	
<b>ANTECEDENTES</b>	
Saúde mental	Hatch et al. (2010), Coffey et al. (2010), Prazak et al. (2012), Yetim, Yetim (2014), Ando (2014), Bohlmeijer et al. (2015), Chartier et al. (2015), Baiden e Fuller-Thomson (2016), Coulombe et al. (2016), Fuller-Thomson et al. (2016), Duan (2016).
Capital social e apoio social	
Atenção Plena	
Flexibilidade psicológica	
Qualidades pessoais	
Prontidão	
Atendimento de necessidades	
<b>CONSEQUÊNCIAS</b>	
Diminuição do risco de morte	Keyes et al. (2010), Keyes e Simoes (2012), Chartier et al. (2015).
Risco reduzido de doença mental	
Enfrentamento aprimorado	

Fonte: Elaborado com base em Agenor, Conner e Aroian (2017).

As evidências apresentadas no Quadro 4 se deram a partir de estudos voltados à saúde mental. Os atributos, segundo Rodgers (2000), são considerados características definidoras de um conceito. Para o florescimento, cujo constructo é polissêmico, compreende-se atributos hedônicos e eudaimônicos (GALLAGHER; LOPEZ; PREACHER, 2009; HUPPERT; SO, 2013). Assim, seis atributos emergiram como consistentes nas quatro estruturas proeminentes do florescimento: emoção positiva, significado e propósito, relações positivas, engajamento/competência e autoestima/consciência. Os potenciais antecedentes<sup>7</sup> do florescimento incluem: saúde mental elevada, capital social e apoio social, flexibilidade psicológica, realização de necessidades, prontidão, atenção e qualidades pessoais. Logo, as consequências do florescimento apresentaram resultados positivos, uma vez que se apresenta como um preditivo de diminuição de episódios futuros de doença mental (KEYES; DHINGRA; SIMÕES, 2010). Consoante a isso, Wiedemann (2019) refere que as pessoas florescidas possuem um impulso interno para expandir suas capacidades e conexões, que as fazem querer aprender, crescer e causar impacto.

Apesar do florescimento humano, enquanto tema acadêmico, ser um aspecto relativamente novo, sobretudo na área de ciências sociais aplicadas, há diversos estudiosos, tais como Seligman, Diener, Keyes, Fredrickson e Losada, Huppert e So, que demonstraram interesse e buscaram desenvolvê-lo em estudos empíricos ao redor do mundo, mensurando os

<sup>7</sup> Os antecedentes são os fatores que precedem um conceito, são generalizados e muitas vezes com suporte limitado para cada achado (RODGERS, 2000).

aspectos do florescimento na vida do ser humano, inclusive com tentativas de relacionar aos aspectos do trabalho (FABRICIO, 2020). As experiências vividas no ambiente de trabalho afetam a saúde e o florescimento dos indivíduos (LYUBOMIRSKY; KING; DIENER, 2005; DIEDERICKS; ROTHMANN, 2013; ERUM; ABID; CONTRERAS, 2020, LUZ et al., 2020), em virtude de que em algumas atividades o desgaste psicológico é maior (CARVER; CONNOR-SMITH, 2010; MENDONÇA et al., 2014).

Diante disso, no próximo subcapítulo apresentam-se alguns aspectos sobre o entendimento do florescimento no meio laboral.

### **2.1.2 Florescimento humano no trabalho**

O florescimento atraiu atenção significativa de pesquisadores e do meio organizacional nos últimos tempos devido às suas consequências positivas para os trabalhadores e empregadores. As organizações desejam que seus trabalhadores estejam motivados, entusiasmados, apaixonados e comprometidos com a organização e, sobretudo, que auxiliem a atingir seus objetivos organizacionais (ABID et al., 2018).

Trabalhadores que florescem são entusiasmados por interagir de maneira ativa e produtiva com os outros. Assim, o florescimento amplia os repertórios de ação do pensamento dos trabalhadores, para que eles possam ir além de seus próprios requisitos formais e ter *insights* de pensamento e ação suficientemente amplos para tomar iniciativa, além de um escopo mais amplo para se concentrar nos interesses dos outros e do coletivo (FREDRICKSON; LOSADA, 2005). Nessa lógica, Yidong et al. (2020) e Oliveira-Silva e Porto (2021) apontam que a própria consciência do trabalhador possui potenciais positivos para gerar o florescimento, no entanto, depende do contexto em que ele está inserido.

Os significados de florescimento presentes na literatura apontam para um estado de pleno desenvolvimento humano, caracterizado por elevada saúde mental, bem-estar e contribuição genuína. Na conjuntura do trabalho, o termo florescimento refere-se a uma situação de prosperidade, de desenvolvimento e constante estado de satisfação e bem-estar (MENDONÇA et al., 2014).

Frente ao exposto, faz-se necessário compreender os fatores determinantes que levam o trabalhador ao bem-estar e, por conseguinte, ao florescimento no trabalho, para que as organizações possam melhorar seu ambiente, tornando-o mais agradável a todos (SGARBOSSA; MOZZATO, 2020). As autoras ainda referem que quando o ambiente de trabalho é positivo há redução dos níveis de esgotamento físico e mental, bem como dos

condicionantes de estresse em que os trabalhadores são expostos em seu cotidiano laboral. Assim, a positividade das condições laborais permite que o trabalhador floresça, motivado pelos sentimentos de envolvimento, acolhida, reconhecimento e valorização de suas habilidades/capacidades pela organização (VELTMAN, 2015).

Nesse entendimento, Chaves et al. (2019) esclarecem que o florescimento no trabalho pode ser considerado como a integração do bem-estar subjetivo e psicológico, ou seja, tanto os recursos do trabalho quanto os recursos pessoais, juntos ou não, são fundamentais para o florescimento laboral. Diante disso, o florescimento é descrito como o estado ideal de saúde mental (KEYES, 2002; SELIGMAN, 2011), alcançado por meio de experiências positivas e uma gestão eficiente dos fatores relacionados ao trabalho (RAUTENBACH, 2015), que envolve aspectos holísticos no bem-estar no trabalho e orienta a forma de percepção do indivíduo sobre seu labor (ROSA et al., 2019).

Desse modo, o trabalho passa a ser caracterizado pela existência de positividade, significado e engajamento, somado às atitudes adicionais de vitalidade, autoestima, resiliência, otimismo e autodeterminação do trabalhador (HUPPERT; SO, 2013). Nesse sentido, o florescimento manifesta-se quando o indivíduo se sente bem e funciona bem (KEYES, 2002; FREDRICKSON; LOSADA, 2005; SELIGMAN, 2011; HUPPERT; SO, 2013). Dada a relevância, Bakker e Oerlemans (2011) e Demerouti, Bakker e Gevers (2015) acreditam que o florescimento estimula a criatividade e o desempenho no trabalho e, por representar o topo do espectro de bem-estar, permite aos indivíduos experimentarem alto afeto positivo. Ainda de acordo com a literatura, o florescimento no trabalho é alcançado a partir de experiências positivas no meio laboral (ROTHMANN, 2015).

Em níveis gerais, o Quadro 5 apresenta algumas concepções acerca do florescimento do indivíduo no ambiente de trabalho, tendo por base alguns autores que se dedicaram ao estudo do tema nesse contexto.

Quadro 5 - Concepções sobre o florescimento humano no trabalho

CONCEPÇÃO	REFERÊNCIA
Viabiliza ações voltadas à minimização do desgaste psicológico, promovendo o bem-estar nos trabalhadores.	Mendonça et al. (2014); Luthans e Youssef-Morgan (2017)
Promove o ajustamento psicológico e social do trabalhador ao ambiente de trabalho em que está inserido, ou estado ideal de saúde mental.	Carver e Connor-Smith, (2010) Chaves et al. (2019); Keyes (2002); Seligman (2011)
Promove o envolvimento total do indivíduo em seu trabalho.	Diedericks e Rothmann (2013)
Proporciona a redução de jornadas de trabalho perdidas e a incidência de condições físicas crônicas.	Keyes (2007); Catalino e Fredrickson (2011)
Oriundo de experiências positivas alcançadas por meio da gestão eficiente dos fatores relacionados ao trabalho.	Rothmann (2015)

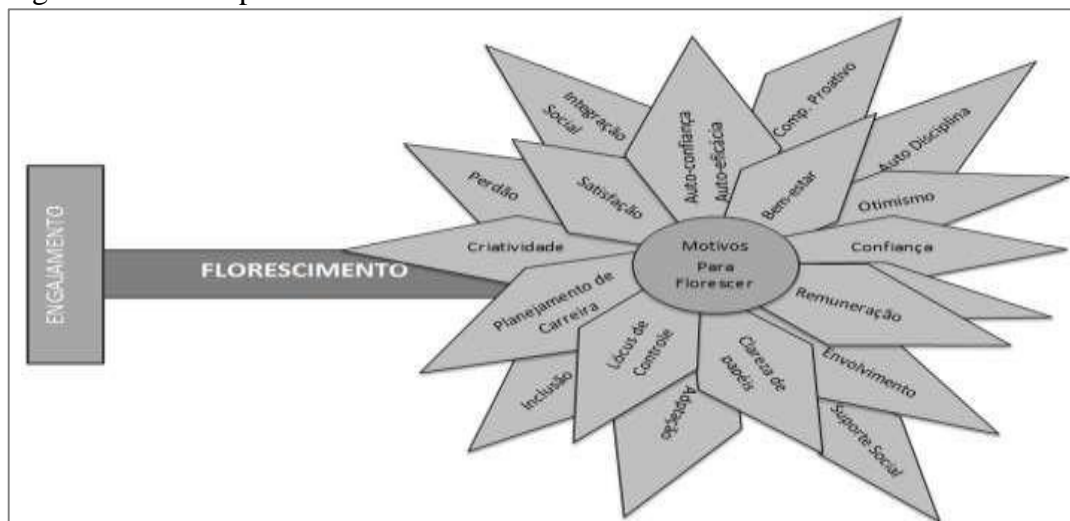
(continuação)

CONCEPÇÃO	REFERÊNCIA
Ocorre quando o indivíduo é reconhecido por suas habilidades ou capacidades, de modo que o trabalho colabora para a felicidade.	Veltman (2015)
Os trabalhadores passam a buscar recursos no trabalho, são engajados com suas atividades e apresentam maior criatividade.	Demerouti, Bakker e Gevers (2015)
Relacionado a uma condição de prosperidade, engajamento, felicidade, automotivação, bem-estar e satisfação	Bedin e Zamarchi (2019)

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Com base no exposto, para que um indivíduo atinja o florescimento, faz-se necessário vivenciar diversos fatores positivos. No levantamento sistemático de literatura realizado por Sgarbossa e Mozzato (2020) foi possível identificar algumas das principais razões que levam os trabalhadores ao florescimento no trabalho, as quais são apresentadas na Figura 5.

Figura 5 - Razões para o florescimento no ambiente de trabalho



Fonte: Sgarbossa e Mozzato (2020, p. 42).

De acordo com a Figura 5, o florescimento é sustentado pelo engajamento. A literatura aponta que o engajamento é um constructo motivacional positivo, caracterizado por vigor, dedicação e absorção, sempre relacionado com o trabalho, que implica em sentimentos de emoção positiva sobre a vida, autonomia e reconhecimento do trabalho desenvolvido, bem-estar psicológico e social, sentimento de prosperidade, felicidade, automotivação, sucesso e aprendizagem (BAKKER; DEMEROUTI, 2008; SALANOVA; SCHAUFELI, 2009; SCHAUFELI; BAKKER, 2009).

Logo, ao engajar-se e envolver-se com experiências positivas, o trabalhador se propõe a aproximar-se de eventos que lhe cause maior satisfação e sentido laboral. Janse, Rothmann e Diedericks (2017), Redelinguys, Rothmann e Botha (2019) e Erum, Abid e Contreras

(2020) destacam que quando as pessoas percebem estar inseridas de fato no ambiente laboral, passam a estar inclinadas a se sentirem e trabalharem bem, apresentando uma conexão adjunta com as dimensões do florescimento.

Sendo assim, os trabalhadores que percebem que seus objetivos pessoais estão ajustados com os objetivos organizacionais, passam a apresentar comportamentos positivos e resultados satisfatórios que os levam ao florescimento. Entretanto, para atingirem o florescimento inúmeras variáveis direta e indiretamente estão associadas ao trabalhador, precisando estarem em sintonia. Essa premissa é defendida por Rautenbach e Rothmann (2017), quando afirmam que o florescimento no trabalho está diretamente relacionado às experiências positivas vivenciadas no ambiente profissional, como prospecção, felicidade, interação social, motivação, envolvimento, remuneração adequada, segurança no trabalho, satisfação e bem-estar, além de relações saudáveis advindas no ambiente familiar.

Nesse aspecto, Oliveira-Silva e Porto (2021) assinalam que as vivências positivas no trabalho auxiliam na realização profissional, a qual prevê maior bem-estar subjetivo e florescimento no trabalho. Os autores ainda referem que quanto mais o trabalhador perceber que é possível alcançar seus objetivos no meio laboral, maior será o progresso de suas metas, repercutindo no experimento do bem-estar na vida em geral e ascensão do florescimento.

Cameron (2010) e Cameron et al. (2011) indicam que as organizações estão adotando práticas facilitadoras para a promoção do florescimento humano, sendo elas de: (1) cuidado - mostrar interesse e resposta uns aos outros e cuidar uns dos outros; (2) apoio compassivo - honrando e apoiando uns aos outros em empreendimentos, construindo relacionamentos fortes através da bondade e ajuda; (3) perdão - não colocar culpa uns aos outros pelos erros, mas perdoar-se; (4) inspiração - inspirar uns aos outros no trabalho; (5) significado - ser motivado, renovado e elevado pelo trabalho, visualizando o propósito no trabalho e descobrindo seu significado profundo; e (6) respeito, integridade e gratidão - tratando uns aos outros com respeito, expressando apreciação, confiança e mantendo a integridade.

Porém, é sabido que existem obstáculos, como a pressão do trabalho, sobrecarga e outros, que comprometem o bem-estar e, por sua vez, o florescimento do trabalhador. Nessa concepção, Bedin e Zamarchi (2019) destacam que, dentre tantas situações, atribuir funções inadequadas às habilidades do trabalhador faz com que o nível de florescimento deste decaia. Além disso, é importante considerar que algumas profissões sofrem maior desgaste psicológico que outras, o que afeta a saúde e dificulta o florescimento. Diante disso, ações com o objetivo de minimizar tais desgastes podem ser realizadas, uma vez que a compreensão

do florescimento laboral apresenta-se como imprescindível para as organizações, pois tende a colaborar com a efetividade organizacional (CARVER; CONNOR-SMITH, 2010).

Com o distanciamento social imposto pela COVID-19, as organizações, como medida de prevenção e buscando evitar a propagação ainda maior do vírus, adotaram, em sua maioria, o regime de *home office*. Porém, essa medida preventiva pode aumentar o esgotamento físico e mental do trabalhador (GOMÉZ et al., 2020). Ainda, os autores destacam que os níveis de ansiedade e estresse no trabalho vêm aumentando, repercutindo no estado emocional e na saúde mental das pessoas que, por conseguinte, afetam-nas em sua capacidade de serem produtivas e florescentes no local de trabalho. Para minimizar os agravantes, os autores recomendam estabelecer mecanismos de comunicação com trabalhadores, clientes e fornecedores para manter a proximidade com as pessoas, além de desenvolver estratégias para o bem-estar físico e mental destes.

Nessa lógica, Lizote et al. (2020) expressam que neste momento em que tudo é incerto, faz-se essencial manter o comprometimento, a satisfação e o bem-estar dos trabalhadores, que também vivem entre muitas incertezas e, conseqüentemente, se sentem inseguros em relação aos acontecimentos presentes e futuros, tanto pessoais quanto profissionais.

Diante do exposto, depreende-se a primeira proposição desta pesquisa:

**Proposição 1:** O florescimento no trabalho traz benefícios tanto para os trabalhadores, quanto para as organizações.

Contudo, para a mensuração do florescimento no contexto do trabalho até o ano de 2019, a Escala de Florescimento no Trabalho (EFLOT)<sup>8</sup> (unidimensional e com 8 itens) era a única escala construída e validada no contexto brasileiro. De acordo com Mendonça et al. (2014), a EFLOT é útil para pesquisas sobre saúde e bem-estar dos trabalhadores, além de ter relação direta com a autoimagem que o trabalhador tem de suas competências, seu envolvimento e contribuição para o desenvolvimento de suas atividades no trabalho.

Os altos resultados de escores da escala indicam que os trabalhadores têm uma autoimagem positiva em relação aos aspectos de seu trabalho associados ao suporte social, ao interesse e à contribuição ativa para o correto andamento das atividades e do bem-estar comum das pessoas que fazem parte da organização, assim como para o sentimento de competência e capacidade para o bom exercício profissional. Portanto, indica que os trabalhadores têm o

---

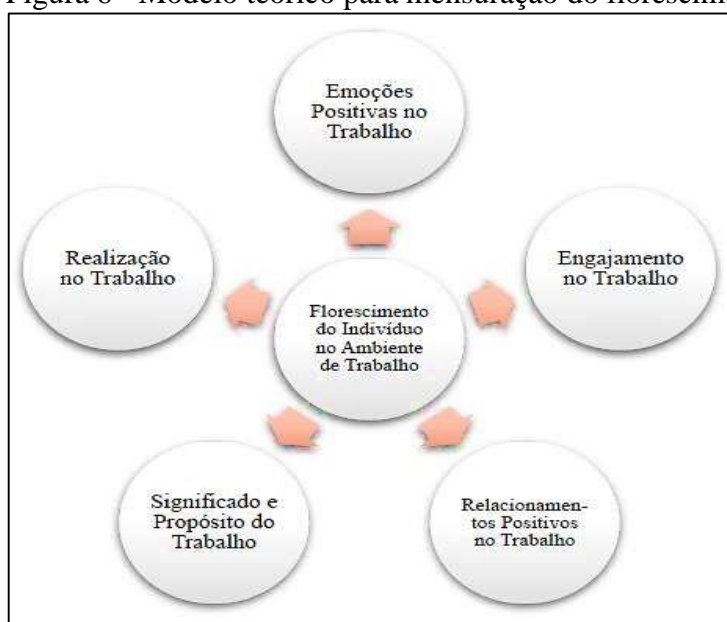
<sup>8</sup> Escala de florescimento no trabalho (EFLOT) foi elaborada por Mendonça et al. (2014) a partir da *Flourishing Scale* de Diener e colaboradores (2010) e principalmente da versão portuguesa publicada por Silva e Caetano (2013). Ambas as escalas não têm como objetivo o florescimento no contexto do trabalho, mas serviram como base para a adaptação e a validação fatorial da EFLOT.

sentimento de que, por intermédio do trabalho, podem obter uma boa vida e se tornarem pessoas melhores, com mais otimismo em relação ao futuro, vislumbrando uma vida com propósito e significado (MENDONÇA et al., 2014).

Em 2020, Fabricio (2020), com base nas dimensões do florescimento cunhadas por Seligman (2011), desenvolveu e validou a Escala de Florescimento do Indivíduo no Ambiente de Trabalho (FIW), com 44 itens, e a Escala de Florescimento do Indivíduo no Ambiente de Trabalho Reduzida (FIW-R), com 20 itens, e ambas com 5 dimensões (emoções positivas no trabalho; engajamento no trabalho; relacionamentos positivos no trabalho; realização no trabalho; e significado e propósito do trabalho).

Tais escalas tiveram por base o modelo teórico apresentado na Figura 6, as quais permitem mensurar as dimensões do florescimento especificamente no contexto do trabalho.

Figura 6 - Modelo teórico para mensuração do florescimento.



Fonte: Fabricio (2020, p. 61).

A mensuração do florescimento a partir das cinco dimensões de Seligman (2011) se justifica, pois de acordo com Forgeard et al. (2011) considera-se impraticável que apenas um único indicador identifique o florescimento do indivíduo, já que ele é sentido a partir de pontuações na faixa superior de cada uma das dimensões. Assim, todas as dimensões e suas variáveis são consideradas relevantes para identificação do florescimento do indivíduo no ambiente laboral, as quais são melhor trabalhadas na sequência.

### 2.1.2.1 Emoções Positivas no Trabalho

A emoção positiva inclui uma variedade de sentimentos, incluindo felicidade (KEYES, 2002; HUPPERT; SO, 2013), satisfação com a vida (KEYES, 2002) e prazer (SELIGMAN, 2011), ou seja, envolve as reações fisiológicas, psicológicas, cognitivas e motivacionais emitidas pelo indivíduo diante de estímulos internos ou externos (MAYER; ROBERTS; BARSADÉ, 2008). Sendo as emoções positivas o primeiro elemento da dimensão do florescimento, de acordo com a abordagem de Martin Seligman, ela consiste na pedra angular da teoria do bem-estar, sendo considerada aquilo que o ser humano sente: prazer, entusiasmo, êxtase, calor, conforto e sensações afins (SELIGMAN, 2011).

O afeto e a emoção podem ser compreendidos como conceitos distintos ou indiscriminados (KHODARAHIMI, 2013). Fredrickson (2001) aponta que as emoções são tipicamente breves e sobre alguma circunstância pessoal significativa (incluem um objeto), além de possuírem componentes como a experiência subjetiva, expressão facial, o processamento cognitivo e as mudanças fisiológicas. Pinto (2018) enfatiza que as emoções desempenham um papel de elevada importância na vida das pessoas, principalmente na tomada de decisões adaptativas, no confronto com a adversidade e mudança, tal como na resposta às necessidades físicas e psicológicas. Logo, o afeto varia muito segundo a autora, e não tem objeto, podendo ser relevante apenas a nível da experiência subjetiva. Assim, ele é compreendido como um conceito mais geral que se refere a um sentimento consciente (mas não reflexivo e cognitivo), ao passo que na emoção, os processos de avaliação podem ser conscientes ou inconscientes (RUSSELL; BARRET, 1999).

Nesse contexto, Barbara Fredrickson apresentou um modelo para explicar a função de um subconjunto de emoções positivas, caracterizadas por: alegria, interesse, contentamento e amor, além de substituir a expressão “tendência à ação” por “tendência de pensamento-ação”, modelo este designado de teoria do ampliar-construir das emoções positivas (FREDRICKSON, 1998). A autora definiu que: a) alegria - estimula o divertimento, a criatividade e fomenta não só o desenvolvimento social e físico, como também o intelectual e artístico; b) interesse - visto como sinônimo de curiosidade, promove o desejo de explorar, adquirir novas informações e experiências; c) contentamento - cria o desejo de desfrutar das circunstâncias da vida atual e integrar estas circunstâncias em novas concepções de si e do mundo; e d) amor - visto como uma mistura de emoções positivas distintas (alegria, interesse e contentamento) vivenciado em contextos seguros e de relações próximas.



Diante disso, Fredrickson (2000, 2004) postula que o papel das emoções positivas não se prende com a resolução imediata de problemas de sobrevivência, mas com a expansão do repertório momentâneo de pensamento-ação, permitindo construir recursos pessoais duradouros (físicos, intelectuais, sociais e psicológicos). Ainda de acordo com a autora, as emoções positivas também podem servir de “antídotos” contra os efeitos das emoções negativas; e o afeto positivo tem a capacidade de desfazer o impacto das emoções negativas, ajudando tanto o corpo como a mente a recuperar o equilíbrio e a flexibilidade. Nesse sentido, as emoções positivas auxiliam o indivíduo a considerar os problemas em diferentes perspectivas (FREDERICKSON, BRANIGAN, 2005), a investir e a colocar em prática objetivos que foram construídos numa forma abstrata (LABRO; PATRICK, 2009).

Peñalver et al., (2019) e Fogaça et al., (2021) apontam que os afetos positivos não abrangem exclusivamente estados internos individuais, mas também processos que ocorrem entre os indivíduos, no nível do grupo. Assim, quando o trabalhador experimenta emoções positivas no trabalho (alegria, ânimo, disposição, contentamento, felicidade, empolgação, entusiasmo, tranquilidade e orgulho), revela suas habilidades e potenciais, avançando no alcance de suas metas de vida, uma vez que percebe que a organização se preocupa em envolvê-lo efetivamente em seu funcionamento, estabelecendo um vínculo de confiança calçado na conduta ética e na competência organizacional (OLIVEIRA; GOMIDE JÚNIOR; POLI, 2020).

#### 2.1.2.2 Engajamento no Trabalho

A ideia de engajamento no trabalho, considerado por Vazquez et al. (2015) como um estado mental, foi cunhada por Kahn (1990) ao se posicionar no sentido de que trabalhadores engajados, por se identificarem com as tarefas que lhe eram atribuídas, dedicavam maior esforço físico, cognitivo e emocional, alcançando melhores resultados para si, por meio do desenvolvimento pessoal, e também para as organizações nas quais prestavam serviços, dado o aumento da produtividade. Nesse entendimento, Seligman (2011) refere que o engajamento no trabalho está ligado a uma posição de entrega, cujo trabalhador doa-se totalmente, chegando a perder a noção do tempo e a consciência de si mesmo. Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013) chamam esse estado de sensação de *flow*<sup>9</sup>. Assim, os trabalhadores engajados

---

<sup>9</sup> O conceito de *flow* é derivado do estudo de atividades que o Psicólogo americano Mihaly Csikszentmihalyi - criador da teoria do *flow* - considerou intrinsecamente motivantes, que proporcionam prazer em sua realização

são aquelas pessoas que se encontram cognitivamente, física e emocionalmente ligados ao seu trabalho, aos papéis que lhes pertencem dentro da organização em que se trabalham e com capacidade de conduzir a inovação aos recursos do labor (SHUCK; WOLLARD, 2010; BAKKER; ALBRECHT; LEITER, 2011).

Alguns autores (SCHAUFELI et al., 2002; SCHAUFELI; BAKKER, 2003; BAKKER; VAN EMMERIK; EUWEMA, 2006; OLIVEIRA; ROCHA, 2017) referem que o engajamento é composto por um alto nível de dedicação, vigor e absorção, sendo: a) vigor - caracterizado por altos níveis de energia e resiliência mental enquanto o indivíduo trabalha, ambição de investir em seu trabalho e persistência em situações difíceis; b) dedicação - refere-se ao indivíduo estar intensamente envolvido em suas atividades e experienciando o senso de significância, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio; e c) absorção - refere-se ao indivíduo estar completamente imerso, concentrado e envolvido com seu trabalho, fazendo com que perceba o tempo passar rapidamente e, inclusive, ter dificuldades de se desapegar do seu trabalho, ficando inúmeras vezes imerso em suas atividades.

Nesta perspectiva, Siqueira et al. (2014) referem que as pessoas engajadas alocam mais esforços no seu trabalho, pois além de se identificarem com o trabalho exercido, elas são capazes de produzir resultados positivos para o seu próprio desenvolvimento e crescimento, bem como trazem resultados positivos para a organização. Assim, Cavalcante, Siqueira e Kuniyoshi (2014) corroboram que compreender os aspectos positivos em uma organização e possibilitar aos trabalhadores se sentirem satisfeitos, envolvidos e comprometidos com suas tarefas, torna-se crucial para que as organizações consigam estimular seus trabalhadores a atingirem os objetivos organizacionais. Além disso, os autores destacam que o engajamento no trabalho apresenta aspectos essenciais e significativos a serem compreendidos, uma vez que auxiliam na saúde física e psíquica dos trabalhadores.

Aliado ao esse entendimento, Keyes (2007) e Diedericks e Rothmann (2013) destacam que o engajamento no trabalho relaciona-se ao florescimento devido ao afeto e ao contentamento positivo (bem-estar emocional) de domínio ambiental, ao senso de significado, propósito e à autonomia (bem-estar psicológico) vivenciados em virtude de uma correspondência entre a habilidade de um indivíduo e os desafios apresentados pelas atividades. Logo, fica evidenciado a importância que tem para as organizações contar com trabalhadores engajados, bem como a possibilidade de se executar práticas e políticas tendentes a desenvolver o nível de engajamento (COSTANTINI et al., 2017; WIEDEMANN,

---

e, por isso, levam o indivíduo a um estado de profundo envolvimento e a ter um sentimento intenso de alegria e satisfação pessoal (MASSARELLA; WINTERSTEIN, 2009).

2019; ERUM; ABID; CONTRERAS, 2020). Assim, concluem os autores, ser essa uma estratégia relevante para as organizações envolverem-se cada vez mais junto a seus trabalhadores, sendo necessário dispor nesse processo ferramentas capazes de mensurar o grau de engajamento dos trabalhadores.

### 2.1.2.3 Relacionamentos Positivos no Trabalho

Relações positivas no trabalho são consideradas como antecedentes de muitos resultados positivos, seja para os indivíduos e/ou para organizações. Os efeitos provocados nos indivíduos podem ser considerados estimulantes para as organizações. Os efeitos individuais dos processos cognitivos, fisiológicos e comportamentais, que melhoram o funcionamento individual, incluem: aumento da velocidade de processamento e desempenho da memória de trabalho, efeitos salutares no sistema cardiovascular, neuroendócrino e imunológico, e aprimoramento/enriquecimento da identidade própria (STEPHENS; HEAPHY; DUTTON, 2012; SÖKMEN; BITMIŞ; ÜNER, 2015). Em um nível de equipe, os relacionamentos positivos no trabalho criam sentimentos de segurança psicológica e confiança, contribuindo para maior aprendizado com as falhas (GAMBETTA; 1998; SATO, 2003; CARMELI; BRUELLER; DUTTON, 2009; CARVALHO, 2009).

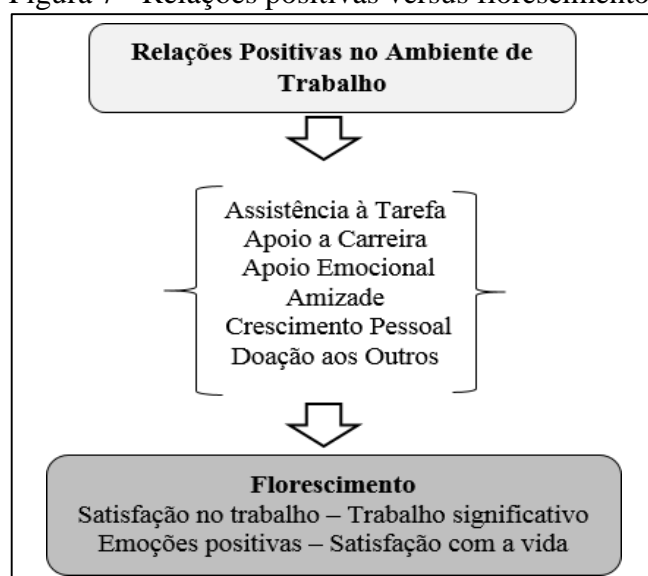
Os relacionamentos podem ser definidos em termos de estados e processos, acompanhados de qualidade ou resultados (DI FABIO; GORI, 2016). Roberts (2007) e Stephens, Heaphy e Dutton (2012) distinguem relacionamentos positivos como aqueles em que há um verdadeiro senso de relações, experiências de vitalidade e vivacidade, considerações positivas, mutualidade e fisiologia positiva, que na visão de Kahn (1990) auxiliam na capacidade do trabalhador de se envolver no trabalho. Para Seligman (2011) os relacionamentos bem-sucedidos aumentam o sentimento de suporte, alavancando diretamente a percepção de bem-estar.

As relações e as conexões sociais, segundo o autor, são aspectos importantes da vida, visto que os seres humanos que prosperam, possuem conexão, amor e intimidade, são capazes de estabelecer uma forte interação emocional e física com outros humanos. Logo, constituem uma necessidade psicológica básica que, ao ser satisfeita no meio laboral, leva ao bem-estar no trabalho (RYAN; DECI, 2001; SPREITZER; PORATH, 2013; SNYDER; LOPEZ; TERAMOTO, 2014; DI FABIO; GORI, 2016; DI FABIO, 2014, 2015, 2016).

De acordo com a teoria do relacionamento (FEENEY; COLLINS, 2014), os relacionamentos também ajudam as pessoas a buscarem ativamente oportunidades para

crescimento e desenvolvimento, e podem ser, segundo Ragins e Dutton (2007, p. 3), uma “fonte de enriquecimento, vitalidade e aprendizagem que ajuda indivíduos, grupos e organizações a crescerem e prosperam”. Keyes (2007), Ragins e Dutton (2007) e Colbert, Bono e Purvanova (2016) corroboram ao salientar que as relações de trabalho positivas desempenham um papel fundamental na promoção do florescimento dos trabalhadores e na saúde psicossocial. Nesse sentido, Colbert, Bono e Purvanova (2016) advertem que relações como assistência às tarefas, avanço na carreira<sup>10</sup>, suporte emocional, amizade, visualizar crescimento pessoal e doar-se aos outros, leva o trabalhador ao estado de florescimento, conforme demonstrado na Figura 7.

Figura 7 - Relações positivas versus florescimento



Fonte: Colbert, Bono e Purvanova (2016, p. 1221).

Diante o exposto, os autores advogam que além das funções tradicionais de assistência à tarefa, avanço na carreira e suporte emocional, as relações de trabalho também promovem crescimento pessoal, servem como uma fonte de amizade e doação aos outros. Assim, consideram que os relacionamentos não só têm o potencial de aumentar a satisfação no trabalho, mas também promover percepções de trabalho significativo, gerar emoções positivas no trabalho e auxiliar na satisfação com a vida, que por sua vez refletem no desenvolvimento dos trabalhadores de maneira que beneficiam tanto os indivíduos quanto as organizações.

Morrison (2002) destaca que as relações sociais no trabalho, sejam elas formais e/ou informais, oferecem benefícios aos indivíduos, como apoio instrumental e emocional,

<sup>10</sup> O termo "carreira" refere-se à possibilidade de progressão ou uma profissão que apresenta estágios (MARTINS, 2011).

promovendo o desenvolvimento de identidade positiva e socialização. Além disso, auxiliam os trabalhadores a conquistarem sua autorrealização (COLBERT; BONO; PURNOVA, 2016). Estudos evidenciam que as relações sociais positivas em equipes aumentam a criatividade individual (MUÑOZ-DOYAGUE; NIETO, 2012), pois facilita a troca construtiva de *feedback* crítico, tornando as pessoas mais propensas a considerar falhas, críticas e *feedbacks* negativos como oportunidades aprender e melhorar (GLIŃSKA-NEWESÍ et al., 2017). Combinando estes elementos com o efeito positivo que o relacionamento positivo tem sobre a energia que as pessoas sentem (QUINN, 2007), o impacto geral destes sobre a melhoria no desenvolvimento de processos nas organizações torna-se muito provável.

Ademais, os relacionamentos positivos no trabalho tornam as pessoas mais abertas ao crescimento contínuo e desenvolvimento, fornecendo uma base segura para aprender e experimentar, descobrir os pontos fortes, as competências e valor agregado em trabalhar e conhecer novas habilidades ou tarefas (ROBERTS, 2007). Desse modo, os relacionamentos formam a base da matriz de processos organizacionais, uma vez que explicam como os trabalhadores gerenciam suas carreiras e tornam o trabalho e a vida pessoal agradável; como os gerentes lideram suas equipes; como os trabalhadores desempenham suas funções; e como e porque as organizações tem sucesso ou falham; porque os trabalhadores permanecem em seus empregos e porque abandonam; porque as equipes produzem resultados surpreendentes e porque muitas vezes apresentam baixo desempenho; porque e como as organizações podem desenvolver e fornecer produtos e serviços complexos tendo bons resultados; e, porque e como não conseguem fazê-lo (HEAPHY et al., 2018).

Contudo, as relações no local de trabalho merecem atenção das organizações e de seus gestores (CREARY; CAZA; ROBERTS, 2015), enfatizando que os líderes desempenham papel importante que podem inspirar e orientar a forma como as relações interpessoais se darão no ambiente laboral, promovendo a satisfação individual, grupal e organizacional (SANTOS, 2019).

#### 2.1.2.4 Significado e Propósito do Trabalho

Autores dos estudos do trabalho, a exemplo dos pesquisadores do grupo *Meaning of Work International Research Team* (MOW, 1987), Sawitzki et al. (2012), Bispo, Dourado e Amorim (2013), consideram “sentido” e “significado” como termos de entendimento semelhante. Embora Tolfo e Piccinini (2007) também assinalem que os termos sentido e significado podem ser entendidos como sinônimos, elas distinguem “significado” de

“sentido”. Enquanto significado corresponde à representação social que o trabalho executado tem para o trabalhador (reconhecimento do seu trabalho para se alcançar os resultados pretendidos, no sentimento de pertencimento a um grupo ou na importância de seu trabalho para toda a sociedade), o sentido é compreendido como o valor que o trabalho possui para o indivíduo no âmbito pessoal, sua satisfação e autorrealização.

Morin (2001) define o sentido do trabalho como uma estrutura afetiva formada por três componentes: 1) significado: refere-se às representações que o sujeito tem de sua atividade, assim como o valor que lhe atribui; 2) orientação: refere-se à inclinação para o trabalho, o que o trabalhador busca e o que guia suas ações; e, 3) coerência: é a harmonia ou o equilíbrio que o trabalhador espera de sua relação com o trabalho. Falce, Garcia e Muylder (2011), bem como Kubo, Gouvêa e Mantovani (2013), corroboram ao destacar que para a compreensão dos significados e sentido do trabalho na contemporaneidade é preciso considerar que o trabalho, apesar de suas constantes transformações, continua representando um valor fundamental na sociedade, como fonte de subsistência, autoestima e realização, exercendo influência na motivação, satisfação e produtividade dos trabalhadores.

Ryff e Singer (1998), Seligman (2004), Steger et al. (2008) e Diener et al. (2010) apresentam argumentos e dados para amparar a noção de que o sentido e propósito são favoráveis para o bom funcionamento humano. O significado e emoções positivas segundo Fredrickson (2000) são adjacentes, uma vez que quando os indivíduos os encontram em suas atividades de trabalho tendem a vivenciar mais emoções positivas. Ademais, o significado e o propósito são apontados na literatura como um atributo essencial do florescimento. Tendo propósito na vida, o trabalhador é direcionado para atividades significativas (PETER; ROBERTS, DENGATE, 2011). Mendes e Dias (1991) já referiam que compreender os sentidos do trabalho é um desafio importante para os administradores, tendo em vista as múltiplas transformações que têm atingido as organizações e os “mundos do trabalho”.

Além disso, é importante salientar que nem sempre os modos de trabalho proporcionam sentido e propósito ao trabalhador. Gaulejac (2005) aponta que os métodos de gestão e direção das organizações são responsáveis pelos cenários de sofrimento do trabalho e injustiças sociais. A falta de significado no trabalho tem sido associada ao poder de diminuição e auto estranhamento (SARROS et al., 2002), com um sentimento de que os trabalhadores são “usados” por outros motivos que não aqueles que consideram úteis (LEPISTO; PRATT, 2017), seja pela realização de tarefas desnecessárias, experimento de tratamento injusto, falta de reconhecimento e apoio, e que não contribuem para seu propósito (SARROS et al., 2002).

Dejours (1992) já focava seus estudos na análise da relação prazer e sofrimento psíquico e as estratégias de defesa dos trabalhadores contra o sofrimento, através da vertente denominada psicodinâmica do trabalho. Para o autor, bem como para Tong e Wang (2017) e Arrosa e Gandelman (2016), na relação do homem com o trabalho há fatores que entram em contradição com o funcionamento psíquico, causando prazer e sofrimento.

A diversidade de significados e sentidos do trabalho perpassa pelo modo como o trabalhador compreende seu trabalho. O fenômeno de atribuir sentidos e significados ao trabalho pode contribuir para compreender aspectos relacionados à subjetividade do trabalhador, assim como suas expectativas e desejos, que muitas vezes são cerceados pela organização do trabalho (ANTUNES, 2000; BITTENCOURT et al., 2011; VILAS-BOAS; MORIN, 2015; SCHMIDT et al., 2017). Para Vilas-Boas e Morin (2015), quando o ambiente laboral é adequado e as relações são favoráveis, há tendência de os indivíduos enxergarem o trabalho que escolheram como uma vocação.

Nesse sentido, Morin (2001), que já defendia essa perspectiva, alude que o sentido do trabalho sofre forte influência da organização do trabalho, a qual é capaz de promover alterações no comportamento individual, fazendo com que, de modo gradual, o trabalhador tenha atitudes positivas em relação às funções desempenhadas, à organização e a si próprio. Desse modo, Antonacopoulou e Georgiadou (2020) afirmam que enriquecer a significância no trabalho envolve tanto criar condições para a construção de significado na forma como as percepções pessoais e as condições sociais estão alinhadas, como mobilizar iniciativas e elevar o valor e excelência humana, a fim de impulsionar a liderança como uma força relacional integral, que inspira servir ao comum.

Nesse entendimento, Fukuyama (2019) e Antonacopoulou e Georgiadou (2020) referem que o impacto universal do trabalho e a identidade emergente que ele cria, molda as pessoas e QV destas, não somente por ser um meio de sobrevivência, mas por ser de profunda necessidade existencial, pela influência na aceitação social, por auxiliar na criação de cultura, defender a pertença, manter a individualidade e ajudar a definir quem elas são.

#### 2.1.2.5 Realização no Trabalho

Abraham Harold Maslow (1968) foi um dos autores que trouxe em evidência a questão da autorrealização, considerando-a uma força motriz que move o indivíduo. Ryan e Deci (2001) indicam que a necessidade de realização tem sido percebida como um objetivo natural da vida humana, descrevendo muitos dos significados e propósitos subjacentes às ações

humanas. Para Porto e Tamayo (2003, p. 151) a definição operacional para a realização no trabalho pode ser caracterizada como “a busca de prazer e realização pessoal e profissional, bem como de independência de pensamento e ação no trabalho por meio da autonomia intelectual e da criatividade.” Nesse contexto, Geremia, Scapini e Silva (2020) referem que em alguns estudos a realização profissional também é compreendida como dimensão do bem-estar, sendo medida em termos de exaustão emocional, dedicação e aprendizado.

Oliveira-Silva e Silva (2015) apontam que a realização profissional é entendida enquanto consequência de um processo de desenvolvimento de carreira<sup>11</sup>, associado à identificação com o trabalho desempenhado, à possibilidade de fazer o que gosta, de colocar em prática o que aprendeu e de alcançar as metas de carreira<sup>12</sup>, abrangendo perspectivas objetivas (remuneração e poder) e subjetivas (sucesso, realização). Contudo, não se limita a isso, pois muitas vezes o estágio atual da carreira é o máximo que o trabalhador pode atingir naquele momento, considerando a gama de fatores que podem intervir em um determinado contexto (BURKE, 2015; OLIVEIRA-SILVA; PORTO; ARNOLD, 2019). Nessa concepção, dentre as várias definições do termo encontrados na literatura, os autores ainda deliberam que a realização no trabalho é composta de duas dimensões: 1) importância e cumprimento das metas de carreira (conteúdo das metas); e 2) avaliação do progresso em direção às metas. Em geral, o conceito proposto segundo os autores sugere que qualquer atividade (remunerada ou não), tem potencial de gerar realização, desde que seja possível aos indivíduos perceberem: 1) que os objetivos mais importantes da carreira estão sendo alcançados; e 2) que há progresso em direção aos objetivos.

As mudanças causadas pelos avanços tecnológicos e pela alta competitividade levam à necessidade de transformar os trabalhadores em seres cada vez mais motivados, comprometidos e satisfeitos, para que possam gerar resultados diferenciados o suficiente para serem competitivos (MOURA; OLIVEIRA-SILVA, 2019). Assim, o trabalho vem deixando de ser visto apenas como uma fonte de renda e se tornando um lugar onde busca-se possibilidades que atendam os valores, desejos, expectativas e que, principalmente, possa

---

<sup>11</sup> É obtido mediante o apoio dados aos indivíduos pela organização, na estimulação de níveis mais elevados de compromisso, satisfação e crescimento. Para este fim, há uma variedade de ações em uso por organizações para o desenvolvimento de profissionais, tais como: *job rotation*, *coaching*, *mentoring* e aconselhamento (SILVA et al., 2019).

<sup>12</sup> Conforme Elliot e Dweck (2005), refere-se aos tipos de motivos que levam as pessoas a alcançar metas de carreira, ou seja, se elas se preocupam com a aquisição de competências e autodesenvolvimento (orientação de maestria) ou com mostrar para os outros que são competentes (orientação de desempenho). Não sendo considerada como um processo estático, mas dinâmico, os valores e as metas das pessoas podem mudar, e, por conseguinte, a forma como elas buscam esses objetivos e o significado de realização profissional também se altera (OLIVEIRA-SILVA, 2015).



proporcionar desenvolvimento humano e realização profissional (OLIVEIRA-SILVA, 2012; MOURA; OLIVEIRA-SILVA, 2019).

Na visão de Antonacopoulou e Georgiadou (2020), o local de trabalho pode ser “qualquer” lugar, não apenas no contexto organizacional onde o trabalho é realizado, mas onde o significado é processado e sua realização alcançada. Essa premissa, segundo os autores, pode ser confirmada com o advento da pandemia, cujos trabalhadores transformaram a casa em um novo lugar, a partir do qual não só o trabalho é realizado, mas a identidade pessoal e profissional está sendo reconstruída.

Tolfo e Piccinini (2007) já destacavam que o trabalho com significado está relacionado à busca por um trabalho que seja útil e permita o desenvolvimento, valorização, reconhecimento e, conseqüentemente, a autorrealização do trabalhador. Diante disso, os autores referem que a intersecção entre significado do trabalho e realização profissional torna plausível o alcance da realização profissional como conseqüente à produção de significado e, que mais especificamente, é influenciado pela centralidade do trabalho. Assim, quando o indivíduo percebe que está progredindo em direção aos seus objetivos, também poderá se perceber profissionalmente realizado. Deste modo, é possível afirmar que a realização profissional pressupõe que a qualidade da carreira depende de até que ponto o cumprimento dos objetivos prioritários pode ser alcançado de forma realista (ELLIOT; FRYER, 2008; GREENHAUS; CALLANAN; GODSHALK, 2010).

Nas organizações, a realização profissional se baseia em uma relação de troca entre empregador e trabalhador, que se caracteriza pela organização fornecendo ao trabalhador um ambiente favorável à realização profissional, enquanto o trabalhador realizado profissionalmente fornece à organização uma alta produtividade. Marques (2016) confia que, de modo geral, os seres humanos, de forma consciente ou não, buscam alternativas que os levem a florescer e os tornem mais realizados e felizes. Apesar da escassez de pesquisas sobre o tema, Oliveira-Silva (2015) e Oliveira-Silva e Porto (2021) encontraram evidências de que a realização profissional se relaciona significativamente com o bem-estar subjetivo e com florescimento no trabalho. Logo, quanto mais as pessoas percebem que alcançam aquilo que valorizam e confirmam uma avaliação positiva do progresso em relação à meta profissional, mais experimentam o bem-estar na vida em geral e, por conseqüente, florescem no trabalho.

Diante do exposto, sem desconsiderar os aspectos subjetivos, psicológicos e sociais, depreende-se a proposição 2:

**Proposição 2:** Os trabalhadores florescem no ambiente do trabalho quando este lhe proporciona emoções positivas, relacionamentos positivos, significado e propósito, realização profissional e engajamento.

Portanto, ciente da influência que o ambiente de trabalho exerce sobre o bem-estar e, por conseguinte, no florescimento do trabalhador, apresenta-se no próximo subcapítulo o entendimento sobre a GEP, que tem evoluído ao longo dos anos, sobretudo frente às suas práticas, voltando-as à preocupação do bem-estar e QVT.

## 2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A GP, dentre as muitas definições apresentadas na literatura, pode ser entendida como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las a longo prazo” (DUTRA, 2009, p. 17). Os primeiros estudos críticos sobre relacionamentos de trabalhos apresentados por Hoxie (1916), referentes ao Movimento da Administração Científica, retrataram o problema social identificado nas políticas e práticas de labor, ausência de proteção e QV dos trabalhadores. Desse modo, com o referido Movimento, foram considerados os incentivos financeiros adequados, constante vigilância e treinamento como ações suficientes para garantir boa produtividade. Mais tarde, com a Revolução Industrial, as associações sindicais passaram a lutar por melhores condições de trabalho (LACOMBE, 2006).

A partir da década de 80, alterações nos mercados internacionais geraram a busca por maior competitividade e rentabilidade organizacional, cuja percepção da mão de obra passou a ser vista como “fator de produção ou recurso”, capaz de ser maximizado através de uma gestão aliada aos campos de conhecimento da sociologia e da psicologia (CHANLAT, 1999). Tais interesses, salienta o autor, levaram a GP a uma visão voltada para a objetividade da instrumentalização, mesmo ao tratar de questões relativas à subjetividade humana. Com o passar dos anos, o homem passou a ser visto como um ser complexo, com necessidades múltiplas, que somente no final do século XX, devido às transformações políticas, tecnológicas, econômicas e sociais fizeram com que as pessoas se tornassem um diferencial essencial para o sucesso de uma organização (GIL, 2007; DUTRA, 2009).

A GP encontra-se em constante evolução teórica. Chanlat (1996) destaca que a GP sofre as implicações da impossibilidade de eliminar toda a autonomia do ser humano, bem como sua capacidade de construir a própria realidade social. O autor ainda destaca que ao desfrutarem dessa autonomia os atores sociais rebatem a GP às políticas de recursos humanos

(RH), com interpretações e comportamentos distintos de algo totalmente manipulável pela organização. Para lidar com a complexidade dessas respostas, faz-se necessário valorizar aspectos subjetivos do ser humano e reconhecer a capacidade de expressão dos indivíduos. Giddens (1984) e Chanlat (1996, 1999) propõem pensar o ser humano nas organizações em sua experiência vivida, defendendo uma abordagem em que a GP não deveria ater-se à dimensão objetiva das práticas organizacionais, ou rejeitá-la. Defendem tratá-la em conjunto com a dimensão subjetiva, como dois polos distintos, mas complementares e indissociáveis.

Nessa lógica, a GP passou a ser tratada como uma estratégia das organizações, buscando conexões mais estreitas entre seu resultado, desempenho e sobretudo do desenvolvimento das competências humanas. Retomou-se a preocupação com o viés humano e, principalmente, com a necessidade de profissionais com uma visão abrangente, não apenas dos aspectos organizacionais, mas com relação ao indivíduo como ser humano, parceiros do negócio, seres pensantes, atuantes e responsáveis por uma parcela significativa dos resultados projetados (FISCHER, 2002; MARRAS, 2016). Desse modo, nas últimas décadas, três transformações da administração de RH se destacaram, como marcos do seu desenvolvimento no tempo: funcionalismo, estratégia e política (DAVEL; VERGARA, 2006).

A abordagem funcionalista instituiu uma estrutura de procedimentos, técnicas e ferramentas à GP (DAVEL; VERGARA, 2006), a fim de assegurar que interesses e finalidades das organizações, sociedade e trabalhadores sigam em uma mesma direção (BRABET, 1993). Diante disso, os autores acrescentam que as atividades promovidas para alcançar os resultados organizacionais é postergado às ações voluntárias induzidas, para atrair, reter, incentivar, treinar e aprimorar os indivíduos. Tal pensamento não sofreu críticas até a década de 1970, como aludem Mozzato e Grzybovsky (2013), mesmo diante das formulações de Chanlat (1996) no movimento iniciado em 1960, a favor do humanismo radical.

Ainda, no que tange à base epistemológica da produção científica de GP no Brasil, Tonelli et al. (2003) destacam ser essencialmente funcionalista, cuja predominância já fora deparada nos balanços feitos em outras áreas. Ao comparar com outras áreas “menos exatas”, a preeminência funcionalista em GP é ainda maior, revelando menor diversidade epistemológica, o que seria melhor para um país e uma área com tantas contradições e complexidades (FLEURY; FISCHER, 1992).

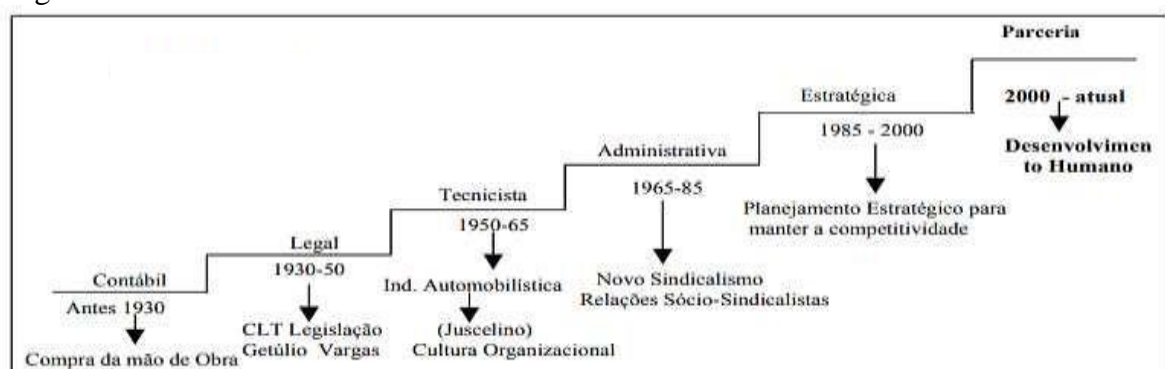
Quanto à abordagem estratégica, esta consiste numa visão ampliada do que fora criado na abordagem funcionalista, impulsionada sobretudo pelas forças dos *stakeholders*, tendo como foco tornar os trabalhadores parceiros da organização (TOSE, 1997; MARRAS, 2016). Esse fato, segundo Albuquerque (2002), visa o aprimoramento no comportamento das

peças, tendo na estratégia de comprometimento a consideração de que elas são parceiras no trabalho e, nas quais, a organização deve investir para alcançar melhores resultados. Já a abordagem política baseia-se no entendimento de que o ambiente harmônico, sem resistências e de elevado grau de conformidade, favorece a produtividade, considerando as zonas de convergência entre indivíduo e organização e suas dimensões políticas e interesses pessoais (DAVEL; VERGARA, 2006). Diante desta perspectiva, Brabet (1993) denomina-a como “o modelo de arbitragem administrativa”.

Marras (2016) menciona que o Movimento das Relações Humanas, que emergiu na década de 1920, trouxe um desafio à função de chefe de pessoal (hoje denominada responsável pela gestão de pessoas), que tem como base de mudança a relação entre trabalhadores e empregadores. Enquanto o modelo clássico operava à base da força e do autocratismo, o novo modelo propunha aumentar a produtividade por meio da valorização das pessoas. Stefano (2011) contribuiu com essa concepção ao explicar que as pessoas que compõem os recursos humanos de uma organização devem ser atenciosamente selecionadas, capacitadas e tidas como aptas para alcançar vantagens e diferenciais competitivos para a organização.

Nesse contexto, Macareno (2006) apresenta uma adaptação do modelo de Tose (1997) e Marras (2016), a partir das novas tendências de aprendizagem do início do século XXI. A autora destaca que desde o início do ano de 2000, cuja ênfase se encontra no conhecimento e em novas responsabilidades, uma nova fase para a GP – “parceria”, é instaurada, a qual centra-se na necessidade de desenvolvimento humano. Nesse contexto evolucionário, a Figura 8 evidencia as fases de evolução da concepção sobre a GP.

Figura 8 - Fases da GP



Fonte: Macareno (2006, p. 58).

Tose (1997) e Marras (2016) descreveram a fase contábil (antes de 1930) como aquela em que as pessoas eram vistas como mercadoria e faziam parte dos custos das operações; a fase legal (1930-1950) foi marcada pela criação da CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas)

e as empresas passaram a se preocupar com a aplicação da legislação, surgindo a figura do chefe de pessoal, para assegurar o cumprimento das normas; a fase tecnicista (1950-1965) trouxe melhorias na relação empresa-trabalhador, sendo adotado o modelo americano de GP, com a implantação de práticas de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, benefícios e outros.

É criada a função de Gestor de Recursos Industriais (GRI); em 1965, com a fase administrativa (1965-1985), ocorreu a mobilização da classe trabalhadora com o surgimento dos sindicatos. Fase marcada pela mudança dos procedimentos burocráticos para responsabilidades de ordem mais humana, surgindo a função de Gestor de Recursos Humanos (GRH); após, com a fase estratégica (1985-2000), a GRH passou a ser chamada de GP, tendo como desafio manter pessoas com talento (conhecimento, habilidade, atitude) para compor o capital humano e intelectual das organizações.

Tichy, Fombrun e Devanna (1984) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) indicam que a fase estratégica permite a mobilização das pessoas para a execução dos objetivos e estratégias organizacionais, o que então evidenciou o caráter estratégico da GP para os negócios; já a fase iniciada no ano 2000, e que perdura até os dias atuais, fora denominada de parceria, que deve auxiliar a organização tanto no processo de planejamento quanto na implementação estratégica da organização.

Ulrich (2001) já referia que o parceiro estratégico trabalha para que as práticas de GP auxiliem na realização dos objetivos organizacionais, subdividindo-se em quatro esferas: a) agente de mudança – auxilia na identificação de processos para administrar a mudança; b) parceiro estratégico - participa do processo de definição da estratégia da organização; c) parceiro motivacional – ajuda na busca dos recursos necessários para atender as necessidades dos trabalhadores; e d) parceiro administrativo - auxilia na obtenção de eficiência dos processos de GP, elevação da produtividade e redução de perdas.

A GP, que iniciou como uma atividade considerada secundária e burocrática incapaz de refletir vantagem para a organização, evoluiu para uma forma de atuação integrada com as demais áreas, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais (FLEURY; FLEURY, 2004; LENGNICK-HALL et al., 2009; WOOD JUNIOR; TONELLI; COOKE, 2011; DEMO et al., 2012). De acordo com os registros da literatura e com base em Fleury e Fisher (1998) e Mascarenhas (2020), as transformações vivenciadas pela área também podem ser visualizadas através da transição das terminologias: DP (departamento de pessoal), ARH (administração de recursos humanos), RH (recursos humanos), GRH (gestão de recursos humanos) e GP (gestão de pessoas e gestão com pessoas).

Tais mudanças de nomenclatura, de acordo com Souza, Silva e Carvalho (2010), refletem a própria mudança de rotinas sofridas pela área, que no passado atuava de forma mais mecanicista cuidando da folha de pagamento e da contratação do profissional. Nessa lógica, Limongi-França (2007) e Oliveira e Oliveira (2011) afirmam que associado as novas denominações, também surgem novos desafios, como a humanização do trabalho e a evolução na atuação mediante as práticas de GP.

A GP assumiu papel estratégico e relevante nas organizações, uma vez que constitui competência organizacional essencial em razão das pessoas serem os principais protagonistas na consecução de resultados, por serem produtoras de conhecimento, inovação e capacidades organizacionais (GUEST, 1987; LEGGE, 2006; BOHLANDER; SNELL, 2009; WILKINSON et al., 2010; FIUZA, 2010; ARMSTRONG, 2014), sendo consideradas um diferencial competitivo (WRIGHT; MCMAHAN; MCWILLIAMS, 1994; LEGGE, 1995; WRIGHT; SPARROW; MARCHINGTON, 1998; LIMONGI-FRANÇA, 2003; DEMO, 2010, BARRETO; COSTA, 2010; DEMO; MARTINS; ROURE, 2013; MELÉ, 2014; SAAD et al., 2018; OLIVEIRA; GOMIDE-JÚNIOR; POLI, 2020).

Desse modo, a GEP pode ser definida como toda mobilização, orientação, direcionamento e administração do fator humano ao formular uma estratégia organizacional, envolvendo a área de GP e certificando que todas as demais áreas tenham completo entendimento das estratégias para que possam caminhar juntas e atender os objetivos organizacionais (MASCARENHAS, 2009; LOPES, 2017).

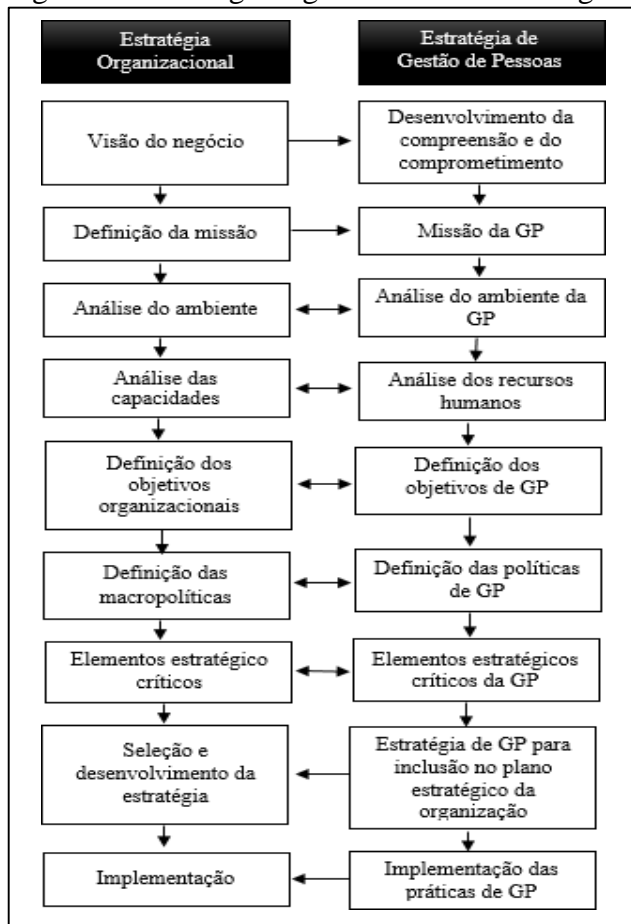
O termo GEP está relacionado às visões comportamental e normativa (LEGGE, 1995). Enfatizando a visão normativa, Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005) a definem como um conjunto de práticas, políticas e estratégias utilizadas pelas organizações a fim de gerenciar seu capital humano, que influenciam e são influenciadas pela estratégia do negócio, pelo contexto organizacional e socioeconômico. Sob a perspectiva comportamental, Armstrong (2014) define a GEP como uma abordagem voltada para gerenciar pessoas, através das quais, os objetivos organizacionais são alcançados por seus recursos humanos, por meio de estratégias, políticas e práticas integradas de GP.

As discussões sobre a GP nas últimas décadas têm se voltado para a polaridade da universalidade ou relatividade de suas práticas, conforme apontado por Godard e Delaney (2000), Wood Júnior, Tonelli e Cooke (2011), entre outros. Para enfrentar o cenário marcado por demandas de clientes, pressão por resultados, aumento da competição e outros fatores que se apresentam como desafios para a GP, Bianchi (2008) e Oliveira, Gomide-Júnior e Poli (2020) apontam que as organizações devem considerar as pessoas no processo de definição

de suas estratégias. Estas, precisam estar voltadas à promoção do bem-estar das pessoas no meio laboral, atraindo-as, capacitando-as, gerindo suas competências e conhecimentos, a fim de criar valorização, satisfação e condições necessárias para o bom desempenho do labor. É sobretudo nesse cenário que Bittencourt (2004) já destacava a importância da GEP.

Nessa lógica, a GP assume papel relevante e faz-se necessário que suas práticas estejam interligadas ao planejamento empresarial estratégico, a fim de impulsionar e reforçar o desempenho econômico e o desenvolvimento humano (WRIGHT; MCMAHAN; MCWILLIAMS, 1994; LEGGE, 1995; WRIGHT; SPARROW; MARCHINGTON, 1998; LIMONGI-FRANÇA, 2003; CODA et al., 2009; DEMO, 2010, PINTO, 2012; DEMO; MARTINS; ROURE, 2013; MELÉ, 2014; SAAD et al., 2018), conforme expõe a Figura 9.

Figura 9 - Estratégia organizacional e estratégia de GP



Fonte: Adaptado de Mascarenhas (2020).

Nessa mesma concepção, o planejamento estratégico da GP deve ser visto como um processo paralelo ao planejamento estratégico geral da organização, ou seja, as etapas de definição das estratégias de GP devem estar subordinadas às etapas do planejamento estratégico da organização, seguindo o pressuposto da adaptação (GUEST, 1987; STOREY,

1990; LENGNICK-HALL; LENGNICK-HALL, 1988; ALMEIDA; TEIXEIRA; MARTINELLI, 1993; LEGGE, 1995; PURCELL, 2001; SCHULER; DOLAN; JACKSON, 2001; ALBUQUERQUE, 2002; BOHLANDER; SNELL, 2009; ARMSTRONG 2014; DEMO et al., 2014; INYANG; AKAEGBU, 2014).

Mascarenhas (2020) destaca que as estratégias de GP são conteúdos ou valores culturais com ênfase na ação, que devem ser internalizados pelos trabalhadores. Esse alinhamento estratégico foi denominado como abordagem<sup>13</sup> contingencial da GP, que permite alinhar a GP às escolhas estratégicas da organização, contribuindo para a consecução de objetivos organizacionais de longo prazo (MASCARENHAS, 2020). Desse modo, cada organização deve adequar sua estratégia de GP na busca de comportamentos coerentes através das políticas e práticas de GP, de forma a permitir melhores desempenhos no ambiente no qual está inserida (PALOMBINO PRIMO; OLIVO; KOBO, 2014; MASCARENHAS; 2020), uma vez que as estratégias de GP determinam as diretrizes para a gestão da força de trabalho, que junto às políticas, buscam coordenar as práticas para que possam ter coerência e seguir na mesma direção estratégica (MARTÍN-ALCÁZAR; ROMERO-FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ-GARDEY, 2005). Porém, tais estratégias, quando associadas às políticas de GP, devem contemplar práticas de trabalho flexíveis, comunicação e participação do trabalhador (BREWSTER; HEGEWISCH, 2017).

Nesse entendimento, Ribeiro (2017) destaca que a GP deve estar voltada de forma permanente ao auxílio da organização no alcance de seus objetivos e na realização de sua missão. Além disso, deve prover trabalhadores capacitados e motivados, ao mesmo tempo que desenvolve e mantém a QVT, gerencia as mudanças, incentiva políticas éticas e o comportamento social responsável, destaca o autor. Mascarenhas (2020) observa que a GP deve superar a visão de alinhamento e de conexão abstrata e indireta entre as práticas e os resultados. Ela deve convir, segundo o autor, como elemento-chave e singular para a combinação de competências e comportamentos de difícil replicação ou imitação por parte dos concorrentes. Nessa visão, Becker e Huselid (2006) defendem que a GEP deve superar o debate sobre adaptação, contingência e configuração e caminhar em direção aos modelos que apoiem processos estratégicos do negócio e que garantam a efetividade de sua implementação.

---

<sup>13</sup> De acordo com Delery e Doty (1996) são três as abordagens da GP. Além da abordagem contingencial, destacam a universalista e “configuracional”. A abordagem universalista, apresenta que algumas práticas são sempre melhores que outras, e por isso devem ser adotadas por todas as organizações. Por sua vez, a abordagem “configuracional” resulta da combinação entre as duas anteriores, gerando consistência horizontal (entre as práticas) e vertical (entre o sistema de recursos humanos e outras características da organização).



Outrossim, a inter-relação dos objetivos organizacionais e das práticas de GEP apresentam-se como parâmetro indispensável para manutenção da equipe no desempenho de suas funções, por auxiliar na concessão de condições adequadas de trabalho. Isso caracteriza-se como um diferencial da organização, que pode ser concretizado por meio do estabelecimento de práticas de GEP (MASCARENHAS, 2020), as quais são trabalhadas no próximo subcapítulo.

### **2.2.1 Práticas de gestão estratégica de pessoas**

Na última década, o campo da GEP tem voltado a atenção às percepções dos trabalhadores sobre as práticas de GP (OSTROFF; BOWEN, 2016; HEWETT et al., 2018; BEIJER et al., 2019). Dutra (1990) destaca que os processos de GP se baseiam em dois pilares categóricos: nas políticas e práticas. No que tange às políticas de GP, Armstrong (2014) e Dutra (2009) destacam que são compreendidas como um conjunto de princípios que orientam a conduta das empresas no curso de suas práticas, definindo seu posicionamento, expectativas, valores e promoção de um tratamento equitativo quanto às relações humanas, em favor da consecução dos objetivos organizacionais. Por sua vez, as práticas são consideradas como os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas empregados para a implementação de decisões, para orientar as ações no campo da organização e sua relação com o ambiente externo, que se referem direta ou indiretamente às políticas de GP (DUTRA, 2009).

Em relação às práticas de GP, Fiuza (2010) indica que muitas são as nomenclaturas utilizadas na literatura para se referirem direta ou indiretamente a elas e, por vezes, não fazem uma distinção clara entre os conceitos de políticas e práticas. Pesquisas (JENSEN; PATEL; MESSERSMITH, 2013; JIANG et al., 2017) evidenciam que a eficácia das práticas de GP é influenciada pelas percepções que os trabalhadores têm sobre elas. As percepções, em nível individual, têm a capacidade de mediar e moderar as relações, atitudes e comportamentos dos trabalhadores (ARYEE et al., 2012; BEURDEN; VOORDE; VELDHOVEN, 2020). Em nível organizacional, as percepções dos trabalhadores são identificadas como antecedentes do desempenho no nível organizacional (BOWEN; OSTROFF, 2004).

Nesse contexto, sendo as pessoas consideradas os principais agentes para a obtenção de resultados organizacionais e responsáveis pela produção de conhecimento, as práticas de GP são importantes quando alinhadas aos objetivos da organização (LEGGE, 1995; BOHLANDER; SNELL, 2009; DEMO; MARTINS; ROURE, 2013; ARMSTRONG, 2014; DEADRICK; STONE, 2014), por auxiliarem na construção de sistemas produtivos que

promovem melhores resultados na integração, envolvimento e desenvolvimento dos trabalhadores (MASCARENHAS; KIRSCHBAUM, 2008; MORRIS; SNELL, 2010), além de impactar na produtividade, no desempenho individual e organizacional, na saúde e bem-estar do trabalhador e na efetividade organizacional (BAPTISTE, 2008; DEMO, 2008, 2010; DEMO et al., 2011; OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2011; GOMIDE; TANNABE, 2012; KATOU, 2012; CAVALCANTE; SIQUEIRA; KUNIYOSHI, 2014; DEMO et al., 2014; CARNEIRO et al., 2017; DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018).

Nesse aspecto, Albuquerque (2002) reforça que as práticas de GP devem ser precedidas de investigação e monitoramento de fenômenos que exercem influência direta sobre elas, como as forças ambientais (tecnológicas, socioeconômicas, culturais, políticas e legais) e as forças internas (capacidades, cultura e recursos).

Com a evolução da GP, suas práticas também sofreram alterações. Essa perspectiva histórica é apresentada no Quadro 6.

Quadro 6 - Perspectiva histórica das práticas de GP

<b>Década</b>	<b>Autores</b>	<b>Políticas de GP identificadas</b>
<b>1970</b>	Singer e Ramsden (1972) French (1974)	Condições de trabalho. Provisão de recursos humanos. Recompensas e condições de trabalho. Treinamento e desenvolvimento. Liderança. Determinação de justiça. Especialização de tarefas. Provimento de pessoal. Avaliação de desempenho.
<b>1980</b>	Devanna e Fombrun Tichy (1984) Guest (1987)	Seleção. Avaliação de desempenho. Recompensas e benefícios. Desenvolvimento. Comunicação. Gestão da mudança. Recrutamento e seleção. Treinamento. Projeto do trabalho.
<b>1990</b>	Storey (1990) Sisson (1994) Legge (1995) Robbins (1999) Abbad, Pilati e Borges -Andrade (1999)	Avaliação de desempenho. Condições de trabalho. Comunicação. Seleção. Gestão da mudança. Gerenciamento de conflitos. Gerenciamento de intervenções. Plano de carreira. Gerenciamento e projeto do trabalho. Participação e envolvimento dos trabalhadores. Relações com os trabalhadores. Remuneração. Sistema de recompensas e benefícios. Treinamento e desenvolvimento. Justiça. Incentivos.
<b>2000</b>	Ulrich (2001) Mathis e Jackson (2003) Tonelli et al. (2003) Lawer III (2003)	Avaliação de desempenho. Carreira. Contratação. Desenvolvimento. Plano de comunicação. Mudanças nas funções. Participação nos lucros. Qualificação. Plano organizacional. Missão. Estratégia. Metas. Recrutamento e seleção. Relações trabalhistas. Saúde e bem-estar. Remuneração. Segurança no trabalho. Sistema de recompensas. Trabalhos e salários. Treinamento.

(continuação)

<b>Década</b>	<b>Autores</b>	<b>Políticas de GP identificadas</b>
<b>2010</b>	Demo et al. (2011) Armstrong (2014) Dessler (2014) Barrena-Martínez, López-Fernández e Rometo-Fernández (2017) Demo, Fogaça e Costa (2018) Marques Junior; Marques e Dantas (2020) Cançado; Moraes e Silva (2020) Demo et al. (2021).	Avaliação de desempenho. Condições de trabalho (bem-estar). Equilíbrio trabalho-vida/trabalho-família. Gestão das relações de trabalho. Atração e retenção de trabalhadores. Treinamento e desenvolvimento contínuo. TD&E. Diversidade e igualdade de oportunidades. Remuneração justa e benefícios sociais. Comunicação, transparência e diálogo social. Envolvimento. Recrutamento e seleção.

Fonte: Adaptado de Fiuza (2008), Demo (2010) e Goetemms (2019).

No contexto evolucionário das últimas duas décadas, a GP passou a se dedicar em questões estratégicas, voltadas à QV (LIMONGI-FRANÇA, 2007), sustentabilidade (FLEURY; FLEURY, 2004; WOOD-JUNIOR; TONELLI, COOKE 2011; GONÇALVES, STEFANO, BACCARO, 2017), responsabilidade social (FLEURY; FLEURY, 2004; LENGNICK-HALL et al., 2009; WOOD JUNIOR; TONELLI, COOKE, 2011; BARRETO et al., 2011; DEMO et al., 2012; OLIVEIRA et al., 2016; BARRENA-MARTÍNEZ; LÓPEZ-FERNÁNDEZ; ROMERO-FERNÁNDEZ, 2017), capacitação e carreira (FLEURY; FLEURY, 2004; LENGNICK-HALL et al., 2009; DIAS; GUIMARÃES, 2016; SILVA et al., 2019), gestão para inclusão e diversidade (SPATARO, 2005; MACCALI; 2015; MELO, 2016; MARQUES JUNIOR; MARQUES; DANTAS, 2020), e outros temas relevantes.

Fleury e Fischer (2009) destacam que as práticas de GP são modificadas em razão de necessidade externa (acontecimentos históricos, mudanças nas áreas econômicas, tecnológicas e de mercado) ou interna (exigências da empresa), repercutindo no tipo de GP e no perfil do profissional contratado. Além disso, Stone, Stone-Romero e Lukaszewski (2007) e Jabbour et al. (2012) lembram que a efetividade e aceitação das práticas de GP estão relacionadas aos valores e à cultura da organização. As dimensões históricas e culturais, de acordo com Tanure, Evans e Cançado (2010), têm impactos na GP, sendo considerada a área mais sensível ao contexto local entre todos os campos da Administração. Também destacam que algumas práticas de GP são mais amarradas às questões culturais do que outras.

Nessa lógica, Demo, Fogaça e Costa (2018) deliberam que conhecer as variáveis que afetam e que são afetadas pelas práticas de GP é crucial para o avanço da GP e o reconhecimento de sua função estratégica nas organizações, as quais, segundo Jackson,

Schuler e Jiang (2014), emergem como elementos necessários para a ocorrência de inovações que melhorem a concorrência das organizações.

Diante da evolução das práticas de GP, a visão sobre o trabalhador também sofreu alterações positivas no decorrer das décadas, conforme apresentado na Figura 10.

Figura 10 - Evolução da visão sobre o trabalhador



Fonte: elaborado com base em Goetemms (2019).

Observando a Figura 10, nota-se que a preocupação com o bem-estar do trabalhador começou a se dar na década de 1990, quando um olhar humano foi concebido a ele, mas somente na década de 2010 passou a ser um dos objetivos das políticas GP, que considerou o trabalhador como um ser “humano” e não mais um “recurso”. Já defendia Demo (2010) que tão importante quanto entender o trabalhador como fundamental no processo de alcance de metas organizacionais para a tomada de decisões, as práticas de GP precisam contribuir para um maior bem-estar dos membros organizacionais, permitindo-lhes uma maior realização pessoal e profissional. Diante disso, Fiuza (2010, p. 64) destaca que “na verdade o bem-estar deveria ser o primeiro objetivo de qualquer organização”.

O ambiente de negócios do século XXI apresenta características demográficas de maior diversidade (raça, cor, gênero, religião, etc.) e as práticas voltadas ao comportamento ético-social, evidenciando o comprometimento com o trabalhador e a comunidade, se tornam aspectos prioritários no modo de gestão estratégico, que além de repercutir no desempenho das funções, ecoam na QV e no bem-estar do trabalhador (OLIVEIRA-CASTRO; PILATI; BORGES-ANDRADE, 1999; DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000; MELO NETO; FROES, 2001; BIANCHI, 2008; SANTOS; WEBER, 2020; DEMO et al., 2021).

Knapik (2008) explica que a GP, ao assumir seu papel estratégico, consegue conciliar os interesses da organização pelo aumento da produtividade e redução de custos por meio da formação de suas equipes, bem como proporcionar motivação a partir de desafios profissionais e de oportunidades de aprendizagem. Motivo pelo qual, aponta a autora, enfrentar a realidade exige das organizações maior investimento em capacitação e

desenvolvimento, tanto individual quanto coletivo das competências do capital humano. Para Demo, Fogaça e Costa (2018), conhecer as variáveis que afetam e são afetadas pelas políticas e práticas de GP é fundamental para a melhoria da GP e para o reconhecimento de seu papel estratégico.

No contexto de valorização do trabalhador, Davel e Vergara (2006) apontam que práticas humanizadas de GP são vistas como fonte de diferenciação no ambiente de negócios e cada vez mais os consumidores estarão dispostos a incorporarem em suas decisões de compra os compromissos éticos que as organizações assumem. Como consequência, profissionais talentosos estarão sentindo-se atraídos por organizações comprometidas com o crescimento das pessoas (KUAZAQUI, 2016) e com causas sociais e ecológicas (BARRENA-MARTÍNEZ; LÓPEZ-FERNÁNDEZ; ROMERO-FERNÁNDEZ, 2017; GONÇALVES, STEFANO; BACCARO, 2017).

Frente a esse aspecto, Bittencourt (2017) refere que inexistente humanização de gestão sem o prévio estabelecimento de macroestratégias capazes de orientar a teleologia da organização e das práticas de GP em favor de constante aprendizagem e desenvolvimento dos trabalhadores e gestores. Para o autor, a humanização das práticas de GP são sinônimos de desenvolvimento humano, organizacional e social, caracterizado como um fazer inclusivo e transformador, que visa à mudança das condições organizacionais em favor do bem-estar coletivo dentro e fora das instituições laborais.

Desse modo, voltar o olhar para a transformação social das organizações e da GP, sob o vértice da humanização, promove políticas e práticas inclusivas e de desenvolvimento para trabalhadores, gestores e instituições (CORTEZ; ZERBINI; VEIGA, 2019). Nesse contexto, Cortez, Zerbini e Veiga (2019) sintetizaram algumas práticas que podem tanto contribuir para as práticas de GP quanto para uma organização humanizada, as quais são apresentadas no Quadro 7.

Quadro 7 - Práticas positivas para humanização da GP

Fenômeno/Autor	Prática
<b>Práticas de humanização</b> (SANTOS-FILHO, 2007)	Abranger os diferentes níveis da organização e agentes internos e externos. Promover ações de educação permanente e transversalidade dos saberes
<b>Práticas avaliativas e indicadores</b> (DIJCK, 2017)	Fundamentar em modelos inclusivos e representativos dos interesses dos trabalhadores. Delinear propostas úteis para a retroalimentação e aprimoramento das práticas de gestão de pessoas.

(continuação)

Fenômeno/Autor	Prática
<b>Responsabilidade social e ambiental</b> (SPENCE, 2016)	Reinvestir diretamente parte do lucro aferido em bem-estar social e preservação ambiental. Cuidar do ambiente, saúde e segurança laboral e das externalidades geradas pelo negócio.
<b>Empreendedorismo discursivo e social</b> (STEYAERT; KATZ, 2004)	Conhecer os agentes de interesse que permeiam a organização. Conciliar valores e interesses da organização em função de resultados e bem-estar social
<b>Comportamento Organizacional Positivo</b> (LUTHANS, 2002)	Contribuir com o aprimoramento e desenvolvimento da organização e das pessoas. Desenvolver valores, competências e atributos pessoais positivos.
<b>Andragogia nas organizações</b> (RUMOR et al., 2017)	Considerar os saberes de populações tradicionais (indígenas, quilombolas etc.) e populares. Relativizar concepções de ‘certo’ e ‘errado’ em busca de soluções negociadas adequadas ao contexto.

Fonte: Cortez, Zerbini e Veiga (2019, p. 16).

Considerando o exposto no Quadro 7, Cortez, Zerbini e Veiga (2019) mencionam que destinar maior atenção para o referencial analítico de cada prática supracitada, permite que os tensionamentos sejam apreendidos mais facilmente e a humanização efetivamente aconteça nos espaços laborais.

A crise sanitária da COVID-19 atingiu sistemicamente a mobilidade social, a gestão, o planejamento e as operações das organizações, com impactos nos empregos e na sustentabilidade econômica e social. Acelerou a adoção de práticas de gerenciamento e suporte a processos de trabalhos virtuais ou remotos, encorajando-as a migrarem para o *e-commerce* e a adaptarem as práticas gestão (CASTRO et al., 2020). Diante disso, Pereira et al. (2020) advertem que os gestores devem introduzir práticas organizacionais que aprimorem a capacidade da organização não somente para suportar as incertezas do atual cenário, mas também para emergir mais forte no futuro.

Nesse sentido, as organizações vêm criando estratégias de adaptação para seus trabalhadores, a fim de manterem-se no mercado (MERCER, 2020). A GP tornou-se uma das áreas-chave no processo de adaptação do labor, que na maioria dos casos adotou práticas de trabalho remoto, regimes de compensação e redução de carga horária e horários flexíveis (GÓMEZ et al., 2020). Os autores ainda destacam que a flexibilidade foi/é uma estratégia que GP vem adotando para contribuir no alcance das metas organizacionais, sobretudo em épocas de crises sanitárias.

Quanto ao trabalho remoto, experiência vivida por muitos trabalhadores em tempos de COVID-19, Alam (2020) destaca que ela veio para agilizar as práticas de trabalho futuras que

estavam lentamente surgindo de qualquer maneira. O autor ainda evidencia que apesar dessa modalidade laboral permitir a continuidade das operações, os trabalhadores podem desenvolver sentimentos de distanciamento e isolamento, desencadeando em casos de depressão, por não conseguirem compartilhar e interagir com os colegas. Portanto, as práticas de supervisão, monitoramento e *feedback* precisam ser intensificadas, a fim de minimizar eventos negativos que afetem o bem-estar do trabalhador. Nesse entendimento, Kornberger e Clegg (2004) e Burrell e Dale (2007) apontam que a distância física não pode impedir o compartilhamento de experiências entre os trabalhadores nem o desenvolvimento de sentimento de pertencimento.

Dado o exposto e tendo em vista a grande quantidade de práticas de GP encontradas na literatura, esse estudo se dedicou àquelas que mais aproximam o trabalhador ao nível de florescimento no meio laboral, conforme referem Demo et al. (2012). Logo, optou-se por utilizar o termo práticas de GP no sentido de conjunto de ações ou atividades inseridas nas políticas de GP da organização, que a auxiliem na consecução de suas atividades e objetivos, levando sempre em consideração o bem-estar do trabalhador, conforme assinala Legge (1995). Tais práticas são apresentadas e trabalhadas na sequência.

### 2.2.1.1 Envolvimento - Trabalho em equipe

A prática de envolvimento consiste em um conjunto de práticas de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação que objetiva conhecer os trabalhadores e melhorar a qualidade dos relacionamentos e de sua integração na organização, a fim de melhor reconhecê-los, incentivá-los na participação e condução dos negócios e desenvolver a comunicação organizacional (FIUZA, 2008). Cada item desse conjunto de práticas é apresentado e explanado no Quadro 8.

Quadro 8 - Definição operacional da prática de envolvimento

<b>Relacionamento</b>	Identificação de competências e expectativas dos trabalhadores; Tratamento baseado em respeito e atenção; Realização de eventos para integração.
<b>Reconhecimento</b>	Em forma de elogios; Matérias em jornais internos; Feedback positivo
<b>Participação</b>	Nas tomadas de decisão; Resolução de problemas
<b>Comunicação</b>	Consideração de ideias; Sugestões; Reclamações; Divulgação de informações importantes para o desempenho do trabalho.

Fonte: Adaptado de Fiuza (2008).

A prática de participação apresenta resultados profícuos como ferramenta de gestão, desencadeando a autonomia dos trabalhadores frente às demandas laborais e sua participação em decisões importantes que influenciam os resultados, o desempenho organizacional, a saúde e o bem-estar (FIUZA, 2010). Nesse contexto, Guest (1987) já destacava a necessidade de envolver programas de reconhecimento, comunicação livre e eficaz com os trabalhadores, no sentido de troca de informações importantes para o desempenho e o envolvimento destes na tomada de decisões e solução de problemas organizacionais.

Desse modo, Sisson (1994) defende que a comunicação deve ser extensiva, abrangendo todos os sentidos e níveis da organização, estimulando a participação e o envolvimento dos trabalhadores nas tomadas de decisão e resolução de problemas, incentivando ideias, sugestões e possíveis reclamações. Ainda, Fogaça e Coelho Júnior (2015) referem que é fundamental a existência de autonomia no desempenho das funções e que a comunicação entre a equipe e os superiores flua sem entraves. Essas condições, conforme os autores, colaboram para a criatividade, que por meio de um ambiente favorável para a geração de ideias, os trabalhadores tornam-se mais alegres por trabalharem com o que gostam e por terem a oportunidade de mostrar suas habilidades e competências.

Os programas de reconhecimento tratam do tipo de recompensa que deve elevar o senso de utilidade e a autoestima dos trabalhadores, objetivando o aumento do envolvimento destes com a organização (SISSON, 1994). Para que essa prática efetue sua estratégia, Ulrich et al. (1991) frisam que os trabalhadores devem possuir visão e orientação que os envolvam no trabalho, bem como através das trocas constantes de informações com a direção. Além disso, os autores destacam que o ambiente de trabalho deve conceder oportunidades para o desenvolvimento de bons relacionamentos, seja por meio de comemorações, eventos de integração e/ou projetos multidisciplinares. Ainda nessa lógica, para que a prática de envolvimento atenda seu objetivo, a organização deve incentivar o ajuste pessoa-trabalho, que combina as competências, habilidades e interesses individuais dos trabalhadores com as demandas do trabalho, levando a um maior envolvimento no labor e, por conseguinte, refletindo no aumento da produtividade e na eficácia organizacional (BROWN, 1996).

Ademais, Robbins (1999) abarca a participação, o envolvimento e o comprometimento como três atitudes crescentes, uma vez que o trabalhador só pode envolver-se em seu trabalho quando participa ativamente dele, identifica-se psicologicamente com ele e considera o seu desempenho como algo valioso para si. Demo et al. (2011) e Demo et al. (2019) defendem que a prática de envolvimento impacta positivamente na satisfação dos trabalhadores e nos resultados organizacionais, contribui para a efetividade organizacional; possibilita o adequado



uso de habilidades dos trabalhadores evitando a desigualdade entre eles; adapta os indivíduos a seus cargos; confere tratamento respeitoso, atencioso e preocupado com o bem-estar de todos; amplia o clima de compreensão, cooperação e confiança entre trabalhadores e gestores; estimula a participação e comunicação constante; eleva a autonomia na realização de tarefas e tomada de decisões; entre outros.

Em outros direcionamentos, Lee et al. (2016) revelam que os recursos relacionados à carreira fornecidos pelas organizações, como oportunidades de desenvolvimento e suporte, aumentam o envolvimento no trabalho. Somado a isso, Jyoti et al. (2020) referem que o envolvimento no trabalho influencia o comprometimento com a carreira de maneira direta e forte, pois aumenta a capacidade da pessoa de aceitar quaisquer desafios profissionais.

A compreensão da prática de envolvimento, de acordo com Siqueira (2008), passa pelo estado de fluxo, ou *flow*, de total absorção e assimilação do trabalho, que ocorre em momentos de harmonização dos pensamentos, desejos e sentimentos individuais. Para a autora, o trabalhador pode estar em estado de *flow* quando em suas atividades estão compreendidos desafios que exigem habilidades especiais, com metas e *feedback* claros e imediatos, que desencadeiam envolvimento e transformam a atividade em experiência positiva.

Nessa conjuntura, o trabalho em equipe cria uma cultura que promove a cooperação, colaboração, inovação no trabalho, agilidade no alcance de objetivos, responsabilidade compartilhada, apoio mútuo e interação social entre os membros organizacionais (KETKAR; SETT, 2009; AGRELI; PEDUZZI; BAILEY, 2017). Diante disso, os autores complementam que a compreensão desses aspectos se faz necessária para o avanço das proposições do trabalho coletivo, independentemente do nível no qual a atividade está sendo desenvolvida ou planejada. Ainda, corroboram com Griffin e Moorhead (2015) e Rosa et al. (2019) quando indicam que o trabalhador envolvido se enxerga como um verdadeiro membro da organização, ignorando pequenas fontes de insatisfação e se considerando como membro perene, reduzindo as intenções de rotatividade.

Desse modo, as muitas facetas do trabalho em equipe podem ser identificadas através da elevação no grau de amizade, suporte social, capacidade de enfrentamento e contribuição positiva na resolução de problemas, que desencadeiam na sustentação de um ambiente de trabalho saudável (BOURGAULT; DROUIN; HAMEL, 2008). Nessa lógica, Jurburg et al. (2018) referem que o envolvimento dos trabalhadores é significativamente influenciado por iniciativas de melhorias contínuas nas práticas de GP e da importância do envolvimento destes frente às iniciativas de melhorias contínuas. Em suma, Dietz, Wilkinson e Redman (2010),

apregoam que quanto maior for o esforço da organização em envolver os trabalhadores, maior será o bem-estar percebido por eles.

Contudo, Wickramasinghe e Chaturani (2020) referem que a simplificação das práticas de GP exerce influência significativa e positiva para agilizar as práticas de gestão de desempenho, treinamento relacionado ao trabalho, envolvimento dos trabalhadores e trabalho em equipe. Essa simplificação, de acordo com os autores, tem por objetivo alinhar as estratégias organizacionais para projetar e implementar práticas de GP mais focadas, sobretudo no trabalho conjunto e na valorização do trabalhador no meio organizacional.

#### 2.2.1.2 Capacitação e desenvolvimento de pessoas

A compreensão da prática aqui denominada de “capacitação e desenvolvimento de pessoas” está intrínseca ao termo comumente utilizado na maioria das publicações - “Treinamento, Desenvolvimento e Educação – TD&E”. Porém, é importante salientar que o termo treinamento, apesar de ser tratado em muitas pesquisas como sinônimo de capacitação ou desenvolvimento, seu entendimento é desigual (BORGES-ANDRADE; ABBAD, 1996). O treinamento tem como objetivo viabilizar o aprendizado e o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) para realização das atividades produtivas (administrativas e operacionais), visando ao aumento da produtividade, a efetividade da performance do indivíduo e o melhor desempenho organizacional (BASTOS, 1991; BORGES-ANDRADE, 2002; MADRUGA, 2018). Em suma, consiste no esforço da organização em facilitar a aprendizagem de comportamentos ou habilidades relacionadas ao trabalho (BORGES-ANDRADE, 1997; DEMO et al. 2011).

Nesse aspecto, Borges-Andrade (1997) refere que o treinamento, dentre outros propósitos visa: 1) à identificação e superação de deficiências no desempenho de trabalhadores; 2) à preparação de trabalhadores para novas funções e; 3) retreinamento para adaptação da mão de obra em virtude da introdução de novas tecnologias no trabalho, considerados pelo autor, como os mais tradicionais.

Por sua vez, a capacitação consiste na educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o trabalhador para o seu crescimento profissional, seja em sua carreira organizacional ou para tornar-se mais eficiente e produtivo em seu cargo/função. Tem como objetivo conceder ao indivíduo os conhecimentos que ultrapassam o que é exigido em sua função atual, preparando-o para assumir cargos mais complexos (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009). Assim, a capacitação possui quatro etapas: 1) diagnóstico - análise prévia do que deve

ser capacitado, para quem e para que a capacitação terá utilidade; 2) planejamento - elaboração e operacionalização dos objetivos; 3) execução - implementação efetiva do que foi planejado; e, 4) avaliação - analisa se os objetivos foram alcançados (ABBAD, 1999; CASTRO; BORGES-ANDRADE, 2004; ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006).

O desenvolvimento, segundo Borges-Andrade (1997) e Demo et al. (2011), consiste em eventos que capacitam o trabalhador a atuar em determinados cargos ou postos de trabalho em um futuro próximo. Entende-se que o desenvolvimento está mais fundamentado na autogestão da aprendizagem pelos integrantes da organização, uma vez que ele engloba, mas não substitui o conceito de treinamento (BASTOS, 1991; BORGES-ANDRADE, 2002). Assim, uma das maneiras de diferenciar treinamento de desenvolvimento está na intenção de produzir melhores desempenhos e no controle praticado pela organização (BASTOS, 1991).

Oferecer capacitação profissional aos trabalhadores (seja via cursos técnicos, profissionais – graduação, especializações, MBAs, mestrado, doutorado, PhD – palestras, workshops) pode ser crucial para o sucesso organizacional, tendo em vista a crescente necessidade de adaptação às rápidas mudanças de cenário e às exigências de padrões de qualidade, cada vez mais refinados pelos clientes (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006; TACHIZAWA, 2015; DIAS; GUIMARÃES, 2016).

Nessa lógica, Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006) e Kanaane e Ortigoso (2018) referem que tais ações produzem impactos nas organizações e provocam ajustes na relação indivíduo-trabalho e organização-contexto, as quais se traduzem em diferenças de desempenhos individuais e coletivos, garantindo-lhes ou não, produtividade e competitividade. Ainda, referem que o planejamento estratégico da GP deve focar na ampliação da capacidade humana e no potencial de aprendizagem organizacional, permitindo equilíbrio entre desenvolvimento organizacional e de pessoas, de modo que o trabalhador e a organização usufruam desta integração, em um ambiente propício à inovação e com maior capacidade em aceitar/implementar mudanças.

As organizações, de acordo com Eboli (2004) e Meister (2005), perceberam a necessidade de renovação para a criação de uma cultura de aprendizagem contínua para que os gestores e trabalhadores desenvolvam qualificações mais amplas, compartilhando inovações a fim de contribuir com a estratégia e com o comprometimento organizacional frente à educação e desenvolvimento das competências individuais. É nesse meio que a gestão do conhecimento se evidencia como uma ferramenta que contribui decisivamente para a captação, transformação e capacitação dos indivíduos e dos resultados organizacionais

(FREITAS; BORGES-ANDRADE, 2004a; VANALLE; SANTOS; SANTOS, 2011; SILVA; ROTHERMEL; PEREIRA, 2016; LEITE et al., 2020).

A necessidade de contribuir positivamente para o êxito da estratégia organizacional e de preparar os trabalhadores para os contextos exigentes, singulares e complexos, fez com que as organizações se adequassem no planejamento de capacitação de pessoas (MOGGI, 2006; LEITE et al., 2020). Nesse contexto, Macêdo et al. (2007) já referiam que os modelos de gestão contemporânea conferem maior envolvimento, participação nos processos decisórios e autonomia dos trabalhadores, enfatizando o trabalho em equipe. Na ambiência da produção, Vanalle, Santos e Santos (2011) indicam que esses modelos de GP se fundamentam na flexibilidade, fazendo uso da tecnologia de automação flexível e do perfil do trabalhador gestor, cujo treinamento estruturado para atender às necessidades individuais de desenvolvimento de habilidades específicas deixou de ser apropriado e de apresentar resultados satisfatórios em face das atuais exigências, aludem os autores.

Diante desse cenário, a capacitação de pessoal se apresenta com a exigência de assimilação de novos conhecimentos e técnicas, expressos por mudanças de comportamento (PACHECO et al., 2005; FILATRO; CAVALCANTI, 2018). Diversas são as vantagens da capacitação e desenvolvimento, tais como: melhoria dos padrões profissionais dos trabalhadores; possibilidade de aproveitamento das aptidões dos indivíduos; favorecimento da estabilidade da mão de obra; valorização do trabalho e elevação do ambiente moral da empresa; aprimoramento dos produtos ou serviços produzidos; economia de custos pela eliminação dos erros na execução dos trabalhos; entre outros (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012; SILVA; ROTHERMEL; PEREIRA, 2016).

Aperfeiçoar as capacidades dos indivíduos a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização também exige seu desenvolvimento, uma vez que o trabalho deixou de ser um conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, se tornando a extensão direta da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional, cada vez mais mutável e complexa (FLEURY; FLEURY, 2001).

Desse modo, a prática de desenvolvimento e capacitação de pessoal abrange o saber agir responsável que implica na capacidade de mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, acarretando em benefícios para todos os envolvidos (LE BOTERF, 1995; DUTRA, 2009; AZEREDO, 2019).

### 2.2.1.3 Condições de Trabalho

As condições de trabalho consistem em um conjunto de práticas que objetivam prover aos trabalhadores boas condições laborais e maior bem-estar em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia (FIUZA, 2008; DEMO et al., 2012). Tal prática caracteriza-se como um fenômeno complexo, uma vez que intersecciona o labor aos elementos que se situam em torno dele, impactando diretamente o trabalhador (SILVA; BORGES, 2015; NEVES et al., 2018), seja por meio de condições físicas, químicas e/ou biológicas, as quais interferem nos processos mentais e nas dinâmicas relacionadas à saúde mental (VAZQUEZ, 2021).

Demo et al. (2012) definem que os principais pontos abordados na literatura sobre a prática de condições de trabalho tratam da proteção e cuidados dos trabalhadores, bem como o incentivo à saúde e à QV deles. Contudo, neste estudo, serão abordadas as condições de saúde, segurança, higiene, QV e QVT que, no contexto da COVID-19, ganharam ainda maior destaque. Alguns autores (SINGAR; RAMSDEN, 1972; SISSON, 1994; MATHIS; JACKSON, 2003; DEMO et al., 2012; MENDONÇA et al., 2012) consideram que para a prática de condições de trabalho, quatro fatores básicos devem ser priorizados: 1) de benefícios - horário flexível de trabalho, creche, plano de saúde, convênios, estacionamento, quadras de esportes, e outros; 2) de saúde - promoção do bem-estar físico e emocional, programas de prevenção de doenças e estresse no trabalho, ambiente arejado, bem iluminado, instalações ergonômicas; 3) de segurança - medidas de proteção aos trabalhadores como o acesso controlado às instalações, circuitos internos de TV, existência de comissão interna para prevenção de acidentes, aquisição e manutenção de equipamentos de segurança como extintores, iluminação de escadas, saídas de emergência e pisos antiderrapantes, adaptações para portadores de necessidades especiais; e 4) de tecnologia - acesso a equipamentos e a materiais adequados para o desempenho da função e existência de canais de comunicação para divulgação de informações e integração dos trabalhadores.

Fica notório que o entendimento sobre a prática de condições de trabalho envolve múltiplos aspectos. Ao se tratar de questões voltadas à segurança no trabalho, Almeida e Nunes (2014), Ferreira e Peixoto (2012) e Martins e Gomes (2017) ressaltam que consiste em conjunto de normas, procedimentos e medidas educacionais, médicas, administrativas e psicológicas, que previnem doenças e acidentes, garantem proteção do trabalhador e buscam eliminar condições inseguras do ambiente de trabalho, para garantir o funcionamento dos equipamentos de trabalho e minimização de riscos. A saúde e segurança, são atualmente considerados elementos essenciais para o êxito de uma organização e da sua GP (LINGARD,

2012), e sua filosofia de atuação tem intrínseca relação com a higiene no trabalho (CARVALHO, 2005).

O objetivo da prática de higiene no trabalho é reconhecer, antecipar, avaliar e controlar fatores de riscos provenientes do ambiente onde se insere os trabalhadores, podendo ocasionar algum tipo de prejuízo para saúde e ou o bem-estar (CORDEIRO et al., 2020). Os autores ainda destacam que as ações de saúde, segurança e higiene no trabalho mostram sua eficácia na redução e até na eliminação dos riscos, prevenindo doenças ou impedindo o seu agravamento. Logo, para que esse processo mostre os resultados esperados, faz-se necessário ter conhecimento dos possíveis riscos que o contexto do trabalho pode proporcionar e, assim, antecipá-los, seja via criação de novas instalações, métodos, ou processos de mudança das funções, referem os autores.

Oliveira, Monteiro e Drago (2015) indicam que uma das estratégias de retenção de talentos nas organizações é a adoção de ações que possibilitem o desenvolvimento de um ambiente organizacional seguro para os trabalhadores. Contudo, com a pandemia da COVID-19, as práticas de condições de trabalho precisaram ser revistas com maior atenção. Os ambientes demandaram de maiores cuidados de higiene, sobretudo de medidas de distanciamento físico, utilização de equipamentos de proteção individual (EPI) próprio para a COVID-19 (máscara/luas) e aplicação constante de álcool gel.

Tendo em vista a necessidade de buscar práticas que promovam a saúde do trabalhador, é crucial trabalhar nos fatores que estruturam a QVT, como: organização do trabalho; condições de trabalho; relações socioprofissionais de trabalho; reconhecimento e crescimento profissional; e elo trabalho e vida social. Assim, atuando nesses fatores, a organização pode elevar a satisfação dos trabalhadores e conseqüentemente atingir seus objetivos organizacionais, juntamente com os objetivos individuais de cada trabalhador (FERREIRA, 2017). Nessa lógica, o estudo realizado por Martinez, Paraguay e Latorre (2004) já demonstrava a força das associações da satisfação no trabalho com a saúde. Os autores ressaltam que ao negligenciar as condições físicas que propiciam a saúde e a higiene do trabalho, coloca-se em risco a satisfação e a saúde dos trabalhadores, podendo influenciar na qualidade dos serviços prestados e na elevação de *turnover*.

Desse modo, torna-se perceptível que os benefícios da saúde e segurança no trabalho se dá pelo olhar atento dos gestores na QV de seus trabalhadores, que identificam as causas e atuam na origem do problema, não só oferecendo medidas paliativas de prevenção e eliminação dos agentes de doenças relacionadas ao trabalho, acidentes e/ou doenças psicossociais (CORDEIRO et al., 2020). Bandini (2017) destaca que no sétimo relatório da

pesquisa *Working well: a global survey of workforce wellbeing strategies* (um estudo com 428 empresas, em 33 países, quanto à adoção de políticas e programas de promoção da saúde dos trabalhadores) foi identificado o que mais motivava as organizações a investirem em saúde e segurança no trabalho. Os resultados indicaram que: 1) houve um aumento de produtividade e melhora no desempenho; 2) elevação da motivação e engajamento dos trabalhadores; e 3) impactos positivos na atração e retenção de talentos. Diante de tais resultados, a ideia de investir em saúde e segurança no trabalho constitui-se em uma prática estratégica que repercute na redução de despesas com acidentes e prejuízos materiais, e em outros benefícios para as organizações, trabalhadores e sociedade (MESQUITA; PEREIRA FILHO; BRAGA, 2018).

Em relação a QV, apesar da falta de consenso sobre sua definição (BUSS, 2000; ROSSONI, 2017), Demo et al. (2012, 2014) reafirmam que um ambiente adequado, sem exposição excessiva a ruídos, substâncias tóxicas, ou excessivas horas de trabalho, corroboram na redução de riscos de lesão da saúde integral dos trabalhadores, à manutenção do bem-estar físico, mental e psíquico e, por conseguinte, à QVT. De acordo com o *The Whoqol Group* (TWG, 1998), da Organização Mundial da Saúde, a QV refere-se à percepção que o indivíduo tem de sua posição na vida, no contexto cultural e nos sistemas de valores nos quais vive, em relação aos seus objetivos, expectativas e preocupações.

Nesse entendimento, Limongi-França (2003) considera que as concepções de QVT podem ser vistas sobre três dimensões: a) sociotécnica (QVT está relacionada a uma visão global e o bem-estar é social); b) organizacional (ênfase ao ambiente onde a produção ocorre); e, c) condição humana no trabalho (refere-se à visão que o indivíduo tem de sua posição na vida). Em um contexto geral, a QVT está diretamente ligada às necessidades humanas e sua satisfação, incluindo sentimentos, percepção, recursos materiais (salário) e condições dignas de trabalho; abrange remuneração satisfatória, capaz de atender às expectativas pessoais e sociais, orgulho e prazer pelo trabalho realizado, bem-estar físico e emocional, satisfação profissional e pessoal, autoestima, imagem da empresa junto à opinião pública, equilíbrio entre trabalho e lazer, horários e condições de trabalho dignos, oportunidades e perspectivas de carreira, possibilidade de uso do potencial, respeito aos direitos trabalhistas e justiça nas recompensas (CAMPOS; RODRIGUES NETO, 2008; FORNEL, 2010).

As organizações que se preocupam em manter-se competitivas, buscam desenvolver práticas de gestão humanizadas, através de ações que possibilitem um ambiente de trabalho agradável, promotor de saúde e que gere bem-estar ao trabalhador (POZO; TACHIZAWA, 2016; ANDRADE; LIMONGI-FRANÇA; STEFANO, 2019; BOLDO; SEVERO;

GUIMARÃES, 2018; LIRIO; GALLON; COSTA, 2020). Por conta disso, a melhoria das condições de trabalho proporciona aprimoramento da capacidade e desempenho do trabalhador, essencialmente quando a QVT alcança os interesses individuais destes (KEENA et al., 2018; BELMOUFFEQ, 2020). Com isso, o alcance da QVT inclui políticas e práticas de GP que envolvam aspectos subjetivos e objetivos, relacionados à solução das necessidades e prioridades dos trabalhadores em suas atividades (DESCANIO; LUNADERLLI, 2007; TOSCANO-DEL CAIRO; VESGA-RODRÍGUEZ; AVENDAÑO-PRIETO, 2020).

Logo, para um ambiente organizacional favorável e estimulador de QVT, os gestores precisam reconsiderar valores, crenças e concepções sobre os modos de gestão utilizados, procurando valorizar os trabalhadores como protagonistas dos resultados; promover o reconhecimento; estimular a criatividade e a autonomia na cumprimento de tarefas; possibilitar o desenvolvimento com base na cooperação; e a participação efetiva, principalmente nas decisões que afetam o seu bem-estar (FERREIRA, 2011). Desse modo, quando o trabalhador percebe que está trabalhando em um local que lhe proporciona bem estar, condições de trabalho, oportunidade de uso de sua capacidade e de seu crescimento, passa a ter sua integração social completa no trabalho, transformando-se em um diferencial e uma ferramenta estratégica para a organização (POZO; TACHIZAWA, 2016; LIRIO; SEVERO; GUIMARÃES, 2018).

#### 2.2.1.4 Avaliação de Desempenho e Competências

A prática de avaliação de desempenho e competências tem por objetivo avaliar o desempenho dos trabalhadores, subsidiando as decisões sobre promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento (DEMO et al., 2011). Apesar de existirem aspectos indefinidos na relação entre avaliação de desempenho e competências e o impacto da GP nos resultados organizacionais, essa intersecção é amplamente explorada na literatura (JIANG et al., 2012).

Robbins, Judge e Sobral (2012) reconhecem três comportamentos principais que constituem o desempenho profissional: 1) o desempenho de tarefa; 2) a cidadania; e 3) a contra produtividade. Tais comportamentos vão desde o desempenho que contribuem para a produção ou tarefas administrativas, passando por ações que contribuem para o ambiente psicológico da organização e, por consequência, refletem na prática de envolvimento com o trabalho, até as ações que prejudicam a organização, a exemplo de comportamentos indevidos.

Quanto ao processo de avaliação de competências (conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo), Lotta (2002) adverte que a GP precisa investir em um



planejamento de desempenho individual para cada trabalhador, elegendo critérios de comportamentos e de resultados claros, para que sejam possíveis futuras comparações entre o que foi executado e o que havia sido acordado entre o trabalhador e a organização. Nesse aspecto, Eboli (2001) ressalta que a identificação e a mensuração das competências individuais estão relacionadas ao processo de aprendizagem individual. Contudo, dentre os principais objetivos da avaliação de competências, está permitir a descoberta e o máximo aproveitamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes de cada trabalhador, averiguando e avaliando como ocorre o desempenho das tarefas e exigências de trabalho e como constroem suas relações com os pares, clientes e demais *stakeholders*, destaca o autor.

Frente aos diversos processos de avaliação, os mais eficazes são aqueles que apontam com exatidão as responsabilidades e as contribuições dos trabalhadores, gerando efeitos de motivação e aquisição relevantes para as tomadas de decisão pessoais (CLAUSEN; JONES; RICH, 2008). Nesse entendimento, Silva (2019) refere que a avaliação de desempenho e de competências se relaciona com a implementação de inovações gerenciais, quando a ação promove uma “ponte” de comunicação entre os trabalhadores. Acrescenta ainda que a prática de avaliação pode promover inovações gerenciais quando a GP permite ao gestor visualizar gargalos no seu desempenho, que podem envolver questões técnicas ou comportamentais, bem como oportunizar ao gestor fazer uma autoavaliação da sua carreira, verificando como transformar a sua gestão em uma gestão inovadora<sup>14</sup>.

A avaliação de desempenho e competências tornou-se um fator de importância para trabalhadores e organizações, uma vez que, por meio dela, os trabalhadores recebem *feedback* sobre seus labores e as corporações tem a chance de desenvolver o potencial de cada trabalhador, otimizando seus lucros (VENDRUSCOLO, 2014). Nesse sentido, Bohlander e Snell (2009) já referiam que essa avaliação consiste em um importante meio para aumentar a produtividade da organização e auxiliar no alcance das metas organizacionais. Além disso, subsidiam a elaboração de um plano de desenvolvimento dos trabalhadores e na obtenção de clareza nas tomadas de decisões, (DEMO et. al., 2012; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2012; MEIRELES; MELO; ESTENDER, 2013; BOHLANDER; SNELL, 2015).

Sakano et al. (2014) refere que o próprio trabalhador é o responsável pelo seu desempenho e monitoração, com a ajuda do seu superior. Por isso, a GP deve incentivar e promover ações que conduzam cada trabalhador a se autoavaliar com frequência, em relação

---

<sup>14</sup> A gestão inovadora consiste no estabelecimento de modelos e práticas de gestão, onde os indivíduos são estimulados a aprimorar conhecimentos, habilidades e atitudes voltados para a busca de soluções inovadoras dos problemas organizacionais (LU; ZHU; BAO, 2015).

à performance e eficiência, tendo em vista os critérios fornecidos pela GP. Pinho et al. (2020) corroboram ao destacar o papel dos gerentes, que devem investir na prática de avaliação de desempenho e competência. Essa recomendação sugere que o desenvolvimento do vínculo entre trabalhador e organização pode ocorrer por meio de uma competência transparente e democrática no processo de avaliação, levando o indivíduo à percepção de que as promoções de carreira e desenvolvimento na organização tendem a ocorrer com base no mérito do trabalho, considerando os parâmetros técnicos e operacionais.

Os métodos de avaliação de desempenho e competências incluem técnicas específicas, como relatórios escritos que descrevem pontos fortes e fracos do funcionário, e não requer formulários. Outros métodos frequentemente citados por autores e pesquisadores são apresentados no Quadro 9.

Quadro 9 - Métodos de avaliação de desempenho e competências

Método	Descrição	Autores
Incidentes críticos	Foca nos comportamentos eficazes ou ineficazes do trabalhador.	Hipólito e Reis (2002); Bohlander e Snell (2009); Robbins, Judge e Sobral (2012); Dessler (2014);  Griffin e Moorhead (2015); Marras (2016).
Métodos de escalas gráficas	Escala que lista traços como o trabalho em equipe e uma variedade de padrões de desempenho (abaixo das expectativas, atende às expectativas, supera-as).	
Método de comparação entre pares	O trabalhador é comparado com todos os outros trabalhadores em cada traço.	
Escolha forçada ( <i>forced choice</i> )	Mediante frases descritivas de determinado tipo de desempenho em relação às tarefas que são atribuídas, visando neutralizar o subjetivismo e as influências dos avaliadores.	
Método de 360 graus	Técnica utilizada principalmente em programas de desenvolvimento gerencial. Consiste em coletar feedbacks dos comportamentos de liderança dos principais gestores no ambiente interno e no externo da organização. Quem emite os <i>feedbacks</i> são pessoas situadas em diferentes posições em redor do avaliado e que fazem parte de seu <i>network</i> .	

Fonte: Elaborado pela autora com base em Rossoni (2017).

Um elemento que se destaca pela importância conferida à prática de avaliação de desempenho e competência é o *feedback*. Segundo Missel (2012), o *feedback* é uma técnica que consiste em realizar retornos sistemáticos por meio dos quais gestores podem ajudar seus trabalhadores a se tornarem conscientes de seus próprios desempenhos, sejam eles negativos ou positivos, e tem se mostrado uma forte aliada na GP. Oferecer *feedback* do desempenho faz-se necessário a fim de conduzir sessões construtivas de avaliação. Bouskila-Yam e Kluger (2011) mencionam que o *feedback* é capaz de energizar os trabalhadores para dar o seu melhor, para seu próprio benefício e para o benefício da organização como um todo. Sem *feedback* é como estar navegando sem bússola (BOUSKILA-YAM; KLUGER, 2011), o que

pode dificultar o desenvolvimento de uma consciência refinada das normas e valores que norteiam a vida coletiva e seu equilíbrio na organização (GAL; JENSEN; STEIN, 2020).

Uma avaliação realizada de forma eficaz e justa pode resultar na elevação da moral do trabalhador, com a indicação das áreas de seu desempenho que precisam ser aprimoradas (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2012). Diante disso, o gestor consegue tomar decisões baseadas nos resultados obtidos, uma vez que a melhor forma da organização conseguir um relacionamento satisfatório com seus trabalhadores é ouvindo-os. Ao ouvi-los, estes sentem-se reconhecidos, pois há um *feedback* voltado à melhoria do trabalho como um todo (MEIRELES; MELO; ESTENDER, 2013). Assim, é importante que o *feedback* seja baseado somente nos resultados da avaliação e nunca nas características pessoais de cada trabalhador (GOMES et al., 2017).

#### 2.2.1.5 Reconhecimento e Recompensas

A recompensa consiste em um conjunto de práticas de remuneração e incentivos que objetivam recompensar as competências dos trabalhadores e sua contribuição à organização (FIUZA, 2010). Demo et al. (2011) corroboram ao defini-la como uma proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para recompensar o desempenho e as competências dos trabalhadores em termos de remuneração e incentivos.

A gestão da remuneração nas organizações pode ser identificada com base em dois eixos: o modelo tradicional, que tem como referência o cargo para a consolidação dos planos de cargos e salários<sup>15</sup>, e a abordagem estratégica, que tem como princípio o reconhecimento da contribuição das pessoas como fator a ser remunerado, principalmente por meio dos programas de remuneração variável (RODRIGUES, 2006). Barret (1991) destaca que a principal diferença entre as abordagens está no fato de que a primeira remunera a habilidade solicitada e prevista na descrição de cargo, enquanto que na segunda, a compensação está voltada para o nível de habilidade da pessoa que desempenha o trabalho.

A prática de remuneração consiste em um dos elementos importantes das organizações, pois é este gerenciamento que direciona, motiva e remunera o trabalho e a contribuição das pessoas. As recompensas podem ser financeiras e de forma direta, a qual inclui remuneração pelos serviços prestados, ou de forma indireta, como os benefícios,

---

<sup>15</sup> Consiste em uma ferramenta utilizada para determinar ou sustentar as estruturas de cargos e salários de forma dentro da organização. Esse plano objetiva alcançar os equilíbrios internos e externos, através da definição das atribuições, deveres e responsabilidades de cada cargo e os seus níveis salariais (SILVA, 2002).

salários diferenciados por escolaridade, desempenho e habilidades, e a existência de um plano de carreira conhecido por todos. As recompensas não-financeiras são as oportunidades de crescimento, autonomia e liberdade, planos de carreira, prêmios, presentes e viagens (FRENCH, 1974; WOOD JUNIOR; PICARELLI FILHO, 2004; HANASHIRO, 2008; SABINO; CUNHA, 2016). É importante ressaltar que assim como a remuneração pode motivar, ela também pode ser um agente desmotivador.

Lacombe e Heilborn (2006) indicam que um dos fatos que mais desmotiva um trabalhador é considerar-se injustiçado em sua remuneração, uma vez que ela afeta não só o nível material, mas também o bem-estar psicológico. Logo, se os benefícios sociais compõem a remuneração, é preciso que as organizações dediquem atenção às necessidades dos trabalhadores e avaliem proativamente sua capacidade de investimento em benefícios, tendo em vista a seriedade que lhes é atribuída (BERNARDIM; ARAÚJO, 2016).

Nesse entendimento, Pereira Filho (2016) coaduna com Devanna, Fombrun e Tichy (1984) ao destacar que as recompensas são fundamentais à valorização dos trabalhadores e devem abranger um plano de carreira que viabilize promoções, salários competitivos no mercado e compatíveis com a formação do trabalhador, bônus, opções de ações e, ainda, pacote de benefícios. Hipólito (2002) já ressaltava que a remuneração deve representar o valor do trabalhador para a organização, buscando uma relação entre o que a organização valoriza ou quer estimular em seus profissionais e a prática de recompensas. Nesse contexto, se torna latente a necessidade de criar alternativas de gestão que cunhem um sentimento de crescimento pessoal, que excitem a elaboração de políticas para a construção de planos de remuneração associados ao desenvolvimento pessoal, ao comprometimento com os resultados, ao interesse em inovar e ao trabalho com qualidade (FLANNERY, 1997).

Nesse direcionamento, mais do que o simples cumprimento de uma obrigação com os trabalhadores como contrapartida pelo trabalho realizado, a remuneração pode se tornar aliada na obtenção de resultados estratégicos para a organização (NUNES; SOUZA NETO, 2008). Cardoso (2006) salienta que os sistemas de remuneração vêm alterando seu foco de análise do cargo para as pessoas, por isso procura compensar os trabalhadores pelas suas características pessoais e incentivá-los a se desenvolver profissionalmente com suas habilidades e conhecimentos. Ao buscar elevação na produtividade e satisfação dos trabalhadores, as organizações vêm adotando sistemas de remuneração flexível como parte de sua estratégia organizacional, que visa torná-la mais competitiva na busca por profissionais qualificados, adotando critérios como: criatividade, iniciativa, resultado e espírito empreendedor (OLIVEIRA et al., 2017).

Ainda, é importante destacar que a valorização da promoção da QV vem ganhando espaço no processo decisório nas organizações e a remuneração pode ser considerada um meio de proporcionar estabilidade para o trabalhador, potencializar seu desempenho e reduzir o *turnover*, constituindo assim uma das ações estratégicas da GP (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2012; MARCELINO, 2015). Condizente à essa visão, o benefício de remunerar melhor o trabalhador, sobretudo aquele qualificado, faz elevar sua motivação frente à realização das atividades (MARCELINO, 2015).

Apesar de não haver um consenso quanto aos componentes de uma remuneração estratégica, na literatura encontram-se os sistemas de remuneração baseados em cargos, *stakeholders* e competências. A remuneração baseada em cargos é muito utilizada pelas organizações em razão de dois princípios básicos: a) da consistência interna (compatibilidade entre função e remuneração), que possibilita a análise, classificação e avaliação de cargos; e b) da competitividade externa, que permite a comparação dos salários com outras empresas no mercado (HANASHIRO, 2008; GHENO; BERLITZ, 2011).

A remuneração baseada em *stakeholders*, proposta por Hanashiro (2008), adiciona valor aos quatro principais *stakeholders* (trabalhador, acionistas, cliente e organização), ficando nítido que o foco da remuneração está no trabalhador organizacional, mas também atribui visibilidade aos acionistas, clientes e à própria organização. A remuneração ao trabalhador se dá através de oportunidade de crescimento, reconhecimento, satisfação pessoal, etc.; para a organização, como desenvolvimento de competências organizacionais, reputação, marca, etc.; para o cliente, em forma de produtos mais competitivos, bonificações; e, para os acionistas, em valor econômico adicionado e retorno sobre o investimento.

A remuneração baseada em competência - independentemente de sua definição conceitual - permite o alcance dos resultados esperados, sendo a avaliação do desempenho a ferramenta disponível para a verificação de tais resultados (CARDOSO, 2006). Dessa forma, busca-se, por meio de indicadores, a mensuração dos resultados individuais, entendidos, na lógica da competência, como a consequência da sua mobilização ou como as características que diferenciam uma *performance* superior das demais (RODRIGUES, 2006). A ideia está em visualizar a entrega do trabalhador e avaliar a complexidade dessa entrega através das competências requeridas pela organização, estabelecendo padrões de distinções (DUTRA, 2004). Contudo, as organizações que buscam destaque no mercado adotam esse sistema de remuneração por se evidenciar, principalmente, quanto à inovação tecnológica e o aumento da competição global (RODRIGUES, 2006).

Estudos de Armstrong (2007) sobre a diferenciação entre recompensas financeiras e não financeiras abordam as formas de recompensas sob a perspectiva individual ou equipe, e consideram as recompensas não financeiras em dois grupos: com foco na aprendizagem e desenvolvimento e no ambiente de trabalho. Essa classificação corrobora com o estudo de Jensen, McMullen e Stark (2007), o qual lista como ferramentas disponíveis na organização para se obter retorno positivo no investimento em pessoas: a oportunidade de crescimento, carreira, equilíbrio trabalho e vida, flexibilidade no trabalho e reconhecimentos.

Contudo, a remuneração deve estar ligada às pessoas, ao desempenho individual e em equipe, à visão e aos valores organizacionais mantidos por esse desempenho (FLANNERY, 1997), visto que a renumeração, sobretudo a variável, pode incentivar o trabalhador a se adaptar às mudanças no cenário organizacional, aumentando a produtividade e o alcance das metas organizacionais, através da melhoria do desempenho dos trabalhadores (LOPES; CARVALHO NETO, 2002). Dutra (2004) recorda que a busca por novas formas de valorização é fundamental para sustentar a GP nas organizações, já que seu próprio desenvolvimento se configura como uma forma de valorização.

#### 2.2.1.6 Gestão para a Inclusão e Diversidade

A questão da diversidade tem se consolidado na pauta empresarial e, pela complexidade do tema, existe um consenso parcial quanto às categorias que compõem a diversidade, como apontam Carrell e Mann (1995), ou seja, por ter uma definição ampla do termo, a diversidade é compreendida pelas dimensões demográficas, culturais, sociais, entre outras (NÓBREGA; SANTOS; JESUS, 2014; MACCALI et al., 2015; LI et al., 2020).

Numa perspectiva crítica, Alves e Galeão-Silva (2004) definem diversidade como o grande número de características dos indivíduos e dos grupos, que ao encontro de Nkomo e Cox (1999), Fleury (2000) e Maccali et al. (2015) entendem estar relacionadas ao gênero, etnia, orientação sexual, idade, classe social, crença religiosa, capacidades ou limitações físicas, as quais assinalam a heterogeneidade e demandam práticas que harmonizem lucro e justiça social. Assim, Maccali et al. (2015) salientam que o conceito é multidimensional e o objetivo principal da prática, conforme Li et al. (2020), é manter a igualdade nas organizações e superar a discriminação em relação às diferenças.

Mor Barak (2000), ao desenvolver seu modelo teórico de inclusão, referiu que a diversidade e a cultura organizacional contribuiriam para as percepções de inclusão-exclusão, o que levaria a satisfação no trabalho, maior compromisso organizacional, bem-estar e eficácia

na realização de tarefas. Nesse entendimento, a gestão para inclusão e diversidade pode ser definida como um processo ativo e consciente de gestão, direcionado para o desenvolvimento futuro de uma organização baseada em valor (BRDULAK, 2008), a qual requer mudanças culturais, que dependem da decisão e postura dos gestores e não apenas de procedimentos administrativos (BRUNSTEIN; SERRANO, 2008).

Nesse enfoque da prática da gestão para inclusão e diversidade, um primeiro aspecto a ser destacado é a necessidade de sua integração com o sistema de GP da organização (SPATARO, 2005; PEREIRA; HANASHIRO, 2010; TEIXEIRA et al., 2021). Melo (2016) destaca que há uma inclinação comportamental das organizações em conferir relevância e adotar ações que visem a redução da desigualdade, sobretudo na força de trabalho, descaracterizando essas medidas como responsabilidade social e formando-as como práticas necessárias. Os debates sobre a inclusão e diversidade no meio organizacional mostram que essa prática pode ser fonte de vantagem competitiva, porém o desafio recai sobre como as organizações podem fazer a inclusão da melhor forma (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; ROCHA, 2008; CARVALHO-FREITAS, 2009).

Portanto, para que seja efetiva, a gestão para inclusão e diversidade precisa de uma implementação planejada, o que exige um alinhamento com todos os aspectos da prática de GP da organização, sobretudo quanto ao recrutamento, seleção, remuneração, treinamento e cultura organizacional (MACCALI et al., 2015). Com isso, quando a organização assume o compromisso de inserir a diversidade em suas práticas, a GP é colocada frente aos desafios, estes relacionados à implementação de programas de atração e retenção de talentos, promoção de ações de inclusão e apoio no crescimento e desenvolvimento desses profissionais (FERREIRA; RAIS, 2016). Tais desafios permitem a atração de trabalhadores melhor qualificados, amplia a flexibilidade, inovação, capacidade de solucionar problemas, otimiza a troca de informações sobre experiências, valores, atitudes e a apreensão de novas abordagens, estimulando a criatividade, além de aprimorar o processo de tomada de decisão, (RAHIM; OLUWAFEMI; AFOLABI, 2017), energizar as economias, qualidade considerada particularmente importante em tempos de dificuldades econômicas (MOR BARAK, 2019).

Diante disso, Schwarz e Harber (2009) já destacavam a importância da comunicação, de ações de sensibilização, treinamentos e palestras voltados ao aprimoramento e crescimento profissional de todos os envolvidos, evidenciando a preocupação com a inclusão e a diversidade. Além disso, faz-se necessário a socialização entre os indivíduos e a organização, cujos trabalhadores precisam estar cientes e favoráveis com a finalidade de promover a valorização da diversidade (MACCALI et al., 2015). Porém, Diniz et al. (2013) e Janssens e

Steyaert (2019) advertem que apesar das organizações explicitarem via discursos a configuração de uma empresa socialmente responsável, que repudia a discriminação e a exclusão social, continuam sendo nítidas as carências de ações que contribuem com a inclusão das classes minoritárias.

Esse paradoxo entre os discursos e as práticas (IRIGARAY; SARAIVA, 2009; DINIZ et al., 2013; PENA; CUNHA, 2017) se devem, possivelmente, em razão dos enraizados processos de preconceito dos próprios trabalhadores, que são tolerados ou aceitos no nível gerencial, conduzindo assim a um direcionamento das políticas de estímulo à diversidade e inclusão, mais voltadas ao mercado do que para as demandas da sociedade (IRIGARAY; SARAIVA, 2009).

A diversidade deixou de ser uma opção para as organizações, pois é considerada hoje um fator importante para o modelo de negócio em diversas delas. Conviver com e entre as diferenças é elemento de impacto nos resultados corporativos, gerando um negócio sustentável e com responsabilidade (RENNER; GOMES, 2020). Assim, a gestão para inclusão e diversidade vai além de dar oportunidades iguais de trabalho para grupos minoritários, deve alinhar os objetivos individuais aos organizacionais, de maneira que o potencial existente das diferenças e semelhanças entre os indivíduos coopere para obtenção de melhores resultados organizacionais (NKOMO; COX JUNIOR, 1999; PATRICK; KUMAR, 2012).

As ações e políticas voltadas à inclusão de pessoas com deficiência nas organizações (CARVALHO-FREITAS et al., 2010; MACCALI et al., 2015; FERREIRA; RAIS, 2016; LIMA et al., 2019) devem primar pela eliminação ou redução de barreiras atitudinais, pedagógicas, arquitetônicas, de comunicação e de acesso à informação no contexto organizacional (BARROS et al., 2016). Ferdman e Davidson (2002) advertem que a inclusão de pessoas com deficiências (PcDs) acontece em dois níveis, no individual e no grupal, e se efetiva em cada momento e em cada interação.

Nesse sentido, Brunstein e Serrano (2008) apregoam que é função da GP e dos gestores criar uma cultura inclusiva, conhecer a deficiência, garantir apoio de especialistas, quebrar estigmas, romper barreiras, rever ritmo, tempo, horário de trabalho e sistemas de avaliações convencionais, colocar foco no empoderamento da PcD e em suas habilidades e possibilidades de ascensão profissional, dar voz e vez, capacitá-la e instigá-la na aprendizagem contínua, garantir todos os parâmetros de acessibilidade a fim de fazê-las sentirem-se úteis e bem.

Ao considerar a imparcialidade no processo de contratação e a minimização dos custos com a integração dos membros na organização, esta pode obter um efeito positivo em sua reputação, atraindo pessoas com melhor qualificação dos mais diversos grupos, tornando-



se mais flexível e criativa, dada a diversidade encontrada entre o grupo laboral (SPATARO, 2005). Além disso, quando bem planejada, a prática tem o potencial de desenvolver trabalhadores capazes de engajar-se em modos construtivos de pensar e agir (MACCALI et al., 2015). Os benefícios da diversidade estão diretamente orientados pelo contexto no qual a organização se insere e são percebidos quando o valor da diversidade está interligado em todas as práticas da organização (BOND; HAYNES, 2014).

Diante disso, Brunstein e Serrano (2008) e Lin, Chen e Huang (2014) referem que as práticas organizacionais formalizadas, desenvolvidas e implementadas para gerenciar a igualdade e a inclusão, contribuem para que as pessoas se sintam importantes, respeitadas e assim possam usar plenamente de seu potencial, independente de idade, opção sexual, raça, cor, ou qualquer outra diferença. Ademais, Maccali et al. (2015) referem que a organização precisa instituir práticas que divulguem sua política organizacional e tornem seu ambiente de trabalho mais atrativo e produtivo, uma vez que, conforme Chanlat (1994), o ser humano não é capaz de se desenvolver sozinho, mas por meio da interação com outras pessoas e no meio social, o qual adquire novos conhecimentos e compreensão das diferenças existentes.

Desse modo, a gestão das relações nos ambientes organizacionais constitui aspecto de importância para a manutenção das atividades organizacionais (BARROS et al., 2016), que, na visão de Shore et al. (2011) e Nishii (2013), é preciso abandonar a concepção de que os trabalhadores são apenas detentores de cargos, fornecendo oportunidades para que estes se conheçam como seres humanos inteiros, levando-os a perceber que são aceitos com suas diferenças, para assim torná-los imbuídos no processo de desenvolvimento organizacional, com um sentimento de pertença e maior bem-estar.

#### 2.2.1.7 Responsabilidade Social Empresarial

De acordo com o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2021), a responsabilidade social empresarial (RSE) é uma forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as futuras gerações, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais. Laville (2002) e Aguinis e Glavas (2019) apontam que a preocupação da RSE vai além do desempenho financeiro, contemplando também os efeitos sociais e ambientais das suas atividades.

Diversas são as terminologias utilizadas para identificar a responsabilidade social e entre as mais usadas estão: Responsabilidade Social Empresarial, Responsabilidade Social Corporativa, Responsabilidade Corporativa, Cidadania Corporativa e Responsabilidade Social (DIAS, 2012). Este estudo adotará a denominação Responsabilidade Social Empresarial. Apesar dessa distinção, todas as denominações convergem para o objetivo principal, que está em realizar ações corporativas que beneficiem a sociedade e os outros *stakeholders* que não os convencionais, como acionistas e trabalhadores da organização (MELO NETO; FROES; 2001; SOUSA et al., 2011; SOUZA; COSTA, 2012; CAPALDI, 2016; MASOUD, 2017; INSTITUTO ETHOS, 2021).

Diante disso, informar sobre a responsabilidade social não é apenas uma necessidade das organizações, mas uma obrigatoriedade para o grupo social em que se encontra (VASCONCELOS; PESQUEUX; CYRINO, 2014), que tem ganhado maior significância no mundo empresarial (ZAFALON; PADGETT; YAHIRO, 2020). As relações entre as organizações e a sociedade são aprimoradas constantemente e, neste processo, questões sociais e ambientais influenciam diretamente a gestão dos negócios (OLIVEIRA; SANTOS; MAGALHÃES, 2019).

A atuação social de uma organização vai além de um caráter assistencialista, representa também uma vantagem competitiva (SOUSA et al., 2011). Desse modo, Oliveira et al. (2017) referem sobre a importância de lembrar que o início da RSE deve ser com sua força de trabalho. Para os autores, cuidar do bem-estar das pessoas deve ser tarefa principal da organização, a qual envolve saúde, benefícios, capacitação e desenvolvimento, QV, entre outros. Algumas das evidências da importância das práticas de RSE no contexto organizacional podem ser percebidas no estudo de Wood Junior, Tonelli e Cooke (2011), quando advogam que tais práticas são agenciadas pela GP, mas pouco se sabe sobre como se desenvolve sua implementação e com qual objetivo.

Nesse sentido, Jabbourd e Renwick (2018), junto a outros (RENEWICK; REDMAN; MAGUIRE, 2013; OLIVEIRA et al., 2017; RENEWICK, 2018), indicam que as ações em RSE promovem o alinhamento das práticas de GP (como recrutamento, treinamento, avaliação de desempenho e recompensas) e dimensões humanas (como cultura organizacional, trabalho em equipe e capacitação), com a missão ambiental e objetivos das organizações. Assim, denominam-na de “GP verde”. Sharma, Sharma e Devi (2009) sugerem que a GP deve assumir um papel de liderança na promoção das práticas de RSE em todos os níveis organizacionais. Com isso, promove relevantes mudanças em sua força de trabalho, a qual é capaz de ir além da contribuição para o alcance de objetivos, mas que refletirão no seu dia a dia e em benefícios

financeiros (RENEWICK; REDMAN; MAGUIRE, 2013; ECCLES; IOANNOU; SERAFEIM, 2014; JABBOURD; RENEWICK, 2018).

Tais mudanças podem refletir na melhoria do desempenho e da sustentabilidade a médio e longo prazo, proporcionando valor agregado à sua imagem corporativa, comprometimento, reengajamento, significado no trabalho, satisfação e bem-estar do público interno, estímulo à inovação, a melhor gestão e o envolvimento do *stakeholders* em seus processos, vantagem competitiva, atração e retenção de trabalhadores qualificados, facilidade no acesso ao capital e financiamento, reconhecimento dos dirigentes como líderes empresariais, melhoria do clima organizacional com melhores desempenhos (individual e coletivo), menores riscos externos (como ações trabalhistas), redução de *turnover* (GOLDBERG, 2001; SHARMA; SHARMA; DEVI, 2009; CAPALDI, 2016; PAZ; KIPPER, 2016; MASOUD, 2017; AGUINIS, VILLAMOR; GABRIEL, 2020), dentre outros.

Apesar da importância que a sustentabilidade ocupa nas organizações, Paz e Kipper (2016) chamam a atenção para dois desafios: a necessidade de averiguação da maturidade da organização em utilizar metodologias sustentáveis e se os recursos humanos da organização estão preparados para esta mudança organizacional. Tais desafios já eram mencionados por Coral (2002), quando referiu que para que as organizações contribuam com a sustentabilidade, faz-se necessário modificar seus processos produtivos, implicando em construir sistemas de produção que produzam o menor impacto possível ao ambiente. Além disso, devem adotar práticas com vistas a contribuir para a recuperação de áreas degradadas ou ofertar produtos e serviços que cooperem para a melhoria da performance ambiental dos consumidores.

O autor apresenta um modelo de sustentabilidade para ser aplicado pelas organizações, o qual baseia-se nas dimensões ambiental, econômica e social e estão expostas no Quadro 10.

Quadro 10 - Modelo de sustentabilidade empresarial

Sustentabilidade Ambiental	Sustentabilidade Econômica	Sustentabilidade Social
Atendimento à legislação Impactos ambientais Produtos ecologicamente corretos Reciclagem Tecnologias limpas Tratamento de efluentes e resíduos Utilização sustentável de recursos naturais	Estratégia de negócios Foco Mercado Qualidade e custo Resultado Vantagem competitiva	Assumir a responsabilidade social Compromisso com o desenvolvimento dos recursos humanos Promoção e participação em projetos de cunho social Suporte no crescimento da comunidade

Fonte: Coral (2002, p. 129).

Melo Neto e Froes (2001) advogam que as organizações socialmente responsáveis tendem a se destacar pelo seu padrão de comportamento ético-social, evidenciando comprometimento com a comunidade local e com seus trabalhadores por meio de ações

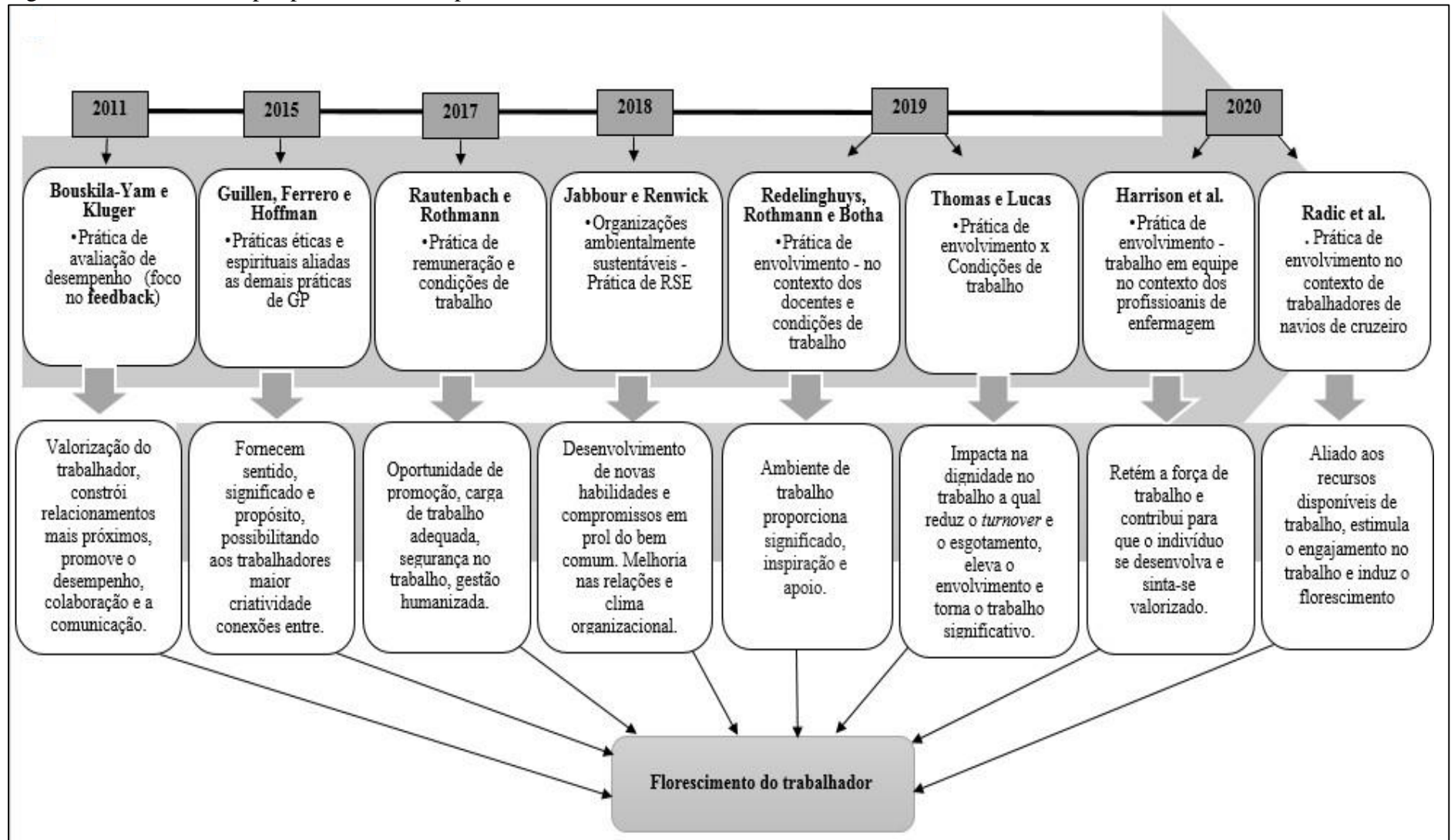
sociais, cujo principal objetivo não é o *marketing*, mas o desenvolvimento local. Desse modo, os autores afirmam que ser socialmente responsável é um dos pilares de sustentação dos negócios, tão importante quanto a qualidade, a tecnologia e a capacidade de inovação, cujos benefícios se apresentam na atração de consumidores que eleva potencial de vendas, gerando maiores lucros para os acionistas.

Internacionalmente essas dimensões são conhecidas como *Triple Bottom Line* (TBL) da sustentabilidade de um negócio (DIAS, 2012). Seu conceito questiona e pondera sobre a necessidade das organizações basearem suas decisões estratégicas neste tripé, devendo manter a sustentabilidade econômica do seu negócio ao gerenciar empresas lucrativas e geradoras de valor. Logo, a sustentabilidade social estimula atividades ligadas à educação, cultura, lazer, bem-estar e justiça social da comunidade onde está inserida, que, além disso, deve manter o cuidado com o meio ambiente através de práticas ambientais positivas, como programas de reciclagem, preservação, dentre outros aspectos (ELKINGTON, 1994). Ainda, mensura as inter-relações entre as dimensões do desenvolvimento sustentável: ecoambiental, ecosocial, socioambiental e eco-sócio-ambiental, além de focar no melhoramento do crescimento financeiro, reduzindo os impactos ambientais negativos e atendendo às expectativas da sociedade (SILVEIRA, 2013).

Portanto, a RSE busca a permanência e a constância dos recursos naturais do presente no futuro, harmonizando e equilibrando crescimento econômico, preservação ambiental, equidade social, bem-estar e QV. Por interligar ações entre os diversos atores sociais (pessoas físicas, pessoas jurídicas, o público e o privado) na busca deste equilíbrio, a prática de RSE permite aos trabalhadores se tornarem atores sociais ativos na causa ambiental, mas, também, receberem benefícios pelas práticas socialmente responsáveis das organizações, que se estende para a comunidade como um todo (FARIA, 2017; MASCARENHAS; BARBOSA, 2019; SANTOS; WEBER, 2020).

Contudo, tendo por base o exposto no referencial teórico e, sobretudo, na revisão integrativa realizada, apresenta-se de forma sintética, na Figura 11, a influência que a adoção de práticas de GEP voltadas ao bem-estar exercem sobre o trabalhador em sua vivência no trabalho e que contribuem para o estado de florescimento destes.

Figura 11 - Linha do tempo: práticas de GEP para o florescimento



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Fica evidenciado na Figura 11 que, apesar de escassos, os estudos que interseccionam as temáticas nos últimos dez anos evidenciam que são muitas as influências das práticas de GEP sobre o bem-estar do trabalhador e, por hora, no florescimento destes. Dentre elas está a criação de um ambiente de trabalho mais produtivo, saudável, com redução de despesas e custos trabalhistas, *turnover* e, sobretudo, contribui para que o trabalhador se sinta valorizado, envolvido, presencie emoções e relacionamentos positivos, favorecendo o seu florescimento.

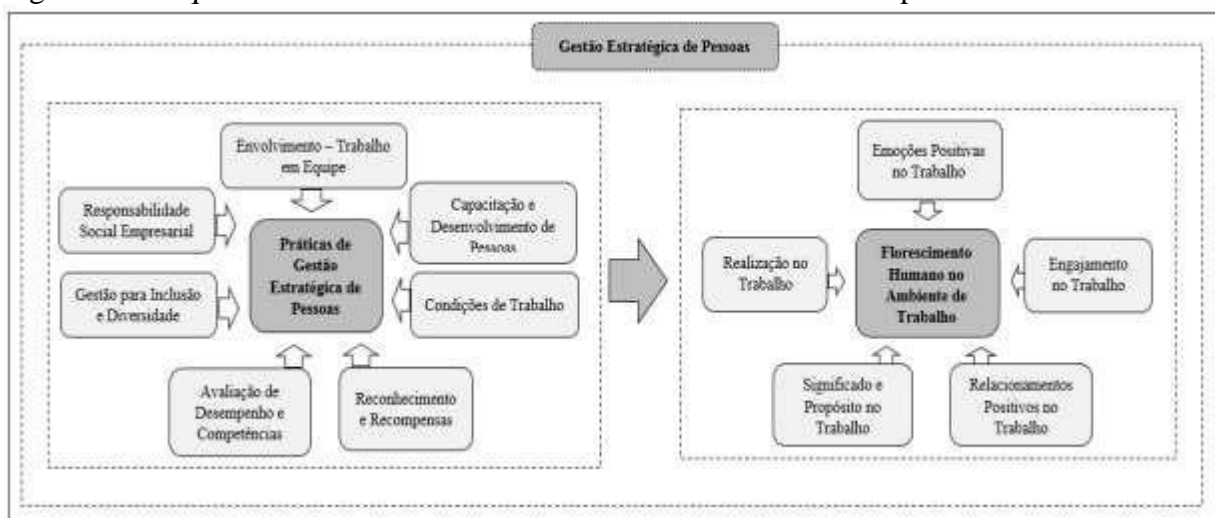
Diante do exposto, depreende-se a proposição 3:

**Proposição 3:** As práticas de GEP - envolvimento – trabalho em equipe, capacitação e desenvolvimento de pessoas, condições de trabalho, avaliação de desempenho e competências, reconhecimento e recompensas, gestão para a inclusão e diversidade e de responsabilidade social empresarial – contribuem para o florescimento dos trabalhadores.

### 2.3 ESQUEMA CONCEITUAL ANALÍTICO

A partir da abordagem teórica apresentada sobre o florescimento e as práticas de GEP, abre-se precedente para o desenvolvimento dessa pesquisa, a qual parte do esquema conceitual analítico apresentado na Figura 12.

Figura 12 - Esquema conceitual analítico: florescimento no trabalho e práticas de GEP



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O esquema conceitual analítico exposto sugere que o estudo apresentado nesta dissertação tem como plano de fundo a GEP, a qual traz consigo particularidades advindas de suas práticas e que podem influenciar no nível de florescimento dos trabalhadores. Desse modo, o conjunto de práticas de GEP apresentadas são decorrentes de uma adaptação do trabalho

construído por Demo et al. (2012), ao desenvolver e validar a Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP) no Brasil.

Essa escala aborda as seguintes práticas: 1) Recrutamento e seleção; 2) Envolvimento; 3) Treinamento, Desenvolvimento e Educação – TD&E; 3) Condições de trabalho; 4) Avaliação de desempenho e competências; 5) Recompensas; e, 6) Recrutamento e seleção. No entendimento de Demo et al. (2012), tais práticas de GP são consideradas como as mais importantes, adequadas e eficazes para a promoção do bem-estar, valorização, realização profissional e pessoal do trabalhador. Sendo assim, para fins deste estudo, mesmo seguindo os autores, realizou-se adequações, as quais são apresentadas no Quadro 11.

Quadro 11 - Práticas de GEP abordadas no estudo

<b>Demo et al (2012)</b>	<b>Adaptação para o estudo</b>
1. Envolvimento	1. Envolvimento – trabalho em equipe
2. Treinamento, Desenvolvimento e Educação – TD&E	2. Capacitação e desenvolvimento de pessoas
3. Condições de trabalho	3. Condições de trabalho
4. Avaliação de desempenho e competências	4. Avaliação de desempenho e competências
5. Recompensas	5. Reconhecimento e recompensas
6. Recrutamento e seleção	6. Gestão para a inclusão e diversidade
	7. Responsabilidade Social Empresarial

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Na primeira prática acrescentou-se o termo “trabalho em equipe”; na segunda prática alterou-se a nomenclatura para “capacitação e desenvolvimento de pessoas”; a terceira e a quarta práticas não tiveram alterações; na quinta prática acrescentou-se o termo “reconhecimento”; na sexta excluiu-se a prática de recrutamento e seleção por se entender que não vai ao encontro do objetivo do estudo, acrescentando-se, então, a prática de “gestão para a inclusão e diversidade”. Além disso, incluiu-se uma sétima prática, a “Responsabilidade Social Empresarial”, por se considerar estratégica na busca do bem-estar social.

Do mesmo modo, utiliza-se o embasamento teórico de Seligman (2011), no que diz respeito ao florescimento, que a partir das adaptações realizadas, confirmadas e validadas por Fabricio (2020) para a construção da escala de Florescimento do Indivíduo no Ambiente de Trabalho (FIW e FIW-R), permite abordá-lo especificamente no contexto do trabalho, uma vez que suas cinco dimensões estão voltadas a sentimentos vivenciados no espaço laboral.

Assim, tendo por base o esquema conceitual analítico da pesquisa, buscou-se analisar quais as contribuições das práticas de GEP para o florescimento dos trabalhadores. Para tanto, no próximo capítulo apresenta-se o método utilizado na pesquisa.

### 3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICOS

Neste capítulo são descritos os procedimentos metodológicos que foram adotados na investigação empírica, com vistas a atingir os objetivos propostos. Primeiramente, é apresentado o delineamento da pesquisa, de forma a determinar os contornos metodológicos que justificam as escolhas dos métodos e técnicas de definição da amostra e participantes, dos instrumentos de coleta e do modelo analítico dos dados coletados.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se por uma abordagem ontológica e realista, visando compreender o fenômeno a ser estudado, epistemologicamente; de caráter objetivo, utilizando-se do método hipotético dedutivo, permitindo estabelecer relações significativas entre a teoria e o elemento a ser analisado. A pesquisa caracteriza-se pelo método dedutivo, pois pressupõe que o referencial teórico existente dos assuntos correlatados serve de base para deduzir fenômenos sociais e chegar às conclusões e, assim, contribuir para o desenvolvimento científico do campo (FLICK, 2009; GIL, 2017; LAKATOS; MARCONI, 2019).

Quanto à finalidade, configura-se como uma pesquisa social aplicada, que visa entender o comportamento das pessoas e sociedades por meio de métodos empíricos – perguntas, observação, análise de dados e outros (VERGARA, 2005; FLICK, 2009), desenvolvida no nível descritivo (LAKATOS; MARCONI, 2019), utilizando métodos mistos e orientada pela estratégia estudo de caso único (YIN, 2015). A pesquisa descritiva tem a finalidade de investigar possíveis relações entre variáveis, descrevendo as características de determinada população ou fenômeno (GIL, 2017), permitindo abranger, com rigorosidade, as características de um indivíduo, uma situação ou um grupo, bem como desvendar a relação entre os eventos (VERGARA, 2005). Desse modo, se reconhece como parâmetro de análise a subjetividade, o simbólico e a intersubjetividade nas relações sociais, que contribuem para trazer às análises o indissociável imbricamento entre sujeito e objeto, atores e investigadores, fatos e significados, e entre estruturas e representações (YIN, 2016; MINAYO, 2017).

Quanto à abordagem metodológica, este estudo utilizou-se de métodos mistos, constituindo-se de uma pesquisa quantitativa-qualitativa. Conforme Creswell (2010), a utilização de abordagem mista faz com que a força geral do estudo seja maior que as partes vistas de forma isolada, logo, os dados podem ser agrupados em um banco de dados ou serem utilizados paralelamente para amparar ou reforçar um ao outro.



Desse modo, de acordo com o autor, a combinação de tais métodos contribui para que a pesquisa alcance resultados mais consistentes, devido sua complementariedade. Com esse entendimento, a pesquisa quantitativa foi realizada a partir de levantamento (*survey*), o qual permitiu efetuar uma sondagem de opinião do grupo pesquisado sobre o assunto em foco. Desse modo, “as pesquisas deste tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento deseja conhecer” (GIL, 2017, p. 50). O procedimento se dá, essencialmente, pela solicitação de informações a um determinado grupo expressivo de pessoas acerca do problema em estudo. Assim, possibilita que o pesquisador organize, caracterize e interprete os dados numéricos coletados através da utilização de métodos e técnicas estatísticas, permitindo o alcance de resultados conclusivos (HAIR et al., 2006).

Quanto à pesquisa qualitativa, faz-se necessária, pois permite explorar e entender o significado dos indivíduos ou grupo que atribuem um problema social ou humano (CRESWELL, 2010; YIN, 2016), cuja interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Para Minayo (1994), a pesquisa qualitativa responde à questões particulares e se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado, o que corresponde a um procedimento mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização das variáveis.

No que tange à importância do rigor científico e da legitimidade em estudos qualitativos, Czarniawska (2016) alude que, se a exigência de rigor científico fosse abandonada, certamente a ciência perderia seus fundamentos de legitimidade. Sobretudo, a autora destaca a importância dos pesquisadores pensarem criticamente sobre como seus argumentos são construídos, a fim de não enfraquecer a criatividade e a amplitude das percepções. Modificar o rigor por uma reflexão dialógica flexível, é indicado pela autora para resultar em uma mudança permanente sobre a maneira como a pesquisa é feita. É nesse sentido que se procurou trabalhar.

Na pesquisa qualitativa adotou-se a estratégia de estudo de caso, a qual, conforme Yin (2015), aumenta a familiaridade da pesquisadora com um ambiente, fenômeno ou fato, a fim de clarificar conceitos. Um estudo de caso permite que os pesquisadores foquem um “caso” e retenham uma perspectiva holística e do mundo real, como no estudo dos ciclos individuais da vida, do comportamento de grupos, dos processos organizacionais, bem como administrativos, entre outros (YIN, 2015). A justificativa para o estudo de caso único se dá pela coleta de dados em profundidade e com múltiplas fontes de informação (CRESWELL, 1998).

Diante disso, Yin (2016) destaca que o uso do estudo de caso é adequado quando se pretende investigar o “como” e o “porquê” de um conjunto de eventos contemporâneos. Seu enfoque é incorporado, onde o caso é examinado a partir de distintas unidades ou níveis de

análise que podem ser setores de uma certa instituição (YIN, 2015). O autor assevera que o estudo de caso é uma investigação empírica que permite o estudo de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente evidenciados.

### 3.2 CAMPO DE PESQUISA

O caso selecionado para a pesquisa empírica refere-se a uma organização de nacionalidade e atuação brasileira, que iniciou sua trajetória no ano de 2012 na industrialização e comercialização de equipamentos fotovoltaicos. O universo das empresas onde o caso foi selecionado é formado por aproximadamente 956 mil organizações em atividade (GOVERNO, 2020). Entre os valores da organização estão os pilares do respeito entre os trabalhadores, rede de credenciados, clientes, além da responsabilidade social e sustentabilidade. Sua preocupação está voltada para com o meio ambiente e com o bem-estar das pessoas, sobretudo de sua equipe de trabalhadores.

A organização em seu modelo de gestão, prioriza o uso da tecnologia, inovação e criatividade, e recentemente foi certificada pela *Great Place to Work*<sup>16</sup> como excelente lugar para se trabalhar, em dois anos consecutivos. Considerada uma das maiores fabricantes de sistemas fotovoltaicos do Brasil, seu objetivo é dar suporte à rede de mais de 7000 mil empresas credenciadas à marca, para oferecer aos clientes o melhor atendimento em produtos e serviços de Sistemas Fotovoltaicos, conectados na rede em todas as regiões do Brasil. Conta com um total de 183 trabalhadores, alocados entre a matriz e suas duas filiais (uma localizada no mesmo estado da matriz e outra na região sudeste do país).

Diante do exposto, a organização do segmento de energia solar fotovoltaica foi escolhida em detrimento de outras para a realização do estudo de caso em razão de adotar práticas de GEP e evidenciar sua preocupação e valorização com o bem-estar das pessoas, especialmente de sua equipe de trabalhadores, indo ao encontro da proposta dessa pesquisa.

### 3.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA

A população é definida como um conjunto de elementos de um determinado fenômeno que compartilham de algumas características, representando o universo do problema de

---

<sup>16</sup> O *Great Place to Work* é uma consultoria global voltada para empresas que querem ter as pessoas no centro de sua estratégia de negócios, o qual as apoia a obter melhores resultados por meio de uma cultura de confiança, alto desempenho e inovação (GPTW, 2021).

pesquisa (LOPES, 2018). Assim, a especificação dos participantes da pesquisa consiste em uma das primeiras etapas para a elaboração da amostragem, uma vez que esses elementos deverão ter as informações procuradas pelo pesquisador, sobre as quais devem ser feitas as inferências. Nesse sentido, para fins deste estudo, os sujeitos que participaram do levantamento (*survey*), bem como os participantes para as entrevistas e grupo focal, são os trabalhadores de todos os níveis hierárquicos da organização do segmento de energia solar fotovoltaica, que aceitaram o convite por livre e espontânea vontade de participar da pesquisa.

Para inclusão dos trabalhadores na pesquisa, três critérios foram respeitados: 1) ser trabalhador efetivo da organização; 2) não estar em período de férias, laudo, atestado ou em licença de qualquer natureza; e, 3) concordar em participar da pesquisa, mediante assinatura do Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), correspondente às entrevistas (apêndice A), grupo focal (apêndice B) e/ou questionário (apêndice C).

Para fins de delimitação dos sujeitos para a etapa de levantamento, utilizou-se a amostragem probalística, em que “cada elemento da população tem uma chance conhecida e diferente de zero de ser selecionado para compor a amostra” (MATTAR, 1996, p. 132), do tipo aleatória simples, em que cada subconjunto da população, com o mesmo número de elementos, tem a mesma chance de ser incluído na amostra (MARCONI; LAKATOS, 1996). Quanto ao percentual de erro amostral, que consiste na diferença entre o resultado da amostra e o verdadeiro valor da população (LOPES, 2018), foi considerado um percentual máximo de 7%, em um nível de confiança de 93%. Assim, a amostra aleatória mínima para a fase quantitativa foi de 87 respostas válidas, entretanto, obteve-se 100 respostas válidas.

No que se refere à seleção dos participantes para a fase qualitativa do estudo, a escolha orientou-se pelo critério de unidades de análise por intencionalidade, o qual seleciona os participantes do estudo com base em sua prevista riqueza e relevância de informações, relacionadas ao objetivo da pesquisa (YIN, 2016). Diante disso, para a fase de entrevistas semiestruturadas, a previsão do número de participantes, a saturação e o número efetivo de participantes estão elencadas na Tabela 1.

Tabela 1 - Caracterização do perfil da amostra fase qualitativa

<b>PARTICIPANTES</b>	<b>Nº Previsto</b>	<b>Saturação</b>	<b>Nº efetivo de participantes</b>
Sócios Fundadores	2	2	3
Responsáveis pelo setor de GP	4	5	6
Trabalhadores em geral	9	6	8
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>17</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Observa-se na Tabela 1 a previsão de 15 participantes para a fase de entrevistas, sendo que a saturação foi atingida com 13 participantes. Contudo, buscou-se entrevistar mais pessoas, atingindo um total de 17 participantes, a fim de confirmar que não seriam apontadas novas informações. Segundo Bell, Bryman e Harley (2018), a saturação ocorre quando não são mais apontados novos dados, quando as categorias estão bem desenvolvidas, demonstrando variabilidade de respostas e quando o relacionamento entre as categorias está bem estabelecido e validado.

Para o grupo focal, foram escolhidos por intencionalidade e acessibilidade trabalhadores que não tivessem participado das entrevistas semiestruturadas. Desse modo, o grupo focal foi realizado com seis pessoas de diferentes níveis hierárquicos, setores e cargos.

Os participantes das fases qualitativas (entrevista semiestruturada e grupo focal) são apresentados em sequência numérica com a seguinte nomenclatura: excertos de entrevistas de sócios fundadores (E-SF); excertos de entrevistas de responsáveis pelo setor de GP (E-GP); excertos de entrevistas de trabalhadores (E-TB); e, por fim, excertos do grupo focal com trabalhadores, representado pelas letras GF e sequência numérica, exemplo: (E-GF1).

### 3.4 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados em fontes primárias e secundárias. Assim, essa pesquisa utilizou-se de livros, artigos científicos, dissertações, teses e sites (do Governo Estadual e da organização pesquisada) como dados secundários e, como dados primários pesquisa documental, entrevistas, grupo focal e questionários (apêndice D).

Para tanto, a coleta de dados foi operacionalizada em três fases. A primeira corresponde à investigação inicial, a segunda à mensuração dos níveis de florescimento no trabalho e a terceira, na descrição aprofundada do caso. Tais fases são detalhadas nos subcapítulos seguintes.

#### **3.4.1 Primeira fase – exploratória inicial (qualitativa)**

Nesta primeira etapa da pesquisa, após a revisão de literatura pertinente, ocorreu o contato da pesquisadora com o campo empírico, visando o reconhecimento geral da organização do segmento de energia solar fotovoltaica, o que instigou questionamentos que possibilitaram o estabelecimento dos objetivos da presente dissertação. Contudo, inicialmente,

esta etapa exploratória teve como foco mergulhar no campo de estudo para compreensão dos objetivos pretendidos, sem intenção de confirmar ou refutar proposições, mas evidenciá-las.

Para tanto, a pesquisadora fez o contato inicial com a organização no mês de maio de 2021, por meio da responsável pelo setor de GP, agendando um encontro virtual, a fim de dar início às investigações, utilizando-se de entrevistas não estruturadas com dois responsáveis pela GP da organização. Foram solicitadas informações relacionadas às práticas de GP, bem como documentos diversos, a exemplo de atas de reuniões, imagens da organização e outras relacionadas às suas ações e práticas (apêndice D). Além disso, buscou-se conhecer alguns detalhes da história da organização, quem são seus fundadores e seus contatos, qual é a missão, visão, objetivos, crenças e valores. Também foram consultadas as redes sociais e a página eletrônica da organização, a fim de obter evidências.

Sendo assim, a fase de exploração inicial foi importante para a “familiarização” da pesquisadora com o campo empírico, facilitando seu acesso futuro tanto em razão do estabelecimento de contatos com pessoas chave da organização, quanto do conhecimento adquirido do setor. Além disso, possibilitou a identificação da estrutura de trabalho (setores de trabalho), noção geral das práticas de GEP, relacionamentos estabelecidos com os trabalhadores e outros que estimularam maiores compreensões sobre o campo.

### **3.4.2 Segunda fase – níveis de florescimento no trabalho (quantitativa)**

A coleta de dados para o levantamento (*survey*), na fase quantitativa, foi realizada mediante a aplicação de um questionário online (apêndice D), elaborado a partir do *Google forms*®, a fim de coletar dados para o alcance do objetivo específico “c”: mensurar os níveis de florescimento dos trabalhadores no ambiente do trabalho e “d”: associar os níveis de florescimento dos trabalhadores no ambiente de trabalho com os dados sociodemográficos e ocupacionais.

Na primeira parte do questionário foram coletadas informações a fim de identificar o perfil sociodemográfico e ocupacional dos participantes. A segunda parte da coleta dos dados foi realizada por meio do instrumento de pesquisa validado de florescimento no trabalho, a Escala de Florescimento do Indivíduo no Ambiente de Trabalho - Reduzida (FIW-R), desenvolvida por Fabricio (2020). A escala é composta por 20 afirmativas, divididas em cinco dimensões: Emoções positivas no trabalho, Engajamento no trabalho, Relacionamento positivo no trabalho, Significado e propósito no trabalho, e Realização no trabalho. Cada dimensão possui 4 itens, que elencam experiências diversas vividas em relação ao trabalho. As afirmativas

são respondidas através de escala *Likert*, de sete pontos, conforme a percepção do indivíduo sobre a mesma, disposta da seguinte forma: 0 – não vivencio, 1 – quase nunca, 2 – às vezes, 3 – regularmente, 4 – frequentemente, 5 – quase sempre, 6 – sempre.

Após as afirmativas de cada uma das dimensões da escala foram inseridas questões de múltipla escolha, seguidas de uma questão aberta ou apenas questões abertas elaboradas pela pesquisadora, que versam sobre as práticas de GEP. Com as questões abertas, tem-se o intuito de identificar a percepção dos sujeitos sobre qual(is) prática(s) de GEP corroboram para com cada elemento do florescimento. Na primeira, segunda, quarta e quinta dimensão da escala, foi inserido uma questão de múltipla escolha, onde cada escolha assinalada pelo participante solicita a resposta de uma questão aberta e, na terceira dimensão da escala, foram inseridas duas questões abertas. Por fim, para o fechamento do questionário, inseriu-se mais três questões abertas. Cabe ressaltar que nas questões abertas o termo “florescimento” foi substituído por “bem-estar”, a fim de facilitar o entendimento do respondente frente àquilo que se objetiva conhecer.

A coleta de dados para o levantamento (*survey*) foi realizada de forma *online* durante o mês de setembro de 2021, sendo enviado o *link* do questionário por e-mail ao responsável pela GP da organização, que repassou a todos os trabalhadores, bem como o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido correspondente (apêndice C). Os questionários foram respondidos por 100 participantes, durante o horário de trabalho, e coube à organização, via setor responsável pela GP, disponibilizar um computador com acesso à *internet* aos trabalhadores do setor operacional, viabilizando a participação destes na pesquisa.

Ressalta-se que, primeiramente, foi realizada uma fase de pré-teste com três respondentes, no mês de agosto de 2021, buscando resguardar sua adequação, para avaliar se as questões abertas inseridas estavam realmente apropriadas para sua posterior aplicação. Também, foi útil para identificar possíveis erros que tivessem passado despercebidos em sua fase de elaboração ou expressões que não são compreendidos ou conhecidos seus significados. Para isso, os participantes selecionados para a fase de pré-teste responderam o questionário e, posteriormente, retornaram um *feedback* à pesquisadora, elencando a falta de entendimento sobre o significado do termo florescimento.

Mesmo estando esclarecido sobre o que significava o termo florescimento, o entendimento ficou comprometido, dessa forma, reestruturou-se seu significado e o termo foi alterado para “bem-estar”, uma vez que o mesmo é utilizado como termo adjunto ou sinônimo. Esse retorno se deu por meio de um encontro virtual via plataforma *Google meet*®, em datas e

horários pré-agendados. O pré-teste e o encontro virtual para o *feedback* aconteceram no ambiente de trabalho dos respondentes.

### 3.4.3 Terceira fase – descritiva (qualitativa)

A coleta de dados para a terceira fase ocorreu por meio das técnicas de pesquisa documental, entrevista semiestruturada junto aos sócios fundadores, responsáveis pela GP e trabalhadores dos diversos setores da organização, além de um grupo focal com trabalhadores, respectivamente selecionados por meio de amostragem aleatória (DALL'AGNOL; TRENCH; 1999; YIN, 2015; GIL, 2017), tendo base em roteiros semiestruturados (apêndice D).

Yin (2015) refere que na pesquisa documental os documentos são fontes que corroboram dados coletados por meio de entrevistas, mas também são necessários para formular questões, inserir elementos de análise, confirmar a escrita de termos específicos do contexto, nomes de pessoas/organizações, títulos e demais menções auferidas em entrevistas. Contudo, seguiu-se a premissa do autor referente à necessária habilidade para tratar as inferências apenas como indícios merecedores de maior investigação e não como constatações definitivas, uma vez que elas podem se revelar como falsas, no decorrer da pesquisa. Desse modo, foi solicitado à responsável pela GP da organização o envio por *e-mail* de documentos relativos às práticas de GP, registros fotográficos de placas informativas e murais de avisos, e outros. Tais documentos foram analisados pela pesquisadora e corroboraram para entendimento do campo empírico e levantamento de questões.

A entrevista, de acordo com Minayo (2009), consiste em um instrumento de coleta de dados de campo caracterizado por uma conversa a dois ou entre vários interlocutores, por iniciativa de um entrevistador. Tem por objetivo construir informações pertinentes para um campo de pesquisa, sendo fonte de informações que fornece dados primários (informações diretas por meio do diálogo) e tratam da reflexão do sujeito sobre a realidade vivenciada. É denominado pelos cientistas sociais como dados subjetivos, em razão de serem adquiridos com a contribuição das pessoas, constituindo uma representação da realidade, com crenças, opiniões, sentimentos, maneira de pensar, entre outras. De acordo com YIN (2015), os entrevistados, quando bem informados, proporcionam *insights* sobre os assuntos e/ou ações, fornecem atalhos para as histórias prévias dessas situações, ajudando o pesquisador a identificar outras fontes relevantes de evidências.

Desse modo, as entrevistas semiestruturadas junto aos sócios fundadores tiveram como propósito verificar como foi o desenvolvimento das práticas de GP e os objetivos pretendidos

com elas, conhecer como a organização manifesta sua preocupação frente ao bem-estar dos trabalhadores e como visualizam o impacto de um trabalhador florescido ou em florescimento no desempenho organizacional. As entrevistas semiestruturadas com os gestores e responsáveis pela GP objetivaram conhecer como foi o desenvolvimento das práticas de GP, as percepções sobre elas, como elas possibilitam o florescimento dos trabalhadores e o que precisa ser melhorado para que elas contribuam para o florescimento. Já as entrevistas semiestruturadas junto aos trabalhadores, se concentraram em identificar percepções sobre as práticas de GP e como elas impactam o desenvolvimento laboral e o estado de florescimento.

O grupo focal representa uma fonte que intensifica o acesso às informações, seja pela possibilidade de gerar novas concepções ou pela análise e problematização de uma ideia em profundidade. Desenvolve-se a partir de uma perspectiva dialética, na qual o grupo possui objetivos comuns e seus participantes procuram abordá-los trabalhando como uma equipe. Nessa concepção, há uma intencionalidade de sensibilizar os participantes para operar na transformação da realidade de modo crítico e criativo (DALL'AGNOL; TRENCH, 1999). Ainda, na visão de Kitzinger (1994), pode-se argumentar que se trata de uma entrevista em grupo, na qual a interação configura-se como parte integrante do método. No processo, os encontros grupais possibilitam aos participantes explorarem seus pontos de vista, mediante reflexões sobre um determinado fenômeno social, em seu próprio vocabulário, gerando suas próprias perguntas e buscando respostas pertinentes à questão sob investigação.

Com esse entendimento, o grupo focal foi realizado com trabalhadores representantes de diferentes setores da organização, no mês de outubro de 2021, tendo como foco identificar a percepção dos trabalhadores sobre a condução e aplicação as práticas de GEP e verificar a percepção destes sobre como tais práticas contribuem para o florescimento dos trabalhadores. O grupo focal foi conduzido pela pesquisadora, que atuou como moderadora (responsável pela condução, motivação e desenvolvimento do debate), bem como com o apoio de sua orientadora, a qual operou no papel de relatora (fazendo observações, anotando as linguagens não verbais, tons de voz, expressões faciais, gesticulações e cuidando da gravação).

Frente ao exposto e para melhor compreensão de como foi operacionalizada a coleta dos dados da fase qualitativa, a fim de atingir os objetivos propostos, elaborou-se o Quadro 12, relacionando os objetivos e as respectivas técnicas que foram empregadas para atingi-los.



Quadro 12 - Procedimento de coleta de dados para fase qualitativa descritiva

Objetivos	Técnicas de coleta de dados
a) Identificar as práticas de GEP da organização do segmento de energia solar fotovoltaica.	Pesquisa documental. Entrevista semiestruturada (sócios fundadores, gestores e responsáveis pelo setor de GP).
b) Verificar a percepção dos trabalhadores em relação as práticas de GEP adotadas pela organização.	Entrevista semiestruturada com os trabalhadores. Grupo focal. Questionário online (questões abertas).
d) Analisar a percepção dos trabalhadores sobre as contribuições das práticas de GEP no nível de florescimento destes.	

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A coleta dos dados, por meio das 17 entrevistas semiestruturadas e do grupo focal, composto por 6 trabalhadores selecionados aleatoriamente, aconteceram de forma virtual, via plataforma *Google meet*®, no ambiente de trabalho dos participantes, em datas e horários pré-agendados junto ao responsável pelo setor de GP. Para os trabalhadores cujo labor não envolvia o uso de computador, fora disponibilizada, por meio dos responsáveis pela GP, uma sala com computador contendo câmara e acesso à *internet*. A duração de cada entrevista foi de aproximadamente 60 minutos e, do encontro do grupo focal, de 50 minutos. Mesmo os encontros (entrevistas e grupo focal) sendo gravados, com a devida autorização dos participantes, a pesquisadora fez anotações em um diário de campo para facilitar sua classificação e enriquecer as análises dos elementos subjetivos.

Desse modo, tendo como propósito apresentar uma visão geral da pesquisa de campo em suas diferentes etapas qualitativas, apresenta-se o Quadro 13.

Quadro 13 - Etapas coletas de dados fase qualitativa

Etapa	Técnica	Participantes	Nº de Participantes	Período	Nº de Horas de Entrevista	Nº de Páginas Transcritas
Etapa 1	Entrevista Semi-estruturada	Sócios Fundadores	3 pessoas	Julho de 2021	3h28min aprox. de entrevistas	28 páginas de entrevistas
Etapa 2	Entrevista Semi-estruturada	Responsáveis pela GP	6 pessoas	Julho/agosto de 2021	6h50min aprox. de entrevistas	55 páginas de entrevistas
Etapa 3	Entrevista Semi-estruturada	Trabalhadores em geral	8 pessoas	Agosto de 2021	9h50min aprox. de entrevistas	65 páginas de entrevistas
Etapa 4	Grupo Focal	Trabalhadores em geral	6 pessoas	Outubro de 2021	50 min	7 páginas de grupo focal

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Primeiramente, foi realizada uma fase de pré-teste com dois trabalhadores, no mês de julho de 2021, via plataforma *Google meet*®, em datas e horários pré-agendados junto ao responsável pelo setor de GP, para avaliar se o instrumento de entrevista semiestruturada estava

realmente adequado para sua posterior aplicação. Após a coleta de dados, estes foram transcritos e organizados. Ao todo foram realizadas 20h08min de entrevistas, as quais resultaram em 148 páginas transcritas; 50 minutos de grupo focal, resultando em 7 páginas transcritas; e, por fim, 5 páginas no diário de campo.

É importante ressaltar que antes de iniciar a coleta dos dados, seja via entrevistas ou grupo focal, os participantes deste estudo foram convidados a formalizar a sua participação por meio da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), apresentado nos apêndices A e B, respectivamente.

Visando à minimização dos erros, o estudo teve base no protocolo de pesquisa (apêndice D), que segundo Yin (2015) é visto como uma estrutura mental que implica em um conjunto de comportamentos que o pesquisador deve adotar durante a pesquisa. Seguindo o que é destacado pelo autor, o protocolo contém as questões fundamentais para o tema que está sendo estudado, servindo como uma estrutura mental particular, o que auxiliou a pesquisadora a apresentar uma postura neutra na coleta dos dados.

### 3.5 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi operacionalizada em duas fases: fase quantitativa e fase qualitativa. Nos subcapítulos seguintes, apresentam-se os procedimentos adotados em cada fase.

#### 3.5.1 Primeira fase – quantitativa

Para a análise dos dados quantitativos, obtidos a fim de atingir o objetivo “c” - mensurar os níveis de florescimento dos trabalhadores no ambiente do trabalho, primeiramente foi realizada sua tabulação e organização em planilhas eletrônicas, no programa *Office Excel*®, desenvolvendo assim um banco de dados. Nesta etapa foi adotada a técnica de análise de estatística descritiva<sup>17</sup>, para descrever os dados pessoais e ocupacionais dos participantes e os níveis de florescimento dos trabalhadores (baixo, médio e alto).

Antes de realizar a padronização dos níveis de florescimento foi analisada a confiabilidade da escala FIW-R, por meio do *Alpha de Conbrach*. Hair Jr et al. (2009) definem-

---

<sup>17</sup> De acordo com Freund e Simon (2000), a estatística descritiva se caracteriza pela utilização de frequências, médias e desvios-padrões permitindo ao pesquisador manejar e resumir os dados mostrados.

no como a medida que representa a consistência interna de uma escala inteira, sendo os valores de 0,60 a 0,70 o limite mínimo de aceitabilidade.

Para chegar aos níveis (baixo, médio e alto) de florescimento, foi utilizada a padronização de escalas, que segundo Lopes (2018) transforma os dados dispostos em escala ordinal para escala razão de 0 a 100%, por meio de um cálculo que viabiliza convencionar os dados de acordo com os níveis atingidos em cada constructo ou dimensão. Para isso, será considerada a soma das respostas dos participantes em relação à escala Likert de sete pontos.

Para gerar os indicadores para as dimensões utilizou-se a equação de padronização de escalas, demonstrada a seguir, de acordo com Lopes (2018, p. 18):

$$Ep_i = 100 \left( \frac{SOMA - MÍNIMO}{MÁXIMO - MÍNIMO} \right), i = 1, 2, \dots, n.$$

Onde:

$E_{pi}$  = escore padronizado da dimensão  $i$ ;

$i$  = número da dimensão;

SOMA = Somatório das respostas válidas;

MÍNIMO = menor soma possível das respostas válidas;

MÁXIMO = maior soma possível das respostas válidas.

Conforme Lopes (2018), a padronização convencionada três categorias: nível baixo (de 0% a 33,33%), nível médio (de 33,34 a 66,67%) e nível alto (de 66,68 a 100%). Essa categorização será relacionada com as respostas obtidas nas questões abertas do questionário e com os dados obtidos nas entrevistas e grupo focal, permitindo realizar confrontações.

Posteriormente, no intuito de responder o objetivo específico “d” - associar os níveis de florescimento dos trabalhadores no ambiente de trabalho com os dados sociodemográficos e ocupacionais - utilizou-se a análise de correspondência, a qual Hair Jr. et al. (2006) definem-na como uma técnica multivariada de interdependência que facilita tanto a redução dimensional da classificação de objetos em um conjunto de atributos quanto o mapeamento especial de objetos relativos a esses atributos. Para sua operacionalização, fez-se uso do *software Statistica*.

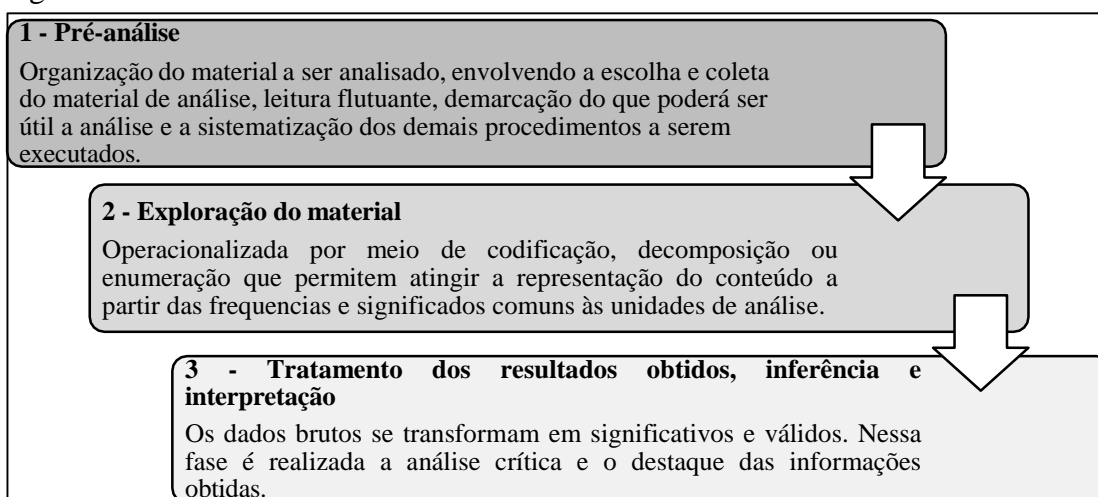
Finalizada essa etapa de pesquisa, apresentam-se as entrevistas com os trabalhadores e, posteriormente, empregam-se as técnicas de análise qualitativa, descritas na sequência.

### 3.5.2 Segunda fase – qualitativa

Primeiramente, a fim identificar as práticas de GEP da organização do segmento de energia solar fotovoltaica (objetivo específico “a”), realizou-se a análise documental e dos dados obtidos por meio da investigação inicial, os quais extraem um reflexo da fonte original, permitindo a localização, identificação, organização e avaliação das informações contidas no documento, além da contextualização dos fatos em determinados momentos (FLICK, 2009).

No segundo momento, os dados empíricos obtidos com a realização das entrevistas e do grupo focal foram transcritos, analisados e interpretados de acordo com os procedimentos recomendados por Bardin (2011) e Mozzato e Grzybovski (2011), no qual foram criados quadros matriciais com cada categoria analítica, indicadores correspondentes e as respectivas unidades de contexto. Este momento tem como pontos centrais os objetivos específicos de verificar a percepção dos trabalhadores em relação às práticas de GEP adotadas pela organização, bem como a influência que elas exercem no nível de florescimento dos trabalhadores. Para tanto, foram seguidas as três fases da análise de conteúdo indicadas por Bardin (2011), que são apresentadas na Figura 13.

Figura 13 - Fases da análise de conteúdo



Fonte: Adaptado de Bardin (2011).

Frente ao exposto na Figura 13, as ações que foram realizadas em cada fase são:

- 1. Pré-análise:** foi realizada pela própria pesquisadora, com transcrição desnaturalizada<sup>18</sup> (OLIVER; SEROVICH; MASON, 2005; NASCIMENTO; STEINBRUCH, 2019) das 17

<sup>18</sup> Prega a correção gramatical constante, a retirada dos ruídos existentes nas entrevistas e a padronização de falas e sotaques atípicos. Essa transcrição resulta em dados “limpos”, livres de características e informações socioculturais (OLIVER; SEROVICH; MASON, 2005).

entrevistas realizadas com os trabalhadores, gestores e responsáveis pela GP, bem como das informações obtidas por meio do grupo focal; organização das anotações do roteiro/caderno de campo; formação do arquivo base; apoio do *software* IRaMuTeQ® 0.7 *alpha* 2<sup>19</sup> (CAMARGO; JUSTO, 2013) para organização dos dados coletados, sobretudo na confirmação das categorias de análise; realização de leitura flutuante e seleção do *corpus* de análise.

2. **Exploração do material:** foi construída as operações de codificação com apoio *software* IRaMuTeQ® 0.7 *alpha* 2, classificação e agregação das informações em categorias temáticas, através da numeração de recortes das entrevistas; identificação das palavras-chave e sintetização de cada parágrafo para integrar os conteúdos nas categorias *a priori*; realização da descrição analítica orientada pelo referencial teórico para escolha das categorias; organização dos elementos de análise pré-definidos; exposição dos trechos selecionados.

As categorias e subcategorias analíticas podem ser visualizadas no Quadro 14.

Quadro 14 - Categorias e subcategorias analíticas

CATEGORIAS ANALÍTICAS	DEFINIÇÃO	SUBCATEGORIAS ANALÍTICAS
<b>Práticas de Gestão de Pessoas</b>	Práticas/ações definidas pela organização (formalizadas ou não), as quais dirigem-se aos trabalhadores a fim de auxiliar no alcance dos objetivos organizacionais, bem como, na promoção do bem-estar, valorização, realização profissional e pessoal dos trabalhadores.	Importância das práticas de GP
		Percepções de bem-estar atribuído às práticas de GP e a gestão
		Envolvimento – trabalho em equipe
		Capacitação e desenvolvimento de pessoas
		Reconhecimento e recompensas
		Avaliação de desempenho e competências
		Condições de trabalho
		Gestão para a inclusão e diversidade
		Responsabilidade Social Empresarial
<b>Florescimento no trabalho</b>	Estado de sentimento e funcionamento positivo do trabalhador, que impactam positivamente em seu desempenho e convivência no contexto do trabalho.	Motivadores do florescimento humano no contexto do trabalho
		Benefícios do florescimento humano para o trabalhador e organização

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

<sup>19</sup> O IRaMuTeQ® 0.7 *alpha* 2 (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*) é um *software* gratuito e com fonte aberta, desenvolvido por Pierre Ratinaud (LAHLOU, 2012) e licenciado por GNU GPL (v2), que permite fazer análises estatísticas sobre corpus textuais e sobre tabelas indivíduos/palavras (SOUZA et al., 2018). Ele ancora-se no *software* R ([www.r-project.org](http://www.r-project.org)) e na linguagem *Python* ([www.python.org](http://www.python.org)). O *download* do *software* pode ser feito acessando [www.iramuteq.org](http://www.iramuteq.org). (CAMARGO; JUSTO, 2013).

**3. Tratamento dos resultados obtidos, inferência e interpretação:** foi realizado a condensação das informações para análise, com o auxílio do *software* IRaMuTeQ ® 0.7 *alpha* 2; tratamento dos resultados; interpretação e análise dos resultados de acordo com o referencial teórico proposto e outras pesquisas empíricas.

Visando qualificar a análise, os dados coletados foram triangulados, uma vez que Flick (2009) afirma que o foco da triangulação tem se deslocado cada vez mais na direção de enriquecer e completar ainda mais o conhecimento e de transpor os potenciais epistemológicos do método individual. De acordo com Yin (2016), a triangulação de métodos se refere ao objetivo de buscar ao menos três modos de verificar ou corroborar um determinado evento, descrição ou fato que está sendo relatado no estudo.

Nesse sentido, a triangulação dos dados é considerada necessária em estudos de caso, pois possibilita a obtenção de novas perspectivas de um mesmo fenômeno ou fato social investigado, resultando novos entendimentos do dado coletado (VERGARA, 2005). Ainda, trata-se de uma alternativa para a validação externa de uma pesquisa que, ao utilizar múltiplos métodos, assegura a compreensão mais profunda do fenômeno investigado, propiciando que as evidências obtidas sejam consideradas fortes, em razão da redução de eventuais vieses no processo de coleta (FLICK, 2009).

Quanto à validade e confiabilidade da pesquisa, procurou-se seguir a afirmação de Freitas (2011), a qual destaca que antes do emprego de técnicas vem a honestidade do relato e da análise, com uma descrição simples, mas compreensível, do que é realizado na pesquisa, sem perder o bom senso sobre aquilo que pode ser relatado ou aferido. Nesse entendimento, Yin (2015) destaca que existem testes para estabelecer a qualidade de pesquisas de estudo de caso, tais como a validade do constructo, validade externa e a confiabilidade. Para o autor, a validade do constructo refere-se à necessidade de conceituar a temática de forma específica e relacioná-la com os objetivos originais do estudo.

Desse modo, é necessário identificar as medidas operacionais que combinam os conceitos, citando estudos que fazem as mesmas combinações. Além disso, a fim de aumentar a validade do constructo e buscar maior qualidade e confiabilidade na pesquisa, a qual diz respeito à redução de erros no estudo, podem ser utilizadas fontes múltiplas de evidências por meio das técnicas de coletas de dados (triangulação). Para atender a esse critério, foram utilizadas a pesquisa documental, o questionário, as entrevistas semiestruturada e o grupo focal como técnicas de coleta de dados. O estudo também utilizou um protocolo de estudo de caso que contém os instrumentos de coleta de dados, conforme exposto no Apêndice D.

Ademais, ao utilizar adequadamente *softwares* de análise qualitativas, Mozzato, Grzybovski e Teixeira (2016) referem que pode ser visto como uma forma de validar os resultados e gerar maior confiabilidade na pesquisa. Desse modo, neste estudo, o *software* IRaMuTeQ® 0.7 *alpha* 2 foi utilizado especialmente nas etapas de pré-análise e exploração dos materiais, porém na etapa de tratamento dos resultados, inferência e interpretação, o referido *software* não foi utilizado com todo seu potencial, trabalhando-se mais com o objetivo de ilustrar as categorias analíticas.

Assim, visando sintetizar e destacar os cuidados metodológicos que foram envolvidos neste estudo, apresenta-se no Quadro 15 os critérios adotados, os quais ratificam a validade e a confiabilidade do estudo, bem como se constitui em exigência para o desenvolvimento de estudos de caso.

Quadro 15 - Validade e confiabilidade da pesquisa

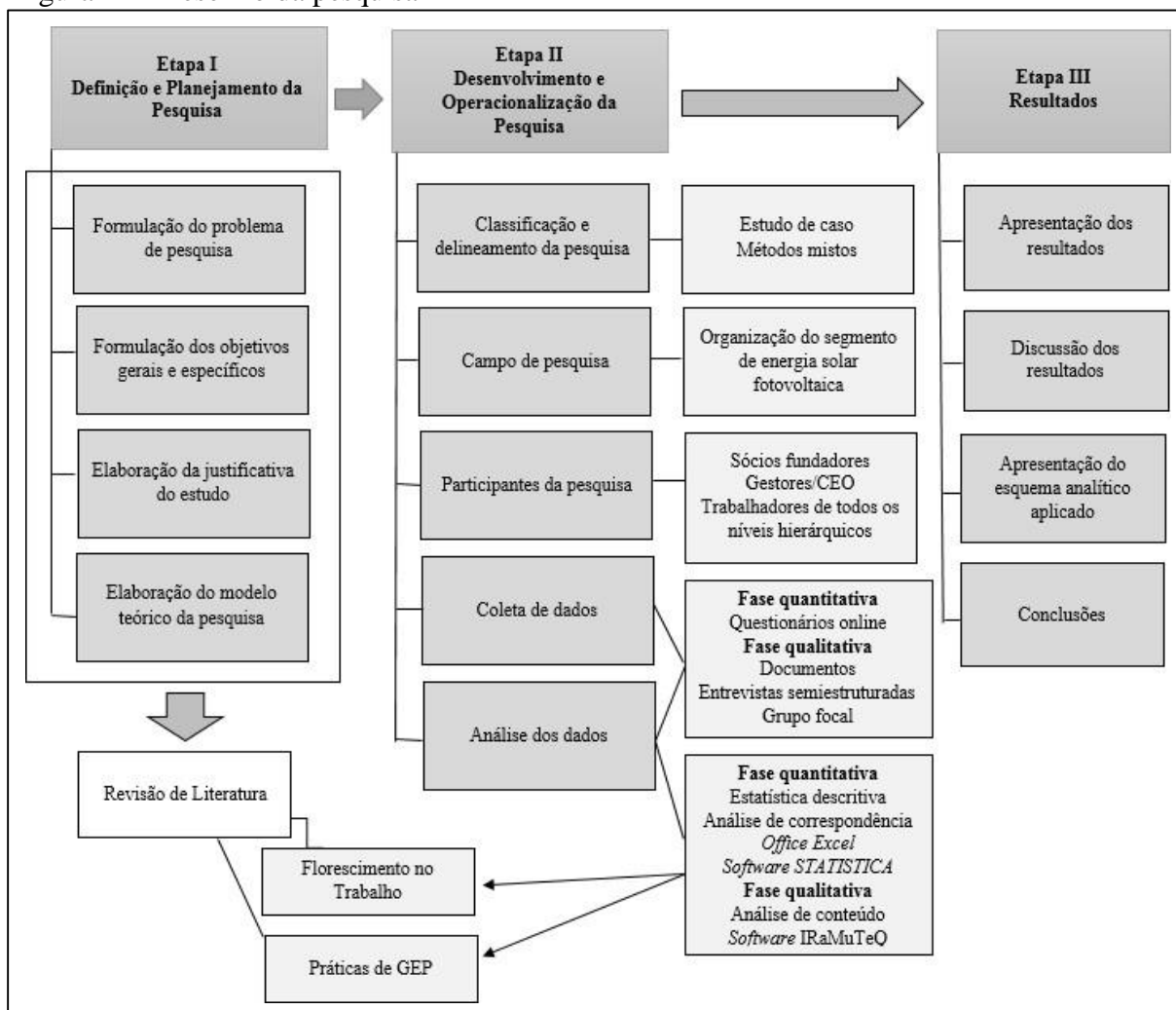
Testes	Técnicas/Procedimentos	Fase da pesquisa em que a tática será aplicada
Validade do constructo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilização de fontes múltiplas de evidências (documentos, questionário, entrevistas semiestruturada, grupo focal e dados secundários).</li> <li>- Estabelecimento do encadeamento de evidências.</li> <li>- Utilização de padrões teóricos de análise.</li> <li>- Explicação objetiva dos resultados obtidos.</li> </ul>	Coleta de dados  Coleta de dados  Análise dos dados Análise dos dados
Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilização de protocolo de estudo de caso.</li> <li>- Desenvolvimento de banco de dados junto ao <i>software</i> IRaMuTeQ® 0.7 <i>alpha</i> 2 (dados armazenados) para o estudo de caso.</li> </ul>	Coleta de dados Coleta de dados Análise dos dados

Fonte: Elaborado com base em Yin (2015, p. 45).

Observa-se que a validade do constructo se dá nos momentos da coleta e análise dos dados. Na coleta, foi mediante o uso de múltiplas fontes de evidências (qualitativas e quantitativa) e o estabelecimento de correlação entre elas. Na análise dos dados, a validade ocorreu na análise de conteúdo qualitativa e quantitativa a partir do referencial teórico, tendo por base as codificações que foram obtidas do IRaMuTeQ® 0.7 *alpha* 2, analisando as ocorrências e suas relações entre as categorias. Além disso, foi realizada a explicação objetiva dos resultados obtidos. Quanto à confiabilidade, no momento da coleta dos dados foi utilizado protocolo para a pesquisa e um *software* que auxiliou no desenvolvimento e composição do banco de dados.

Com o objetivo de apresentar o desenho geral dessa dissertação de forma clara e concisa, apresenta-se na Figura 14 as principais etapas, desde a definição e o planejamento, até a apresentação dos resultados.

Figura 14 - Desenho da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Doravante, antes de apresentar os resultados e discussões da presente dissertação, destaca-se os aspectos éticos da pesquisa.

### 3.6 QUESTÕES ÉTICAS DA PESQUISA

O presente estudo foi realizado de acordo com as Diretrizes e Normas Regulamentadoras de Pesquisa Envolvendo Seres Humanos, segundo a resolução do Conselho Nacional de Saúde (CNS) nº 466/2012, e foi submetido ao Comitê de Ética da Universidade de Passo Fundo/RS. Como se trata de uma pesquisa que envolve a participação de seres humanos, o projeto foi encaminhado para apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade de Passo Fundo e aprovado (número do parecer: 4.818.820), no intuito de assegurar os direitos dos participantes.



Com o aceite da organização do segmento de energia solar fotovoltaica, os trabalhadores que concordaram em participar do estudo receberam as duas vias do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) – Apêndices A, B, e/ou C (conforme instrumento de coleta aplicado), no qual lhes é assegurado o sigilo dos dados coletados. Uma das vias foi assinada manualmente e entregue à pesquisadora (no caso da participação ser por meio de entrevista semiestruturada ou grupo focal) e/ou digitalmente (quando da participação por questionário), e a outra permaneceu sob posse do participante.

Na pesquisa foram incluídos os sócios fundadores da organização estudada, os responsáveis pelo departamento de GP e os demais trabalhadores dos diversos setores da organização. A escolha dos participantes da categoria “responsáveis pela GP” foi intencional, mas nos demais setores foi aleatória, por acessibilidade e aceite em participar.

Aos participantes foi garantido o anonimato, utilizando-se letras e números nas descrições e o acesso aos dados com identificação foi restringido à pesquisadora. Desse modo, a orientadora da pesquisadora teve acesso aos dados sem identificação. A preocupação em não revelar a identidade dos participantes e da organização do segmento de energia solar fotovoltaica tem como propósito evitar qualquer tipo de constrangimento, bem como atender a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) n° 13.709/2018.

Para isso, a pesquisa assegura por meio do consentimento os procedimentos necessários para a participação dos participantes da pesquisa sem que haja violação das informações e da imagem, não prejudicando as pessoas, a organização e a comunidade. Os participantes têm assegurado a confidencialidade dos dados durante todo o processo, inclusive após a entrega do relatório final (dissertação), conforme termo acordado. O sigilo das informações será permanentemente preservado por meio de adequada codificação que foi utilizada nos instrumentos de coleta de dados.

Nunes (2013) refere que dentre os requisitos básicos a ponderar nas considerações éticas de um estudo encontram-se a relevância do mesmo, a validade científica, a seleção dos participantes, a relação risco-benefício, a revisão ética independente e a garantia de respeito dos direitos dos participantes (consentimento informado, liberdade e esclarecimentos, além da confidencialidade, proteção e boa guarda de dados) em todas as fases do estudo.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo é destinado à apresentação e análise dos resultados, os quais foram organizados da seguinte maneira: primeiramente é realizada a apresentação e análise dos dados obtidos com a aplicação do questionário online, a fim de mensurar nível de florescimento dos trabalhadores e associá-los com os dados sociodemográficos, atendendo assim ao terceiro e quarto objetivo específico, respectivamente: “mensurar os níveis de florescimento dos trabalhadores no ambiente do trabalho” e “associar os níveis de florescimento dos trabalhadores no ambiente de trabalho com os dados sociodemográficos e ocupacionais”.

Desse modo, inicia-se com o contexto da pesquisa de campo, seguida da exposição do perfil sociodemográfico e socioprofissional dos participantes e. Após, realiza-se a avaliação da confiabilidade do instrumento de mensuração por meio do *Alpha de Cronbach*, seguindo, então, para a mensuração do nível de florescimento no trabalho, onde cada uma das dimensões foi mensurada, classificada e analisada para posterior mensuração e análise do nível geral de florescimento no trabalho. Para finalizar a análise quantitativa, realiza-se a associação entre o florescimento no trabalho e os dados sociodemográficos.

Posteriormente, para expandir a discussão e compreensão acerca dos achados na etapa quantitativa, os resultados da etapa qualitativa são apresentados e analisados. Inicialmente exibe-se o perfil dos participantes, seguindo-se para a apresentação das práticas de GP da organização estudada. Na sequência, os dados obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas e do grupo focal são organizados conforme as categorias de análise desta pesquisa: práticas de GP e florescimento no trabalho e suas subcategorias. Por fim, apresenta-se a percepção dos trabalhadores sobre a contribuição das práticas de GP no nível de florescimento no trabalho, interseccionando as dimensões do florescimento às práticas de GP.

### 4.1 CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO DO SEGMENTO DE ENERGIA SOLAR FOTOVOLTAICA

Apresentar o contexto da organização em que a pesquisa foi realizada é importante para auxiliar na compreensão dos dados que serão abordados na sequência, para os quais foram mensurados e nivelados, bem como construídas categorias analíticas. Em seus números, ao todo, no momento da presente pesquisa, a organização conta com 183 trabalhadores, dos quais 96 trabalham na matriz, 78 trabalham na filial A e 9 na filial B.

Com suas operações iniciadas em 2012, a organização foi o resultado da união de esforços de seis empresários, a fim de traçar um olhar para as energias renováveis. Do ano de sua criação até o momento da pesquisa, algumas mudanças no quadro societário aconteceram, sobretudo recentemente, sendo que hoje a organização conta com 7 sócios, conforme se observa em: “em 2012, quando a empresa foi formada, tinham 6 sócios, depois teve uma alteração em 2013 com a entrada de mais um sócio e esse mesmo sócio saiu em 2020, que era o gestor da empresa” (E-SF3) e “no início chegamos a 8 sócios e hoje somos 7 sócios” (E-SF1). Com esse rearranjo no quadro societário, a organização vem passando por mudanças na governança e uma profissionalização da gestão, conforme menciona E-SF3 e E-SF2:

Desde 2019 viemos fazendo um processo de governança e profissionalização da empresa, somos agora uma SA e não estamos mais como pessoa física, mas temos empresas, *holdings* que são sócios da empresa. Cada *holding* em seu guarda-chuva tem outras pessoas, mas a essência e a função da empresa continuam a mesma, com os mesmos sócios que em 2012 instalaram a empresa onde é a matriz (E-SF3).

A empresa começou a crescer, passou de 5, 15, 70, 500, 700 milhões e tínhamos que profissionalizar a empresa, porque era um risco nos ficar com a empresa no nome de uma pessoa só [...] (E-SF2).

Dentre essas mudanças, sobretudo pela organização se tornar uma SA (Sociedade Anônima), até o momento da pesquisa, apenas dois sócios trabalham nas operações da organização, sendo que os demais são sócios acionistas, que se fazem presentes nas assembleias gerais de sócios. Além disso, a organização conta com um conselho de administração, o qual detêm poder de veto, de escolher ou optar por determinada estratégia, conforme elucida E-SF3:

Dentro do conselho de administração, temos 4 sócios e um conselheiro independente. Do grupo de 7 sócios da empresa, 4 estão no conselho de administração e mais um conselheiro independente que não é sócio, é um professor [...] ele serve para dar um lastreamento nas questões mais técnicas e administrativas. O conselho sim tem poder de veto, de tirar, de pedir, mandar fazer, os demais sócios não, eles participam basicamente das tomadas de decisão da eleição do conselho e da aprovação ou não dos números da empresa, então se os acionistas não aprovarem os números da empresa, isso vem em cascata para baixo, vem para o conselho, para gestão, então cabe-se toda reformulação, mudanças de pessoas, gestores, etc.

A organização iniciou como uma *startup* e teve um crescimento acelerado. Desse modo, a existência de práticas de GP foi fundamental para a condução do negócio, conforme aponta E-GP1 “em um ano começamos com 50 pessoas e terminamos com 154, então as práticas de GP é uma forma de conseguir fazer fluir e cuidando das pessoas, é isso que nós defendemos. Se nós conseguimos esses resultados foi em virtude da união das pessoas.” Com o decorrer das

atividades da organização e com a expansão do negócio, o setor de GP foi sendo estruturado em razão de sua necessidade, pois antes os procedimentos eram informais, conforme destacam:

Era tudo muito simbólico, na força de vontade, se inspirando em outras organizações de porte maior, mas era tudo muito simples, não tínhamos condições naquele momento, recursos financeiros, não tínhamos recursos de pessoas, mas nós tínhamos muita força de vontade, muitos sonhos. Era tudo muito simples, se tinha alguma mudança, chamávamos todos em uma sala, fazia uma reunião, conversava, mas não tinha aquela formalidade, por isso que muita coisa estamos correndo atrás e construindo [...]. O que fazíamos de uma forma muito simples, nós já começamos a buscar outros recursos para aprimorar o nosso trabalho, para estruturar nossa área (E-GP1)

Particpei da evolução da GP, fui a primeira contratada, porque quando eu entrei era só eu, eu ficava lá com o financeiro e tinha umas 40 pessoas. Era novembro de 2018, terminamos o ano com 50 e poucas pessoas. Em 2019 já terminamos com 150, foi um salto bem grande. No final de 2019 que eu comecei a ganhar colegas, veio a fulana, veio o ciclano. Em 2020 veio a beltrana e então fomos ampliando a área. Em cada lugar, seja matriz ou filial temos alguém da GP (E-GP2).

Embora muito foi construído e alterado no setor de GP, os responsáveis reconhecem que muito ainda precisa ser feito, como se verifica em: “sinto que precisamos sim melhorar essa questão de formalizar, de melhorar a comunicação, tomada de decisão [...]” (E-GP1). No momento da realização da pesquisa, o setor de GP estava em processo de revisão e implementação de algumas práticas de GP, a fim de atender às demandas internas e do mercado, impulsionadas, especialmente, pelo seu crescimento acelerado. O plano de cargos e salários tinha sido implementado em apenas alguns setores da organização e o *talent pools* estava em fase de implementação. Constata-se que muitas das práticas de GP mencionadas neste estudo fazem parte do dia a dia da organização, mas não estão formalizadas.

Na visão dos sócios, a relevância de existir um departamento de GP e de suas práticas coaduna com o referido pelos responsáveis da GP, quando revelam que: “implementar práticas de GP é para mim um dos itens mais importantes de uma empresa, é fazer GP. Vim com esse conhecimento, que é meu forte” (E-SF2), e “o desenvolvimento das políticas/práticas de GP foi uma espécie de amadurecimento da gestão e governança da empresa, que exige isso” (E-SF1). Desse modo, nota-se que o entendimento frente às práticas de GP pelos sócios e responsáveis da GP vai ao encontro do exposto por Mascarenhas e Kirschbaum (2008), Morris e Snell (2010), Armstrong (2014) e outros, quando apontam que elas auxiliam na construção de sistemas produtivos, promovendo melhores resultados na integração, envolvimento e desenvolvimento dos trabalhadores, além de impactar na produtividade, no desempenho individual e organizacional, na saúde e bem-estar do trabalhador e na efetividade organizacional.

Nesse aspecto, segundo E-SF2 “a empresa sempre teve a preocupação com o bem-estar do trabalhador, esse é nosso perfil, diria que é o perfil de todos os sócios, temos esse perfil de ajudar a sociedade, nos envolvemos muito com a sociedade”, e reafirmada por E-SF3 e E-SF1:

A preocupação com o bem-estar veio com o nascimento da empresa. A empresa é nova e usamos como *benchmarking* empresas que tem isso já no seu DNA implementado. Nos espelhamos em empresas fora do Brasil, em empresas de tecnologia, é uma tendência que a empresa já nasceu olhando para esse lado. Não houve um momento que a empresa mudou a forma de gestão e optou por fazer desse jeito aqui que é mais moderno, não, ela já nasceu com isso e só foi se aprimorando, melhorando, ela veio em um crescente. Olhar para o bem-estar do trabalhador fez parte da estratégia da empresa desde o início. Tanto é que sendo bem sincero, essa governança, esse modelo de gestão de começamos a implementar em 2019 foi justamente para trazer para os trilhos uma gestão mais controlada do que uma gestão que estava pouco caracterizada pela austeridade mais por uma sensação de liberdade exacerbada que acabava prejudicando até o controle da empresa (E-SF3).

A preocupação com o trabalhador e com o bem-estar sempre foi pauta da empresa e isso nasceu também com ela. Então daí a necessidade da GP não só no quesito técnico, mas também em termos de seguir os valores da empresa, por isso que existe um departamento específico que é o departamento de GP para cuidar disso, cuidar do nosso pessoal (E-SF1).

Em busca da construção de um ambiente laboral de bem-estar, a organização realiza anualmente uma pesquisa de clima organizacional, a fim de coletar as percepções dos trabalhadores frente a tais aspectos, como se verifica no excerto:

Os trabalhadores conseguem perceber que a empresa se preocupa com o bem-estar deles, anualmente contratamos consultorias para medir como cada um está se sentindo, é um termômetro do ambiente da empresa, é uma pesquisa de clima e além disso tem também um consultoria que faz uma pesquisa geral e até se a nota é boa, nos qualifica com o selo de empresa boa para trabalhar, o selo da *Great Place to Work* e pelo segundo ano consecutivo a consultoria concedeu esse selo, então é lógico que o reconhecimento e certificado por uma consultoria é importante, mas a gente tem que fazer o nosso papel (E-SF1).

Com o advento da pandemia da COVID-19, somado à alteração de gestão da organização, o bem-estar dos trabalhadores foi impactado negativamente e alguns trabalhadores se desvincularam da organização, como é apontado em: “perdemos muitos profissionais” (E-SF2) e “tenho 100% de certeza que a mudança de gestão e a pandemia impactaram negativamente no bem-estar dos trabalhadores” (E-SF1). Ainda, conforme fala de uma das responsáveis pela GP, um dos principais motivos para a rescisão de contratos de trabalho foi a mudança de gestão:

Tivemos uma mudança de gestão que querendo ou não pegou muitas pessoas de surpresa, principalmente os mais antigos da casa e que foram os que mais fizeram esse movimento de sair. Na gestão anterior, a empresa era mais como que eu posso dizer, não tão profissional no sentido de políticas, de organização, de setores, de tarefas, de procedimentos, mas era uma empresa mais família, todos sentiam que faziam parte da família da empresa. O próprio CEO naquela época era uma pessoa que senta no meio de todos, conversava, acolhia a todos, tinha muita festa, encontros, de almoço. A empresa de hoje, está mais voltada a questão profissional, mais voltada para o mercado, porque ela cresceu e precisava disso e então muitas coisas deixaram de ser feitas. Para se fazer uma festa, antes era só decidir, chamar todo mundo, pede isso, pede aquilo, pronto. Agora não, tem todo um processo que precisa ser feito, contata tal fornecedor, pede orçamento, passa por compras, passa pelo financeiro, tem que aprovar. Teve toda uma mudança nos processos da empresa e deixou de ser só festa, se você está aqui é porque merece, porque você cresceu, porque você está estudando, porque você está dando resultado e não porque você é amigo de um dos sócios e está em todas as festas, está se divertindo sempre. Mudou nesse sentido também (E-GP5).

Além da pandemia a alteração da gestão acabou se misturando com o cenário da pandemia. Acredito que se essa alteração de gestão tivesse acontecido em outro cenário, um cenário de não pandemia talvez teria sido diferente. Essa alteração na gestão foi no mês de julho e já estávamos em pandemia e creio que alguns impactos que tiveram foram mesmo na comunicação, porque estávamos muito na questão da *live*, tudo digital, talvez se tivesse no presencial os movimentos teriam sido diferentes (E-GP1).

Diante do contexto pandêmico, a organização desenvolveu e aplicou rigorosamente a prática de GP “prevenção da COVID-19”. Para isso, foram elaborados guias com dicas, ações e imagens de prevenção e cuidado para os trabalhadores, seus familiares e visitantes. No que tange às demais práticas de GP, foram realizados ajustes para que pudessem ser praticadas na modalidade *home office*, como se observa em: “frente as práticas de GP tivemos que fazer adequações, menos atividades com contato físico, a ginástica laboral foi mantida, mas de forma online e a professora não vinha para a empresa, ela enviava vídeos [...]” (E-GP2) e “[...] encontros virtuais, *happy hair* online” (E-GP1).

Contudo, embora tais mudanças trouxeram descontentamentos para alguns trabalhadores em virtude da exigência e necessidade de profissionalização e de normas de operacionalização, a organização continua prezando pelo bem-estar no trabalho, como se observa nos relatos:

Todos os sócios sempre foram muito próximos aos nossos colaboradores ou pelo menos a alguns deles. Nós temos contato com as pessoas, elas tem liberdade para nos chamar, fazer reclamações, para fazer críticas, mesmo eu não estando como diretor, conversava com vários gestores e coordenadores da empresa, tem a liberdade de fazer as colocações que eles acham que devem ser feitas e nesses *insights* percebemos, não só eu, mas os outros sócios também perceberam que algo não estava indo bem e por esse motivo decidimos agir [trocar a gestão], eles vinham reclamar conosco (E-SF1).

A valorização e todos os benefícios que a empresa proporciona para nós e por a gente acreditar e ter essa percepção que o clima é leve, tem muito a ver como DNA e a construção da empresa até hoje [...] (E-GF4).

A empresa não perdeu a essência, porém essa mudança de 2019 para cá, ela causou um pouco de impacto nas pessoas no momento em que eles tinham se acostumado com uma gestão mais frouxa, uma gestão que está tudo bem, passa a mão na cabeça, eu resolvo para você. Trouxemos um pouco mais de austeridade sem perder a liberdade que as pessoas que trabalham na empresa têm e vão continuar tendo, só que se não tivéssemos feito isso, a empresa teria quebrado em 2019 (E-SF3).

[...] perdemos, saiu muitos profissionais, mas fizemos muitas pessoas debaixo subir [...] demos oportunidades, assim também temos contato com o pessoal debaixo, pegar informação [...] hoje nosso ambiente é ótimo e nos profissionalizamos muito (E-SF2).

Os trabalhadores participantes da pesquisa corroboram com o exposto pelos sócios e responsáveis pela GP no que tange à preocupação e percepção de bem-estar no trabalho, quando apontam a QV, segurança, leveza e harmonia do ambiente, as oportunidades de desenvolvimento e os relacionamentos interpessoais. Seguem evidências comprobatórias:

[...] é uma empresa onde você se sente à vontade para fazer, tem muito trabalho para fazer, muito mesmo, mas é uma empresa que é leve, leve, leve, nossa é muito bom, muito tranquilo. O que me faz permanecer trabalhando na empresa é a leveza, é um ambiente leve para você trabalhar (E-TB3).

Aqui é outro nível aqui, se falar para os outros eles meio que não acreditam. Eles te deixam a vontade para você fazer suas coisas. Eu até ganhava mais no meu outro serviço, mas eu preferi ganhar menos e ter mais qualidade de vida, até a minha namorada na época me cobrava que eu não tinha tempo para ela, o dinheiro não paga a tua paz. Aqui o ambiente é alegre, feliz, as pessoas são contagiantes [...] (E-TB8)

Assim como muitos de meus colegas, em outras empresas eu não tive o que tenho aqui. Aqui é um lugar onde me sinto muito bem, que gosto de vir trabalhar [...] Existe uma diferença entre chefe e líder, em outras empresas que eu trabalhei, eu tive chefe, que só mandava, não te ajudava a fazer nem ensinava para você crescer junto (E-GF5)

Além disso, tais aspectos positivos no ambiente de trabalho e no tratamento com das pessoas atraem os trabalhadores, como pode ser observado em: “eu já conhecia a empresa e eu já trabalhava em uma outra empresa já a 10 anos e a única coisa que me faria trocar de empresa era para vir para cá” (E-TB2), “meus colegas falavam que eram muito apaixonado pela empresa e isso ia cativando cada vez mais a minha vontade de entrar na empresa, eu queria estar vivendo aquilo que eles viviam, dizia ser extraordinário, para mim parecia ser a melhor empresa do mundo” (E-TB4), e “quando eu entrei na empresa, vi realmente que era tudo o que o pessoal falava, não era balota não” (E-TB5).

Na comunicação interna e externa o trabalhador é considerado “colaborador”, conforme consta no site e documentos da organização, bem como é proferido pelos sócios, responsáveis pela GP e pelos próprios trabalhadores. Ainda, a equipe de trabalho é denominada como “time” e os clientes são chamados de “parceiros”, como pode ser evidenciado nos excertos: “[...] compartilhamos muita coisa e então todos os colaboradores, o presidente do conselho, os

diretores, gerentes estão e então fizemos muita coisa por lá também” (E-GP1); “o reconhecimento e valorização é tanto com o time interno, que são os colaboradores, mas também com os fornecedores e com os credenciados que fazem parte dos *stakeholders* da empresa, temos muito respeito por eles, temos isso como mantra também” (E-SF3); “aqui eu tenho líderes que participam, que a gente joga junto. Somos um time de verdade, não uma equipe, um time” (E-GF4); e “temos muita comunicação com nossos parceiros, nossos credenciados e quando tem a dica do especialista que os nossos colegas falam, expressam, então a gente vê, é muito bonito esse processo [...]” (E-GP1).

A utilização de tais denominações remetem à visibilidade que o trabalhador ganha e tem na organização, algo cultural, que o encoraja a pensar proativamente e a encontrar soluções para os problemas. Ao encontro disso, Pinto (2012) discorre que as organizações, em busca de uma filosofia comum para o engajamento da força de trabalho, adotam diretrizes trabalhistas institucionalizadas e, com isto, aproximam o trabalhador, ocultando a relação entre empregado-empregador. Para isso, sustenta o autor, a gestão flexível proposta impõe aos trabalhadores alterações de seus costumes e de seus comportamentos mediante uma interiorização subjetiva de princípios de conduta moral, o que é verificado de maneira muito distintiva no chamado “trabalho em equipe”, “time” e com o discurso que valoriza o individual, considerando o trabalhador como um colaborador.

Entretanto, em uma perspectiva crítica, observa-se que as falas trazem o mesmo trabalhador como subordinado, como se verifica no relato:

Fora os benefícios, queremos que eles [trabalhadores] estejam bem atendidos, mas por outro lado queremos eficiência, queremos pessoas comprometidas com a empresa [...] Qualquer empresa, qualquer organização ela tem que capitalizar as pessoas que tem lá dentro e isso é o mais difícil, por isso, temos um desafio muito grande de ter uma empresa grande, de ser do Brasil e ainda buscar pessoas com esse mesmo perfil em cada região ou em cada estado (E-SF1).

Diante do exposto, verifica-se que o ambiente de trabalho da organização é propício para vivências de bem-estar, transmitidas pelas práticas e ações da GP, as quais impulsionam e contribuem para o florescimento dos trabalhadores, conforme aponta E-GP1 “[...] sabemos que temos muitos diferenciais e o mercado de trabalho não é como nós que vai ter uma gestão tão compreensiva, humanizada [...]”. É com base nessa contextualização do espaço de pesquisa que será possível ampliar a vinculação com o campo, possibilitando melhor compreensão dos dados empíricos e a singularidade característica do estudo de caso, como refere Yin (2016).



#### 4.2 PERFIL SÓCIO DEMOGRÁFICO E SÓCIO PROFISSIONAL DOS PARTICIPANTES DA FASE QUANTITATIVA DA PESQUISA

Em relação aos respondentes, participaram da pesquisa, na fase quantitativa, 100 trabalhadores da organização do segmento de energia solar fotovoltaica, distribuídos dentro da matriz e filiais. Assim, com a finalidade de conhecer um pouco mais sobre os participantes, expõe-se uma breve caracterização do perfil sócio demográfico e sócio profissional da amostra.

Foram utilizadas medidas descritivas e tabelas de frequência para relacionar o número de respondentes com as variáveis da pesquisa. Portanto, abordam-se os seguintes itens nos dados sociodemográficos: gênero, cor, faixa etária, estado civil, número de filhos e escolaridade. Já para o perfil socioprofissional, apresentam-se os itens: tempo de trabalho na organização, grupo ocupacional e grupo ocupacional por classificação. Na Tabela 2 demonstra-se a caracterização do perfil sócio demográfico dos trabalhadores da amostra.

Tabela 2 - Caracterização do perfil sócio demográfico da amostra

<b>Variáveis</b>	<b>Total (n=100)</b>
<b>Gênero</b>	<b>%</b>
Feminino	44
Masculino	56
<b>Cor</b>	
Branca	69
Negra	4
Pardo	24
Amarelo	3
<b>Faixa Etária</b>	
De 16 a 25 anos	36
De 26 a 35 anos	42
De 36 a 45 anos	15
Acima de 46 anos	7
<b>Estado Civil</b>	
Solteiro (a)	52
Casado (a)/ União estável	44
Divorciado (a)	4
<b>Filhos</b>	
Sem filhos	73
Um filho	14
2 a 3 filhos	12
4 filhos ou mais	1
<b>Escolaridade</b>	
Ensino Médio Incompleto	3
Ensino Médio Completo	12
Curso Técnico	4
Ensino Superior em andamento/concluído	44

(continuação)

Variáveis	Total (n=100)
<b>Escolaridade</b>	
Especialização em andamento/concluída	33
Mestrado	4

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Conforme exposto na Tabela 2, observa-se que a maioria dos trabalhadores respondentes são do gênero masculino, correspondendo a 56%, enquanto 44% equivale ao gênero feminino. Essa representatividade de respondentes do sexo masculino ocorre porque atualmente 60,11% dos trabalhadores da organização são, justamente, do gênero masculino. Acredita-se que isso se deva ao tipo de atividade que é desenvolvida na organização. Quanto à cor de pele, predomina a branca, com 69%, seguida por cor de pele parda, 24% de trabalhadores, 4% negra e 3% amarela. Apesar da predominância de trabalhadores de pele branca, observa-se, ainda que de forma tímida, uma inclusão das diversidades.

Em relação à faixa etária, 42% possuem entre 26 a 35 anos, considerada a faixa etária predominante, seguida por 36% de trabalhadores com idade entre 16 a 25 anos. Ainda, 15% possuem entre 36 a 45 anos e, em menor número, a faixa etária acima de 46 anos, com 7%. Observa-se, por meio destes dados, a predominância de um público de trabalhadores jovens, cujo estado civil é solteiro(a) (52%), sem filhos (73%) e com ensino superior em andamento/concluído (44%).

Quanto à escolaridade, é importante observar que 85% dos respondentes possuem alguma qualificação do ensino superior: técnico, graduação (andamento ou concluída), especialização (andamento ou concluída) e mestrado. Acredita-se que esse resultado se justifica em razão da organização possuir uma política de qualificação profissional, compreendida por ela como um investimento e não um dispêndio financeiro. Para tanto, os incentivos se dão de diversas maneiras (inclusive financeira), seja por meio de cursos breves, inclusive no exterior, em nível técnico, graduação (presencial/a distância) e especialização, assim como estimula o aprendizado do idioma inglês. No Quadro 16 são destacados os incentivos à qualificação dos trabalhadores.

Quadro 16 - Qualificação profissional oferecida pela organização

Qualificação	Descrição
Cursos breves nacionais	Compreendidos como: participação em feiras, palestras, cursos <i>in company</i> , congressos, <i>workshops</i> e qualificações com carga horária e assunto específico de até 40 horas, com percentual de auxílio de até 100%. Tais cursos podem ser solicitados pelo trabalhador após o período de experiência ou, durante o período de experiência com a aprovação do gerente da área.
Cursos breves no exterior	Destinados para gerentes e diretores, cujo percentual de auxílio financeiro poderá ser de 100% para diretores e 50% para gerentes.
Qualificação técnica profissionalizante	Destinados a trabalhadores após 01 ano de estabilidade na organização, cuja formação esteja alinhada com o cargo e área de atuação.
Graduação presencial ou a distância	Para trabalhadores após completar 01 ano de organização, cujo auxílio financeiro poderá ser de até 50%.
Especialização	Para trabalhadores com 02 anos de estabilidade profissional, com subsídio de até 50%
Curso de inglês gratuito	<b>Trabalhadores em geral:</b> Disponível em três níveis: básico, intermediário e avançado. Disponibilizado a todos os trabalhadores, cuja realização das aulas ocorre nas dependências da organização. <b>Gerentes, coordenadores e demais trabalhadores que atuam diretamente com o idioma:</b> oferecidos e cursados na escola de idiomas WIZARD.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Cabe ressaltar que, mesmo a organização não oferecendo incentivos financeiros para a formação educacional a nível de mestrado, 4 participantes a possuem, demonstrando o interesse dos trabalhadores na busca de qualificações, que reverberam, também, no desenvolvimento mais eficiente das atividades laborais. De modo geral, além dos incentivos financeiros para a realização de qualificações e formações externas e internas, a organização proporciona a seus trabalhadores treinamentos para áreas específicas, com profissionais internos e externos, por entender a importância da qualificação de seu quadro funcional tanto para a elevação do potencial humano, quanto para atingir os resultados.

Nesse contexto, em relação aos dados do perfil socioprofissional dos respondentes, apresenta-se a Tabela 3.

Tabela 3 - Caracterização do perfil sócio profissional da amostra

Variáveis	Total (n=100)
<b>Tempo de empresa</b>	<b>%</b>
Menos de 1 ano	36
De 1 a 2 anos	<b>53</b>
De 3 a 4 anos	10
De 5 ou mais anos	1
<b>Grupo ocupacional</b>	
Administração	2
Gestão de pessoas/Recursos Humanos	9
Logística	4
Suporte técnico	<b>16</b>
Comercial	<b>19</b>
Tecnologia da informação	7

(continuação)

<b>Variáveis</b>	<b>Total (n=100)</b>
Marketing	3
Importação	6
Fiscal/Tributário	6
Controladoria/Contabilidade	3
Financeiro	9
Produção	<b>15</b>
Recepção	1
<b>Grupo ocupacional por classificação</b>	
Estratégico	3
Tático	12
Operacional	<b>85</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

No tocante ao tempo de atuação dos participantes que compõe os dados socioprofissionais, verifica-se na Tabela 3 que 53% possuem de 1 a 2 anos de empresa e 36% estão a menos de 1 ano. Ainda, evidencia-se que apenas 10% dos trabalhadores têm vínculo com a organização entre 3 a 4 anos e somente 1% com 5 anos ou mais. Desse modo, observa-se que o grupo de trabalhadores da organização é composto por 89% de trabalhadores com vínculo de até 2 anos. Afere-se que isso se deva em virtude da troca de gestão da empresa, efetuada no ano de 2019, a qual conferiu aos trabalhadores maiores exigências e necessidade de profissionalização, refletindo na renovação do quadro funcional (muitos trabalhadores foram demitidos e outros solicitaram desligamento).

Outra explicação pode estar relacionada ao perfil sociodemográfico dos trabalhadores, os quais são predominantemente jovens (de 16 a 35 anos), solteiros (52%) e sem filhos (73%), que estão em constante busca por melhores condições de trabalho e de oportunidades de crescimento profissional, sem a necessária condição de estabilizar-se na ocupação, mas com a curiosidade por áreas diferentes, característico da inquietude típica da idade, conforme já mencionado (ROCHA, 2008). Além disso, também se destaca que os trabalhadores da organização estudada são “cobiçados” pelas demais empresas locais e regionais, que oferecem-lhes salários elevados para atrai-los e retê-los. A cobiça está no fato da organização capacitar seus trabalhadores, deixando-os aptos às diversas funções do segmento de energia solar fotovoltaica, por ser ela a organização pioneira do segmento.

Quanto ao grupo ocupacional, observa-se que dentre os 13 setores representados, a maior frequência foi dos trabalhadores do setor comercial (19%), seguido pelo suporte técnico (16%) e produção (15%). Os demais grupos ocupacionais, que correspondem a minoria dos respondentes, são: administração, gestão de pessoas/recursos humanos, logística, tecnologia da informação, *marketing*, importação, fiscal/tributário, controladoria/contabilidade, financeiro e

recepção. Nesse contexto, ainda foi possível classificar os grupos ocupacionais por estratégico, tático e operacional. A maioria dos respondentes (85%) pertence ao grupo operacional, 12% pertencem ao grupo tático e apenas 3% corresponde ao grupo estratégico.

Em suma pode-se afirmar que o perfil dos participantes é predominantemente constituído por trabalhadores que possuem gênero masculino (56%), de cor de pele branca (69%), com idade entre 26 a 35 anos (42%), solteiro(a) (52%), sem filhos (73%), com ensino superior em andamento/concluído (44%), que trabalham de 1 a 2 anos na organização (53%) e pertencem ao grupo operacional (85%), com destaque para os trabalhadores do setor comercial, suporte técnico e da produção, que juntos representam 50% dos participantes.

Doravante, apresentado o perfil dos trabalhadores respondentes, parte-se para a validade da Escala Florescimento do Indivíduo no Ambiente de Trabalho Reduzida (FIW-R), com base nos valores do *Alpha de Cronbach*.

#### 4.3 AVALIAÇÃO DA CONFIABILIDADE DO INSTRUMENTO DE MENSURAÇÃO

No intuito de verificar a confiabilidade do instrumento de mensuração utilizado no presente estudo, utilizou-se a análise do *Alpha de Cronbach*, que representa uma das técnicas mais indicadas para a mediação de consistência interna, fornecendo um coeficiente para a análise da fiabilidade de cada fator, bem como da escala inteira (MAROCO; GARCIA-MARQUES, 2006; LOPES; 2018). Hair Jr. et al. (2009) refere que o *Alpha de Cronbach* varia em uma escala de 0 a 1, devendo apresentar no mínimo valores iguais ou maiores a 0,7 para serem considerados aceitáveis, sendo os valores entre 0,7 a 0,8 como muito bom e os valores acima de 0,9 considerados excelente.

Contudo, para Lopes (2018), a categorização da fiabilidade do *Alpha de Cronbach* pode ser atribuída inicialmente como inaceitável quando menos que 0,60 e aceitável quando maior que 0,61. Tal colocação vai ao encontro de Hair Jr. et al. (2006) quando aponta que, para pesquisas exploratórias, o *Alpha de Cronbach* é aceitável para valores acima de 0,6. Posteriormente, Lopes (2018) subdivide a classificação do aceitável em fraco (0,61 a 0,79), moderado (0,80 a 0,90) e forte (0,91 a 1,00).

Na Tabela 4 evidencia-se o *Alpha de Cronbach* obtido na aplicação da escala FIW-R, bem como os índices originais do instrumento.

Tabela 4 - Alpha de Cronbach da escala FIW-R

Instrumento	Dimensões	Alpha de Cronbach	
		Original	Estudo
Escala Florescimento do Indivíduo no Ambiente de Trabalho Reduzida (FIW-R) Fabricio (2019)	Emoções Positivas no Trabalho	0,83	0,90
	Engajamento no Trabalho	0,89	0,92
	Realização no Trabalho	0,81	0,81
	Relacionamentos Positivos no Trabalho	0,77	0,90
	Significado e Propósito no Trabalho	0,85	0,91

Fonte: Fabricio (2019) /Dados da pesquisa (2021).

Na Tabela 4 apresentam-se os *Alphas de Cronbach* da versão original e do presente estudo. O cálculo do *Alpha de Cronbach* referente à Escala Florescimento do Indivíduo no Ambiente de Trabalho Reduzida (FIW-R) foi desenvolvida e validada por Fabrício (2019) no contexto brasileiro e aplicada em uma organização industrial do segmento metalmeccânico. A referida escala mensura as seis dimensões do florescimento no ambiente de trabalho, que conforme a abordagem de Seligman (2011) são: emoções positivas no trabalho, engajamento no trabalho, realização no trabalho, relacionamentos positivos no trabalho, significado e propósito no trabalho.

Primeiramente, verifica-se que a dimensão “emoções positivas no trabalho” foi classificada como moderado na pesquisa original ( $\alpha=0,83$ ), bem como no presente estudo ( $\alpha=0,90$ ). Quanto à dimensão “engajamento no trabalho”, foi classificada como moderado na pesquisa original ( $\alpha=0,89$ ) e, no atual estudo, foi classificada como forte ( $\alpha=0,92$ ). Já a dimensão “realização no trabalho” foi classificada como moderado na pesquisa original ( $\alpha=0,81$ ) e se manteve com a mesma classificação no atual estudo ( $\alpha=0,81$ ), inclusive com o mesmo valor. Quanto à dimensão “relacionamentos positivos no trabalho”, o estudo original foi classificado como fraco ( $\alpha=0,77$ ) e, o estudo atual, como moderado ( $\alpha=0,90$ ). Por fim, a dimensão “significado e propósito no trabalho” que possuía a classificação do *Alpha de Cronbach* moderado ( $\alpha=0,85$ ), apresentou classificação forte ( $\alpha=0,91$ ) na atual pesquisa. Diante disso, salienta-se que a pesquisa demonstrou valores aceitáveis ( $>0,61$ ) para todos as dimensões, o que ratifica a consistência já apontada por Fabricio (2019), sendo que os valores agora encontrados apresentam fiabilidade ainda mais expressiva para o campo investigado.

Após a avaliação da confiabilidade estatística do instrumento, na sequência apresenta-se a mensuração dos níveis de florescimento dos trabalhadores no ambiente de trabalho.

#### 4.4 MENSURAÇÃO DO NÍVEL DE FLORESCIMENTO NO TRABALHO

Este tópico tem como finalidade responder o terceiro objetivo específico desta dissertação, que busca mensurar os níveis de florescimento dos trabalhadores no ambiente do trabalho por meio das dimensões emoções positivas no trabalho, engajamento no trabalho, realização no trabalho, relacionamentos positivos no trabalho, significado e propósito no trabalho. Para tanto, apresenta-se os dados a partir de medidas descritivas (média e desvio padrão) e padronização de escores.

A primeira dimensão da escala de FIW-R é “emoções positivas no trabalho”, a qual é analisada a partir dos resultados apresentados na Tabela 5.

Tabela 5 - Análise descritiva da dimensão emoções positivas no trabalho

Questões	Percentual %									Nível	%
	0	1	2	3	4	5	6	X	S		
01. Sinto-me alegre	0	1	2	13	22	38	24	4,66	1,10		
02. Sinto-me empolgado	0	1	11	13	22	34	19	4,34	1,29	Baixo	2
03. Sinto-me determinado	0	2	3	7	18	31	39	4,90	1,20	Mod.	24
04. Sinto-me otimista	0	1	7	12	16	39	25	4,60	1,24	Alto	74
<b>Média Geral</b>								<b>4,63</b>	<b>1,22</b>		

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Observa-se na Tabela 5 que a média geral da dimensão “emoções positivas no trabalho” é de 4,63 e o desvio padrão de 1,22. Os resultados apontam que, de maneira geral, os trabalhadores vivenciam uma variedade satisfatória de sentimentos positivos no espaço laboral, como felicidade, satisfação com a vida e prazer, envolvendo reações psicológicas, cognitivas e motivacionais, as quais são emitidas por meio de estímulos internos ou externos (KEYES, 2002; MAYER; ROBERTS; BARSADE, 2008; SELIGMAN, 2011; HUPPERT; SO, 2013).

As emoções positivas sustentam o sucesso que as pessoas têm em muitas áreas de suas vidas, incluindo seu desempenho no trabalho. Ao vivenciá-las, os trabalhadores ampliam os escopos de atenção, cognição e ação, construindo recursos físicos, intelectuais e sociais duradouros, abatendo o tempo de exposição a sentimentos que proporcionam emoções negativas (FREDRICKSON, 2001; CATALINO; FREDRICKSON, 2011; PINTO, 2018).

Destaca-se que a questão 03, “sinto-me determinado”, atingiu a maior média ( $\bar{X}=4,90$ ;  $s=1,20$ ), e a mesma questão foi a que apresentou maior frequência na escala de respostas “Sempre”, com 39%. Esse resultado evidencia o exposto por Fredrickson (1998), quando aponta que um subconjunto de emoções positivas, dentre elas o interesse e a determinação, estimulam o entretenimento, a criatividade e fomenta o desenvolvimento social, físico,

intelectual e artístico, promovendo o desejo de explorar e adquirir novas informações e experiências. Desse modo, quando os trabalhadores percebem que a organização se preocupa em envolvê-los efetivamente em suas operações, estes passam a estabelecer um vínculo de confiança para com a mesma, centrando-se em suas forças e abstraindo as diversidades, uma vez que trabalhadores determinados possuem força de vontade e objetivos claros, calçados na conduta ética e na competência profissional (PEÑALVER et al., 2019; OLIVEIRA; GOMIDE JÚNIOR; POLI, 2020).

Contudo, cabe evidenciar a questão 2, “Sinto-me empolgado”, que além de ser a variável com menor média ( $\bar{X}=4,34$ ,  $s=1,29$ ), também se destaca com 12% dos participantes que “quase nunca” (1%) e “às vezes” (11%) experienciam o sentimento de empolgação no ambiente laboral. Ainda, no que tange ao sentimento de otimismo no trabalho (questão 3, “Sinto-me otimista”), 8% dos trabalhadores “quase nunca” (1%) e “às vezes” (7%) vivenciam-no. Nesse sentido, sugere-se à organização verificar os motivadores do baixo entusiasmo e otimismo dos trabalhadores, a fim de diagnosticá-los, uma vez que repercutem negativamente nas emoções.

Frederickson e Branigan (2005) já enfatizavam que as emoções positivas auxiliam o indivíduo a considerar os problemas em diferentes perspectivas e podem servir, segundo Fredrickson (2000, 2004), de “antídotos” contra os efeitos das emoções negativas, auxiliando o corpo e a mente a recuperar o equilíbrio e a flexibilidade. Nesse contexto, ainda se aponta que 74% dos participantes possuem alto nível de emoções positivas, 24% estão em nível moderado e 2% em nível baixo.

Rautenbach (2015) refere que os trabalhadores que experienciam emoções positivas tendem a alcançar maior sucesso profissional, o que acaba reverberando no florescimento. Por sua vez, o estudo de Khodarahimi (2013) destacou que trabalhadores com elevados níveis de florescimento vivenciavam mais emoções positivas. Ademais, embora o número de trabalhadores com baixo nível de emoções positivas no trabalho não seja alarmante, faz-se necessário identificar os fatores que o ocasionam, a fim de diagnosticar, no intuito de preservar um espaço de trabalho harmonioso.

A segunda dimensão da FIW-R é o “engajamento no trabalho”. Seus resultados são apresentados na Tabela 6.



Tabela 6 - Análise descritiva da dimensão engajamento no trabalho

Questões	Percentual %									Nível	%
	0	1	2	3	4	5	6	X	s		
05. Sinto-me motivado	0	2	4	12	16	44	22	4,62	1,19	Baixo	3
06. Sinto-me satisfeito	0	3	6	13	21	38	19	<b>4,42</b>	<b>1,27</b>		
07. Sinto-me energizado e entusiasmado	0	3	5	12	18	45	17	4,48	1,23	Mod.	25
08. Sinto prazer em desenvolver minhas atividades	0	1	4	8	19	32	36	<b>4,85</b>	<b>1,18</b>	Alto	72
<b>Média Geral</b>								<b>4,59</b>	<b>1,22</b>		

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Nota-se na Tabela 6 que a dimensão “engajamento no trabalho” em uma escala de respostas de 0 a 6, ficou em média com 4,42 e 4,85, e desvio padrão entre 1,18 e 1,27, o que denota que os trabalhadores “frequentemente” estão engajados no labor. O engajamento laboral é um indicador de funcionamento psicológico e apresenta-se como essencial para o florescimento do trabalhador (DIEDERICKS; ROTHMANN, 2013), os quais se doam totalmente, chegando a perder a noção do tempo e a consciência de si mesmo, o que consiste em uma posição de entrega total ao trabalho (SELIGMAN, 2011).

Ainda, observa-se que o item 8, “sinto prazer em desenvolver minhas atividades”, obteve a maior média ( $\bar{X}=4,85$ ;  $s=1,18$ ), bem como indica que 68% dos trabalhadores “quase sempre” (32%) ou “sempre” (36%) sentem satisfação/prazer em desenvolver suas atividades laborais. Nesse sentido, Bakker (2005) e Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013) apontam que os trabalhadores que estão mais engajados sentem mais satisfação, prazer e vigor no labor, levando-os a um estado de profundo envolvimento, com sentimento intenso de alegria e satisfação pessoal. Siqueira et al. (2014) ainda complementam que, além de se identificarem com o trabalho exercido, os trabalhadores engajados são capazes de produzir resultados positivos para o seu próprio desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional.

Apesar da maioria dos participantes se sentirem engajados no trabalho, nota-se que 9% “quase nunca” (3%) e “às vezes” (6%) se sentem satisfeitos com o trabalho que desenvolvem na organização, conferindo ao item 6, “sinto-me satisfeito”, a menor média ( $\bar{X} =4,42$ ;  $s=1,27$ ) de respostas. Ao encontro disso, destaca-se a questão 7, “sinto-me energizado e entusiasmado”, ( $\bar{X} =4,48$ ;  $s=1,23$ ), onde 8% dos respondentes “quase nunca” (3%) e “às vezes” (5%) sentem-se animados frente à execução do labor.

Para florescer, os trabalhadores além de vivenciarem graus de otimismo, relacionamento interpessoal com colegas e competências profissionais, precisam sentir satisfação consigo mesmo e com a perspectiva profissional (PALUDO; KOLLER, 2007; MENDONÇA et al.,

2014; OLIVEIRA-SILVA; SILVA, 2015; SANTOS, 2019). Diante disso, pode-se apontar que a falta de motivação, satisfação e entusiasmo dos trabalhadores diante da realização das atividades pode estar atrelada às dificuldades encontradas na sua realização ou por não se identificarem com a função que exercem, bloqueando-os a se engajarem e entregarem ao trabalho. Tais pontos podem auxiliar na compreensão do porquê 3% destes apresentam baixo nível de engajamento laboral.

Ainda, observa-se que 72% dos participantes apresentam alto nível de engajamento no trabalho e 25% estão em nível moderado. Desse modo, afere-se que os trabalhadores acreditam que as suas necessidades estão sendo atendidas, dispõem do que precisam para fazê-lo, percebem a oportunidade de se sentir importante diante seus colegas e líderes, que podem e têm em quem confiar, bem como visualizam oportunidades de aperfeiçoamento e desenvolvimento na organização (SNYDER; LOPEZ, 2009).

A terceira dimensão da FIW-R é “relacionamentos positivos no trabalho”. Seus resultados são apresentados na Tabela 7.

Tabela 7 - Análise descritiva da dimensão relacionamentos positivos no trabalho

Questões	Percentual %									Nível	%
	0	1	2	3	4	5	6	X	S		
09. Há suporte qualificado e suficiente por parte do(s)meu(s) superior(es)	1	1	6	9	15	34	34	4,79	1,32		
10. Tenho uma boa comunicação com meu(s) colega(s)	0	0	0	3	9	37	51	5,36	0,77	Baixo	1
11. Posso confiar em meu(s) colega(s)	2	1	4	7	14	40	32	4,88	1,31	Mod.	16
12. Sinto que sou importante para as pessoas	1	0	3	8	19	40	29	4,85	1,14	Alto	83
<b>Média Geral</b>								<b>4,97</b>	<b>1,18</b>		

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Verifica-se na Tabela 7 que a dimensão “relacionamentos positivos no trabalho” obteve uma média geral de 4,97 (s=1,18), bem como médias altas em todas as variáveis, sobretudo no item 10, “tenho uma boa comunicação com meu(s) colega(s)”, ( $\bar{X}$ =5,36; s=0,77), onde 88% dos participantes “quase sempre” (37%) e “sempre” (51%) conseguem se comunicar efetivamente com seus pares. Ainda, cabe destacar o item 11, “posso confiar em meu(s) colega(s)”, que apresentou a segunda maior média ( $\bar{X}$ =4,88; s=1,31), evidenciando que 72% dos trabalhadores vivenciam “quase sempre” (40%) e “sempre” (32%) relações de confiança interpessoal.

Frente a esses resultados, pode-se referir que os trabalhadores possuem bons relacionamentos no trabalho, especialmente quanto aos colegas. Relações positivas no trabalho são consideradas como antecedentes de muitos resultados positivos (a exemplo de

produtividade, criatividade, engajamento, qualidade do serviço e produto ofertado), seja para os indivíduos e/ou para organizações (SÖKMEN; BITMIS; ÜNER, 2015), criando sentimentos de segurança psicológica e confiança, contribuindo para maior aprendizado com as falhas (CARMELI; BRUELLER; DUTTON, 2009). Além disso, avança diretamente a percepção de bem-estar no trabalho, favorecendo para o estado de florescimento (SELIGMAN, 2011; COLBERT; BONO; PURVANOVA, 2016).

Contudo, ainda que os relacionamentos no trabalho apresentem resultados satisfatórios, no item 11 também se observa que 7% dos participantes “não vivenciam” (2%), “quase nunca” (1%) e “às vezes” (4%) sentimento de confiança para com os colegas. Sato (2003) refere que a confiança assume papel relevante no meio laboral, pois facilita as relações de trabalho e as trocas econômicas e, conseqüentemente, de fazer com que as atividades fluam melhor, que os objetivos sejam atingidos mais rapidamente e com menor custo, possibilitando, assim, uma gestão mais efetiva. Porém, cabe destacar que relações de confiança demandam tempo para serem construídas (GAMBETTA, 1988) e, talvez, um dos motivos da falta de confiança interpessoal indicada pelos 7% dos participantes seja explicada pelo recente (menos de 1 ano na empresa) vínculo com a organização e colegas de trabalho.

Ademais, o item 9, “há suporte qualificado e suficiente por parte do(s) meu(s) superior(es)”, apresenta a menor média ( $\bar{X}=4,79$ ;  $s=1,32$ ), bem como 8% dos participantes indicam que “não vivenciam” (1%), “quase nunca” (1%) e “às vezes” (6%) apoio qualificado de seus superiores, sejam eles, coordenadores, líderes ou gestores, dificultando-os na obtenção de relacionamentos positivos no trabalho. À vista disso, Santos (2019) enfatiza que os líderes desempenham papel importante nas organizações e podem inspirar e orientar a forma como as relações interpessoais ocorrem no ambiente laboral, promovendo ou não a satisfação individual, grupal e organizacional.

Além disso, os resultados da Tabela 7 apresentam que 1% dos participantes vivenciam baixo nível de relacionamentos positivos no trabalho, enquanto 16% estão em moderado e 83% altos níveis. Desse modo, reforça-se que as relações de trabalho positivas desempenham um papel fundamental na promoção do florescimento dos trabalhadores e na saúde psicossocial (RAGINS; DUTTON, 2007; COLBERT; BONO; PURVANOVA, 2016), e merecem atenção das organizações e de seus gestores (CREARY; CAZA; ROBERTS, 2015), pois quando não vivenciadas tendem a definir o estado de florescimento.

A quarta dimensão da FIW-R é “significado e propósito no trabalho”. Seus resultados são apresentados na Tabela 8.

Tabela 8 - Análise descritiva da dimensão significado e propósito no trabalho

Questões	Percentual %									Nível	%
	0	1	2	3	4	5	6	X	s		
13. Sinto/percebo que meu trabalho está alinhado ao meu propósito de vida	0	1	6	11	20	36	26	4,62	1,21		
14. Identifico-me com meu trabalho	0	0	4	7	11	36	42	5,05	1,09	Baixo	3
15. Meu trabalho me torna uma pessoa melhor	1	0	2	4	14	30	49	<b>5,21</b>	<b>1,10</b>	Mod.	14
16. Alcanço resultados relevantes para minha vida profissional	1	1	5	3	12	41	37	5,00	1,22	Alto	83
<b>Média Geral</b>								<b>4,97</b>	<b>1,17</b>		

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Na Tabela 8 percebe-se que todas as médias da dimensão são altas, ou seja, os respondentes experienciam significado e propósito em suas atividades laborais. A maior média está no item 15, “meu trabalho me torna uma pessoa melhor” ( $\bar{X}=5,21$ ;  $s=1,10$ ), o que significa que 79% dos participantes “quase sempre” (30%) e “sempre” (49%) percebem o valor que o trabalho possui frente ao âmbito pessoal, na satisfação, autorrealização e na representação social (MORIN, 2001; TOLFO; PICCININI, 2007). Esse resultado reforça a importância que o trabalho exerce para o bem-estar do trabalhador, ao perceber que desenvolve atividades com significado e propósito, bem como da responsabilidade que a gestão da organização tem sobre os cenários de sofrimento do trabalho e injustiças sociais que nelas se reproduzem.

Além disso, destaca-se o item 14, “identifico-me com meu trabalho”, com a segunda maior média ( $\bar{X}=5,05$ ;  $s=1,09$ ), onde 78% dos participantes afirmam que “quase sempre” (36%) e “sempre” (42%) identificam-se com o labor desempenhado, ou seja, “tem a sensação que nasceu para aquela função”. Os argumentos e dados apresentados por Ryff e Singer (1998), Seligman (2004), Steger et al. (2008) e Diener et al. (2010) apontam de forma sólida que o sentido e o propósito do trabalho consistem em um atributo essencial do florescimento humano. Tendo propósito na vida, o trabalhador é direcionado para atividades significativas (PETER; ROBERTS, DENGATE, 2011). Ainda, para que o funcionamento e o florescimento se manifestem de maneira ideal, os trabalhadores precisam experimentar o crescimento pessoal (RYFF, 1989) e um senso de competência (DECI; RYAN, 2000).

Contudo, cabe observar a indicação de “não vivencio”, “nunca” e “quase nunca” por 7% dos participantes em ambas as assertivas “sinto/percebo que meu trabalho está alinhado ao meu propósito de vida” (item 13) e “alcanço resultados relevantes para minha vida profissional” (item 16). Para esse percentual de participantes o trabalho desempenhado não os proporciona significado e propósito, por não perceberem um alinhamento de finalidades (trabalho

desempenhado x metas estabelecidas), repercutindo diretamente no impedimento de alcance dos objetivos profissionais traçados. Ou seja, uma variável reverbera na outra.

A falta de significado no trabalho é associada ao poder de diminuição e auto estranhamento (SARROS et al., 2020), que causa nos trabalhadores um sentimento de “estou sendo usado” por outros motivos que não aqueles que consideram úteis (LEPISTO; PRATT, 2017). Sarros et al. (2002) ainda referem que esse sentimento é aflorado por meio da realização de tarefas desnecessárias, experimento de tratamento injusto, falta de reconhecimento e apoio. Esse resultado ajuda a entender o motivo que leva os 3% dos participantes apresentarem baixo nível de significado e propósito no trabalho. Também se constata que 13% estão com nível moderado e 83% apresentam alto nível de significado e propósito no trabalho.

A quinta dimensão da FIW-R é a “realização no trabalho”, e seus resultados são apresentados na Tabela 9.

Tabela 9 - Análise descritiva da dimensão realização no trabalho

Questões	Percentual %									Nível	%
	0	1	2	3	4	5	6	X	s		
17. Sinto que meu trabalho é reconhecido pelo(s) meu(s)superior(es)	3	4	4	7	18	34	30	4,69	1,53		
18. Percebo que sou remunerado de forma justa	3	4	8	21	22	28	14	<b>4,07</b>	<b>1,49</b>	Baixo	5
19. Sinto-me realizado profissionalmente ao final de um dia de trabalho	1	1	5	15	18	35	25	4,58	1,30	Mod.	28
20. Contribuí com as metas que estabeleci para minha vida profissional	0	1	5	8	20	33	33	<b>4,78</b>	<b>1,19</b>	Alto	67
<b>Média Geral</b>								<b>4,53</b>	<b>1,41</b>		

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Por meio da Tabela 9 observa-se que a dimensão “realização no trabalho” atingiu uma média geral de 4,53 (s=1,41), ou seja, os participantes estão conseguindo obter realização no trabalho. Oliveira-Silva e Porto (2021), ao investigar o impacto que a realização profissional tem sobre aspectos psicológicos positivos (bem-estar subjetivo e florescimento no trabalho) em trabalhadores de diversos empregos e profissões, apontam que a realização profissional prevê maior bem-estar subjetivo e florescimento no trabalho. Assim, quanto mais os trabalhadores percebem que alcançam o que valorizam na carreira e demonstram uma avaliação positiva do progresso das metas, mais experimentam bem-estar na vida em geral e mais florescem no trabalho. Contudo, destaca-se que a menor média ( $\bar{X}=4,07$ ; s=1,49) encontra-se no item 18, onde 17% dos trabalhadores consideram que “não vivenciam” (3%), “quase nunca” (4%) e “às vezes” (8%) percebem que são remunerados de forma justa.

A remuneração pode ser tanto um agente motivador quanto desmotivador. Tal ponderação é confirmada por Lacombe e Heilborn (2006) ao indicarem que um dos fatos que mais desmotiva o trabalhador é considerar-se injustiçado em sua remuneração, uma vez que ela afeta não só o nível material, mas também o bem-estar psicológico. Nesse entendimento, Pereira Filho (2016) destaca que as recompensas são basilares à valorização dos trabalhadores e devem abranger um plano de carreira que viabilize promoções, salários competitivos no mercado e compatíveis com a formação do trabalhador, bônus, opções de ações e, ainda, pacote de benefícios.

Outro item que merece atenção é o 17, onde 11% dos trabalhadores “não vivenciam” (3%), “quase nunca” (4%) e “às vezes” (4%) sentem que o trabalho por eles realizado é reconhecido pelo(s) superior(es). Tolfo e Piccinini (2007) destacam que o trabalho com significado está relacionado àquilo que proporciona desenvolvimento, valorização, reconhecimento e, conseqüentemente, a autorrealização do trabalhador. Aliado a esse entendimento, Marques (2016) refere que, de modo geral, os seres humanos buscam alternativas que os levem a florescer e os tornem mais realizados e felizes, recordando que existem fatores internos que afetam a realização pessoal, os quais estão ligados aos valores profissionais pessoais que impactam diretamente na atitude e no comportamento no trabalho.

As demais questões apresentaram médias altas, destacando àquela obtida no item 20, “contribuí com as metas que estabeleci para minha vida profissional”, com média de 4,78 ( $s=1,19$ ), onde 66% dos trabalhadores “quase sempre” (33%) e “sempre” (33%) contribuem para ao alcance das metas profissionais. Desse modo, Oliveira-Silva e Silva (2015) apontam que a realização profissional é fruto do desenvolvimento de carreira, associado à identificação com o trabalho desempenhado, à possibilidade de fazer o que gosta, de colocar em prática o que aprendeu e de alcançar as metas de carreira.

Assim, pessoas com alto nível de florescimento se envolvem e se empenham em comportamentos que contribuem para a realização de metas, para o sucesso do trabalho e para o aumento da produtividade (RAUTENBACH, 2015), o que pode ajudar a explicar o alto nível de realização no trabalho de 67% dos trabalhadores, bem como dos 28% que são moderado. Além disso, observa-se que 5% dos trabalhadores apresentaram baixa realização no trabalho, a qual pode ser justificada pela falta de reconhecimento dos supervisores para com o trabalho realizado e o descontentamento em relação à remuneração.

Diante o exposto, em que foram apresentadas e analisadas as dimensões do florescimento do indivíduo no ambiente de trabalho, evidencia-se na Tabela 10 a média geral e o desvio padrão de cada dimensão, para fins de comparação.

Tabela 10 - Média geral e desvio padrão das dimensões da FIW-R

Dimensões	X	s
Emoções Positivas no Trabalho	4,63	1,22
Engajamento no Trabalho	4,59	1,22
Relacionamentos Positivos no Trabalho	<b>4,97</b>	1,18
Significado e Propósito no Trabalho	<b>4,97</b>	1,17
Realização no Trabalho	4,53	1,41

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

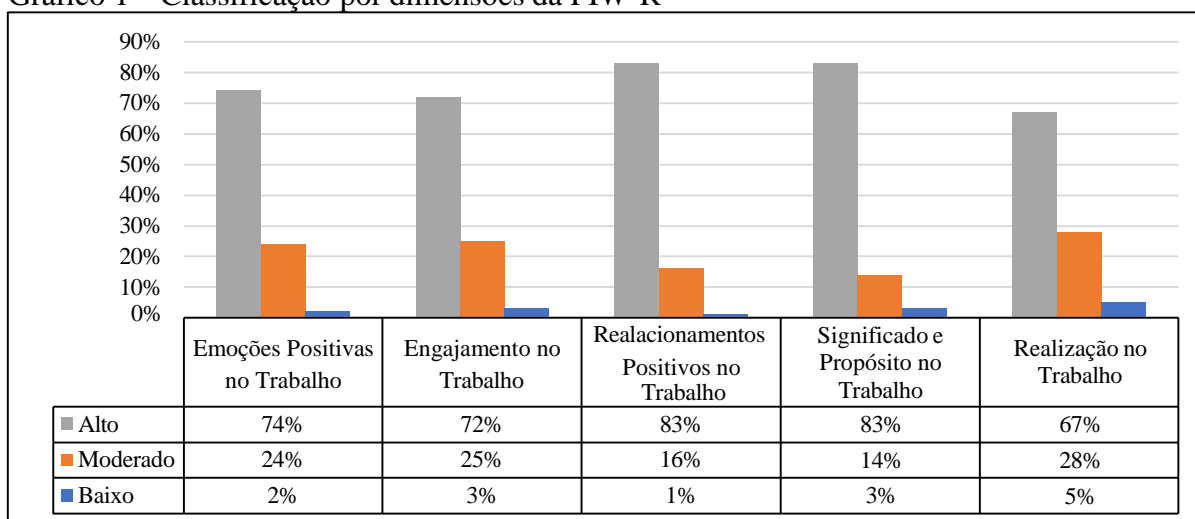
Por meio da Tabela 10 observa-se altas médias em todas as dimensões do florescimento no trabalho, destacando as obtidas nas dimensões “relacionamentos positivos no trabalho” e “significado e propósito no trabalho”, ambas com a maior média (4,97). Desse modo, afere-se que o ambiente de trabalho da organização estudada oportuniza aos trabalhadores, sobretudo, experienciarem bons relacionamentos interpessoais, que os auxiliam a perceber o labor como aquele que proporciona significado e propósito, seja ele para o âmbito pessoal e/ou profissional.

Na sequência encontram-se as dimensões “emoções positivas no trabalho” ( $\bar{X}=4,63$ ;  $s=1,22$ ), “engajamento no trabalho” ( $\bar{X}=4,59$ ;  $s=1,22$ ) e “emoções positivas no trabalho” ( $\bar{X}=4,53$ ;  $s=1,41$ ). Assim, destaca-se que no ambiente de trabalho da organização todas as dimensões contribuem para a formação do bem-estar e florescimento dos trabalhadores, conforme exposto por Seligman (2011, p. 25), quando menciona que “nenhum elemento, isoladamente, define o florescimento, mas todos contribuem”.

Desse modo, confirma-se a **proposição 2** quando se depreende que “os trabalhadores florescem no ambiente do trabalho quando este lhe proporciona emoções positivas, relacionamentos positivos, significado e propósito, realização profissional e engajamento.”

Em suma, tendo exposta a estatística descritiva de cada uma das dimensões da FIW-R e conforme especificado na metodologia desta pesquisa, optou-se pela padronização de escalas, buscando classificar o nível de florescimento do indivíduo no ambiente de trabalho em alto, moderado e baixo. Para tanto, apresenta-se no Gráfico 1 a classificação por dimensão do florescimento no trabalho, conforme percepções dos participantes. Em seguida, evidencia-se a classificação do nível geral de florescimento dos trabalhadores no meio laboral.

Gráfico 1 – Classificação por dimensões da FIW-R



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Observa-se no Gráfico 1 que a maioria dos respondentes vivenciam altos níveis de emoções positivas, engajamento, relacionamentos positivos, significado e propósito e realização no contexto do trabalho, permitindo-lhes o estado de florescimento. Ainda, evidencia-se que as dimensões “realização no trabalho” (28%), “engajamento no trabalho” (25%) e “emoções positivas no trabalho” (24%), respectivamente, destacam-se quanto à incidência moderada florescimento. Apesar da incidência de baixo florescimento entre os participantes não ser estatisticamente significativa, pode apontar a ausência de saúde mental (KEYES, 2002; RAUTENBACH, 2015), indicando que os trabalhadores estão definhando (termo em inglês “*languishing*”), ou seja, não estão florescidos.

Oliveira-Silva e Silva (2015) e Burke (2015) indicam que boa parte dos problemas laborais, tais como, insatisfação, inadequação e desmotivação no trabalho, podem advir de escolhas equivocadas no tocante à carreira, bem como pelas escolhas empobrecidas de estilo de vida, saúde física e mental precárias. Além disso, tais níveis de florescimento apresentados podem ser explicados pela influência, dentre outros fatores, das práticas de GP adotadas pela organização, as quais impactam no bem-estar laboral (MARUJO et al., 2007; GELADE; IVERY, 2003; DEMO, 2012; SAMPAIO; GOMIDE-JÚNIOR; OLIVEIRA, 2019; OLIVEIRA; GOMIDE-JÚNIOR; POLI, 2020).

Desse modo, com os resultados do Gráfico 1, indica-se à organização, mais especificamente ao seu setor de GP, buscar identificar e entender quais são os trabalhadores que estão nessa situação, procurando auxiliá-los, bem como visitar suas práticas de GP e demais práticas organizacionais, sobretudo aquelas que estão influenciando as dimensões



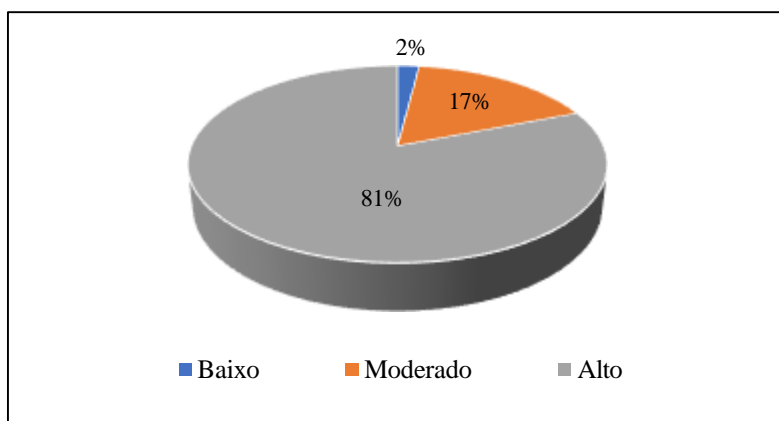
“emoções positivas no trabalho”, “engajamento no trabalho” e, especialmente, a “realização no trabalho”, as quais obtiveram maiores frequência de moderado e baixo.

Para Keyes (2002), indivíduos não florescidos se sentem vazios, têm baixos níveis emocionais, psicológicos, emocionais e de bem-estar. Dejours (1992) já destacava que na relação do homem com o trabalho há fatores que entram em contradição com o funcionamento psíquico porque, provavelmente, o trabalho extrapola a atividade em si na relação com o sujeito, entrando na composição de sua identidade, invadindo todas as suas atividades.

Embora o florescimento no trabalho viabiliza ações voltadas à minimização do desgaste psicológico, promovendo o bem-estar nos trabalhadores (MENDONÇA et al., 2014; LUTHANS; YOUSSEF-MORGAN, 2017), Veltman (2015) reforça que é provável que nem todas floresçam, uma vez que o trabalho tido como significativo vai além de uma questão política, envolvendo ética, no sentido de tratar os trabalhadores com respeito, e criar oportunidades que contribuam para o desenvolvimento de habilidades.

Destarte, para entender, de modo geral, como o florescimento dos trabalhadores se comportou, apresenta-se o Gráfico 2.

Gráfico 2 – Classificação geral da FIW-R.



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Verifica-se no Gráfico 2 que, de modo geral, 81% dos trabalhadores apresentam alto nível de florescimento, enquanto 17% apresentam moderado florescimento e 2% baixo florescimento. Conforme Mendonça et al. (2014) e Siqueira (2014), o nível alto na escala de florescimento no trabalho indica que os respondentes têm uma autoimagem positiva em relação a alguns aspectos de seu trabalho relacionados ao suporte social, ao interesse e à contribuição ativa para o correto andamento das atividades e do bem-estar comum, assim como para o sentimento de competência e capacidade para o bom exercício profissional.

Desse modo, é possível afirmar que na referida amostra o contexto e as experiências de trabalho na organização do segmento de energia solar fotovoltaica prenunciam as emoções positivas, o engajamento, os relacionamentos positivos, o significado e propósito e a realização desses indivíduos (SELIGMAN, 2011; MENDONÇA et al., 2014; RAUTENBACH, 2015; ROTHMANN, 2015), bem como vivenciam bem-estar emocional, psicológico e social (RYFF; SINGER, 1998; KEYES; HAIDT, 2003).

Assim, pode-se referir que as práticas de GP adotadas pela organização contribuem para o bem-estar e florescimento dos trabalhadores, conforme já pontuado por Lee et al. (2016). Os autores vão além, destacando que as práticas de GP podem influenciar positivamente o envolvimento e o florescimento do trabalhador, a motivação do gerente para aprender, a liderança gerencial e o crescimento do capital social.

Apesar do resultado positivo, não se pode deixar de observar os 17% dos trabalhadores com nível moderado de florescimento. Embora a organização venha num processo contínuo de implementação de melhorias em seu espaço laboral, especialmente das práticas de GP, a fim de elevar o bem-estar e florescimento dos trabalhadores, muitos deles (conforme dados do Gráfico 2) ainda não experienciam níveis satisfatórios, sobretudo de realização, engajamento e emoções positivas no trabalho, repercutindo em estado moderado de florescimento. Desse modo, pode-se aferir que tais trabalhadores encontram-se em “fase” de florescimento, cujo estado leva em conta o contexto e as experiências de trabalho nele vivenciadas, conforme já pontuado por Seligman (2011), Rothmann (2015) e Paz et al. (2020).

Nesse contexto, Cameron et al. (2011) e Chaves et al. (2019) já destacavam que na busca de práticas positivas que refletisse no desempenho dos trabalhadores, as organizações estão mudando seu foco para a satisfação laboral como uma resposta afetiva positiva ou prazerosa às atividades laborais, a fim de facilitar as condições que promovem o florescimento humano. Veltman (2015) ainda acrescenta que a positividade das condições laborais, além de permitir o florescimento do trabalhador, motiva-o a sentimentos de envolvimento, acolhida, reconhecimento e valorização de suas habilidades/capacidades pela organização.

No próximo subcapítulo, apresentam-se as correlações estabelecidas entre o nível de florescimento com o perfil sociodemográfico dos participantes.

#### **4.4.1 Associação entre o florescimento no trabalho e os dados sociodemográficos**

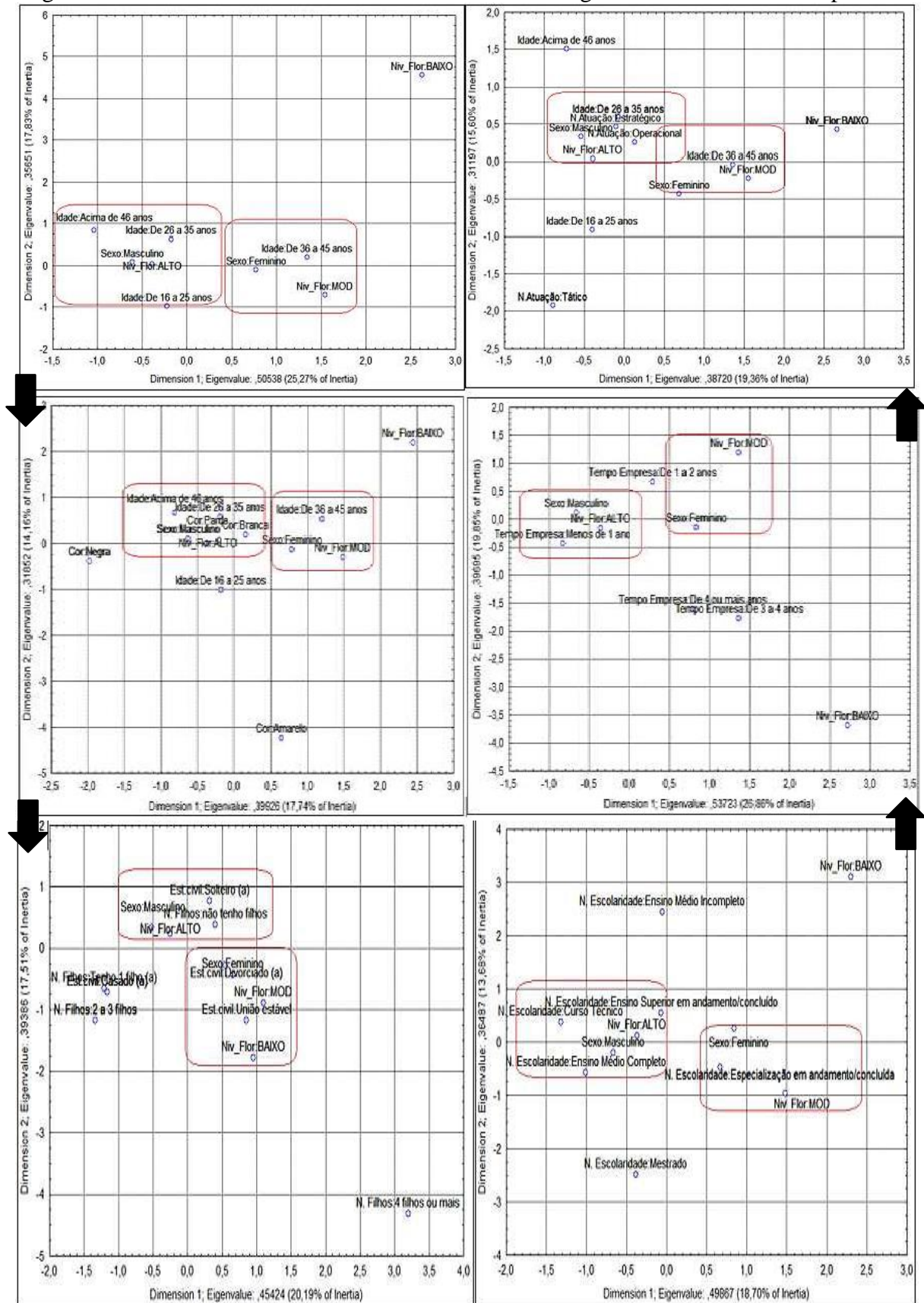
No intuito de identificar a associação entre o florescimento no trabalho e os dados sociodemográficos para responder o quarto objetivo específico desta dissertação, realizou-se a

análise de correspondência. Hair Jr. et al. (2009) evidenciam que a análise de correspondência consiste em uma técnica multivariada de interdependência, que facilita o mapeamento perceptual dos objetos em conjunto de atributos não métricos em um nível métrico, por meio da tabela de contingência (tabulação cruzada de duas variáveis categóricas). Os dados são analisados e expressos por dois eixos – X e Y, representados graficamente a partir de associações e dissociações entre as categorias estudadas. Os autores ainda complementam que a interpretação das distâncias categorias-linha e categorias-coluna entre as variáveis analisadas são representadas em associações: quanto menor for a distância entre as categorias e dissociações e quanto maior forem as distâncias entre as categorias.

Chaves et al. (2019) e Salanova, Bakker e Lorens (2006) aludem que o estado de florescimento é resultante da interação de características pessoais, habilidades para o desenvolvimento das atividades e contexto. Contudo, Chaves et al. (2019) enfatizam que não há comprovação sobre a real influência de características pessoais (sexo, idade e escolaridade) sobre as experiências de florescimento. Mesmo assim, no presente estudo, buscou-se identificar se há associação entre o perfil sociodemográfico (idade, gênero, cor, estado civil, escolaridade, nº de filhos, tempo de empresa e setor de atuação) e o florescimento no trabalho, a fim de conhecer quais são as características dos trabalhadores que experimentam o florescimento no trabalho e em qual nível.

A Figura 15 apresenta as associações estabelecidas, que serão discutidas na sequência.

Figura 15 - Florescimento no trabalho e dados sociodemográficos: análise de correspondência



Fonte: dados da pesquisa (2021).

Observa-se na Figura 15 que há maior proximidade de associação entre florescimento alto com respondentes do gênero masculino nas faixas etárias de 16 a 25 anos, de 26 a 35 e acima de 46 anos, e florescimento moderado com respondentes do gênero feminino com idade de 36 a 45 anos. Ao associar com a cor de pele, verifica-se que o florescimento alto continua estabelecendo relação próxima com participantes do gênero masculino, de cor parda e branca, nas faixas etárias de 26 a 35 e acima de 46 anos. Enquanto que o florescimento moderado permanece associado aos respondentes do gênero feminino, de cor branca e com idade de 36 a 45 anos. No que tange ao estado civil e filhos, evidencia-se que o florescimento alto continua associando-se ao gênero masculino, cujos respondentes são solteiros e não possuem filhos. Já, frente ao gênero feminino, observa-se que àquelas cujo estado civil é divorciada e/ou em união estável, associam-se com o florescimento moderado e baixo, contudo, sem associação com número de filhos.

No que diz respeito ao nível de escolaridade, observa-se que os respondentes do gênero masculino que possuem ensino médio completo, curso técnico e ensino superior em andamento/concluído, associaram-se ao florescimento alto, enquanto para os respondentes do gênero feminino, o florescimento moderado associou-se ao nível de escolaridade especialização em andamento/concluído. Também se observa que respondentes do gênero masculino com menos de 1 ano de empresa experienciam florescimento alto, enquanto respondentes do gênero feminino vivenciam florescimento moderado no período de 1 a 2 anos de empresa.

Por fim, no que tange o setor de atuação, destaca-se que o florescimento alto se associa ao nível estratégico e operacional, ocupado por indivíduos do gênero masculino, com idade entre 26 a 35 anos. Logo, observa-se que o florescimento moderado permanece associando-se ao gênero feminino, que ocupa o nível operacional, na faixa etária de 36 a 45 anos. Talvez, uma explicação para essa associação, esteja no fato de que o número de mulheres respondentes, bem como ocupantes do setor estratégico e tático, é inferior ao número de homens que trabalham na organização e ocupam esses setores.

Frente ao exposto, constata-se que há associações específicas entre o florescimento no trabalho e os dados sociodemográficos, que se diferem entre os respondentes do gênero masculino e feminino. Assim, para melhor visualização das especificidades estabelecidas nas associações, apresenta-se o Quadro 17.

Quadro 17 - Florescimento no trabalho e características de gênero

Variáveis	Gênero Masculino	Gênero Feminino
Florescimento no trabalho	Alto	Moderado
Faixa etária	De 16 a 25 anos De 26 a 35 anos Acima de 46 anos	De 36 a 45 anos
Cor	Parda e branca	Branca
Estado civil	Solteiro	Divorciada e união estável
Filhos	Sem filhos	Sem associação
Nível de escolaridade	Ensino médio completo Curso técnico Ensino superior em andamento/concluído	Especialização em andamento/concluído
Tempo de empresa	Menos de 1 ano	De 1 a 2 anos
Nível de atuação	Estratégico e operacional	Operacional

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Tendo por base os dados evidenciados no Quadro 17, pode-se afirmar que na organização estudada as características dos participantes do gênero masculino, os quais experienciam maiores níveis de florescimento no trabalho, são totalmente distintas das características dos respondentes do gênero feminino, que experienciam florescimento moderado. Ademais, o que chama a atenção é que os participantes do gênero masculino florescem com menor tempo de empresa e nível educacional, bem como com idade inferior aos respondentes do gênero feminino.

Os achados de Chaves et al. (2019), que teve como participantes profissionais de enfermagem, apontou que a escolaridade esteve positivamente relacionada às experiências de florescimento no trabalho, sendo que quanto maior a especialização técnica dos profissionais, maiores os índices de florescimento no trabalho. Entretanto, os atributos de gênero e idade não apresentaram um impacto significativo sobre os índices de florescimento no trabalho. Segundo Seligman (2004) e Huppert e So (2009), as diferenças de gênero frente ao florescimento no trabalho são pequenas, sendo que o florescimento alto é mais associado ao ensino superior e à renda, o que foi corroborado em partes pelo presente estudo. Contudo, o estudo de Leite et al. (2016) reforça que o nível de florescimento entre homens e mulheres é similar, mas não corrobora no quesito nível de escolaridade, quando demonstra que o nível de florescimento entre jovens oriundos de escolas públicas ou privadas apresenta similaridade.

Embora tais estudos apresentem resultados que sustentam a existência de diferença no nível de florescimento quando associado ao gênero, Tong e Wang (2017) e Arrosa e Gandelman (2016) apontam que, de modo geral, as mulheres apresentam uma tendência de serem mais felizes que os homens e experienciam maior nível de florescimento. O estudo de Nabi e Rizvi (2017), que investigou as emoções positivas e resiliência como preditores de florescimento em

mulheres, com idade de 25 a 60 anos, apontou que elas são mais suscetíveis a problemas de saúde mental, que pode estar ligado ao desempenho de múltiplos papéis e responsabilidades que assumem, diferente dos homens, os quais gerenciam melhor as emoções, sendo menos suscetíveis à depressão e à ansiedade.

Apresentados e analisados os dados obtidos na fase quantitativa, no próximo subcapítulo evidencia-se e discorre-se sobre os dados obtidos na fase qualitativa desta pesquisa de campo.

#### 4.5 ANÁLISE QUALITATIVA DOS DADOS

Este subcapítulo tem o intuito de expandir a discussão e compreensão acerca dos achados na etapa quantitativa, a qual se dará por meio do atendimento do primeiro objetivo específico (identificar as práticas de GEP da organização do segmento de energia solar fotovoltaica), do segundo (verificar a percepção dos trabalhadores em relação às práticas de GEP adotadas pela organização) e do quarto objetivo específico (analisar a percepção dos trabalhadores sobre as contribuições das práticas de GEP no nível de florescimento).

Para isso, primeiramente apresenta-se o perfil dos entrevistados, seguido da exposição das práticas de GP adotadas pela organização. Após, analisa-se as categorias analíticas (práticas de GP e florescimento no trabalho) e suas subcategorias, finalizando com a apresentação da aplicação do esquema conceitual analítico.

##### 4.5.1 Perfil dos participantes da fase qualitativa

Para fins de caracterização, apresenta-se no Quadro 18 o perfil dos participantes da fase qualitativa da presente pesquisa, que contou com a aplicação das técnicas de entrevistas semiestruturadas e grupo focal.

Quadro 18 - Perfil dos participantes na fase qualitativa da pesquisa

Entrevistas semiestruturadas					
Sócios Fundadores					
Ident.	Gênero	Idade	Estado civil	Escolaridade	
E-SF1	Masculino	56 anos	Casado	Especialização	
E-SF2	Masculino	72 anos	Solteiro	Ensino médio completo	
E-SF3	Masculino	50 anos	Divorciado	Mestrado	
Responsáveis pela Gestão de Pessoas					
Ident.	Gênero	Idade	Estado civil	Escolaridade	Tempo de empresa
E-GP1	Feminino	37 anos	Solteira	Especialização	6 anos
E-GP2	Feminino	28 anos	União Estável	Especialização	3 anos
E-GP3	Feminino	22 anos	Solteira	Cursando Ensino Superior	2 anos

(continuação)

Entrevistas semiestruturadas					
Responsáveis pela Gestão de Pessoas					
E-GP4	Feminino	35 anos	Solteira	Cursando Especialização	3 meses
E-GP5	Feminino	26 anos	Casada	Especialização	2 anos
E-GP6	Feminino	30 anos	Solteira	Cursando Especialização	5 meses
Trabalhadores em Geral					
Ident.	Gênero	Idade	Estado civil	Escolaridade	Tempo de empresa
E-T1	Masculino	37 anos	Solteiro	Cursando Ensino Superior	2 anos
E-T2	Feminino	32 anos	Solteira	Especialização	2 anos
E-T3	Feminino	50 anos	Casada	Ensino Superior	9 meses
E-T4	Masculino	27 anos	Solteiro	Cursando Ensino Superior	2 anos
E-T5	Masculino	26 anos	União Estável	Cursando Ensino Superior	2 anos
E-T6	Feminino	27 anos	Casada	Especialização	2 anos
E-T7	Masculino	35 anos	Casado	Especialização	2 anos
E-T8	Masculino	22 anos	Solteiro	Ensino médio completo	2 anos
Grupo Focal					
Ident.	Gênero	Idade	Estado civil	Escolaridade	Tempo de empresa
GF-1	Masculino	37 anos	Casado	Curso Técnico	7 meses
GF-2	Feminino	27 anos	Casada	Cursando Especialização	10 meses
GF-3	Feminino	19 anos	Solteira	Ensino Médio	3 meses
GF-4	Feminino	26 anos	Solteira	Ensino Superior	1 ano
GF-5	Feminino	31 anos	Solteira	Especialização	3 anos
GF-6	Feminino	43 anos	Divorciada	Ensino Superior	2 meses

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

De acordo com o Quadro 18, os sócios fundadores entrevistados são do gênero masculino, com idade de 50 a 72 anos. Quanto aos responsáveis pelo setor de GP da organização, observou-se que ele é composto unicamente por mulheres, das quais foram entrevistadas 6 responsáveis, com idade de 22 a 37 anos, na maioria solteiras, com escolaridade a nível de especialização completa ou em andamento e que trabalham na organização a mais de 2 anos.

No que tange aos trabalhadores em geral, foram entrevistados 5 trabalhadores do gênero masculino e 3 do gênero feminino, com idade de 22 a 50 anos, dos quais 4 são solteiros, 3 são casados e 1 está em união estável. Quanto à escolaridade, apenas um trabalhador tem ensino médio completo, sendo que os demais possuem ensino superior completo (1) e em andamento (3) ou especialização completa (3). Quanto ao tempo de empresa, a maioria possui vínculo há 2 anos e trabalham em diferentes setores (comercial, logística, recepção, fiscal, suporte técnico e almoxarife).

No que concerne ao grupo focal, a maioria dos participantes são do gênero feminino, com idade de 19 a 43 anos e estado civil solteira. Quanto ao nível de escolaridade, observa-se que apenas 1 participante possui ensino médio, os demais possuem curso técnico (1), ensino



superior (2) e especialização completa (1) ou em andamento (1), os quais (maioria) trabalham na organização há menos de 1 ano em diversos setores (*service center*, controladoria, comercial, marketing e fiscal).

Conhecido o perfil sociodemográfico dos participantes, referente à fase qualitativa da pesquisa, apresenta-se no próximo subcapítulo as práticas de GP da organização estudada para, posteriormente, discorrer sobre as percepções dos trabalhadores frente às práticas de GP e a influência que elas exercem sobre o estado de florescimento no contexto laboral.

#### **4.5.2 Identificação das práticas de gestão de pessoas da organização pesquisada**

Este subcapítulo tem o propósito de atender ao primeiro objetivo específico, que consiste em identificar as práticas de GEP da organização do segmento de energia solar fotovoltaica. De acordo com Jiang et al. (2017), as práticas de GP devem buscar a construção de uma gestão estratégica orientada para o desenvolvimento de um ambiente que facilita o fluxo de novas ideias. Fleury e Fischer (1998) já esclareciam que a concepção do gerenciamento de pessoas, e não de recursos, permite maior valorização dos trabalhadores, com a criação de um conjunto de políticas e práticas que orientam o comportamento humano e as relações de trabalho coerentes com as estratégias do negócio. A importância concebida pelas práticas de GP está na influência que exercem no bem-estar no trabalho (DEMO, 2012; SAMPAIO; GOMIDE-JÚNIOR; OLIVEIRA, 2019; OLIVEIRA; GOMIDE-JÚNIOR; POLI, 2020), no desempenho, realização profissional, produtividade e saúde mental dos trabalhadores (BRUNSTEIN; DOMENICO; SILVA, 2020; OLIVEIRA-SILVA; PORTO, 2021).

As práticas de GP da organização estão passando por ajustes, suscitados principalmente pelo crescimento exponencial e troca de gestão. Desse modo, antes de serem formalizadas e institucionalizadas, elas serão apreciadas e validadas, inclusive pelos trabalhadores, a fim de verificar se a linguagem utilizada é compreensível a todos, conforme pode ser constatado nas falas dos responsáveis pelo setor de GP:

A empresa começou a perceber a importância de ter políticas e práticas de GP, ano passado, quando teve a virada de chave da empresa, que teve mudança de gestão dentro da empresa e a partir daí muitas coisas foram revistas, foram vistas as necessidade de se criarem políticas, de criar processos e começou a se profissionalizar muito mais essa questão dentro da empresa [...] hoje a empresa está fazendo esse trabalho de rever suas práticas e adequá-las muito em decorrência de algumas situações que acontecem e desencadeiam questionamentos [...] (E-GP5).

Na elaboração das práticas de GP, está sendo levado em consideração a preocupação que temos com o trabalhador, desde a parte da linguagem, onde tentamos descrever da forma mais simples, não usando tanto termos técnicos, tentando deixar um material que permitisse uma leitura leve, que não fosse um guia inteiro com texto mas que tivesse imagens (E-GP2).

Com esse entendimento, apresenta-se no Quadro 19 as práticas de GP adotadas pela organização, bem como aquelas em fase de implementação, caracterizando-as em formalizadas e não formalizadas.

Quadro 19 - Práticas de GP da organização

Práticas de GP formalizadas	
Práticas de GP	Descrição da prática
Recrutamento e Seleção	Evidencia as formas de atrair, escolher e contratar a pessoa certa para uma vaga de emprego. Aborda as formas de avaliação dos candidatos ao cargo por meio de entrevistas e testes de competências. Dispõe de orientações para recrutamento interno e externo e exames médicos.
Prevenção de Acidentes	Estabelece medidas para prevenção de acidentes, utilização de EPIs, palestras e folders informativos, diretrizes da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) e da medicina ocupacional.
Prevenção a COVID-19 (trabalhadores, familiares e visitantes)	<p><b>Trabalhadores:</b> Apresenta as ações implantadas com foco na prevenção à COVID – 19 e qualidade de vida do trabalhadores, especificando quanto a: disponibilização de álcool gel e máscaras, caixas de lenços, lotação dentro da empresa (CNPJ) de no máximo 50%, <i>home Office</i>, avisos, informativos e vídeos explicativos sobre o tema, fiscalização referente ao uso de máscara, disponibilização de kit viagem, displays de álcool gel 70 nas entradas dos banheiros, luvas descartáveis, aferição da temperatura e orientações referente ao distanciamento entre os trabalhadores e contatos em caso de sintomas de contaminação.</p> <p><b>Familiares:</b> Aponta os principais cuidados e ações a serem tomados por trabalhadores e seus familiares em relação à COVID-19, especificando: grupos de risco, formas de transmissão e transparência com o setor de GP.</p> <p><b>Visitantes:</b> Aponta normas e cuidados a serem tomados pelos visitantes dentro da organização como medida de prevenção à COVID-19. Para isso, esclarece sobre o agendamento de visitas, recebimento de visitas e medidas internas obrigatórias para o recebimento de visitas, visando segurança e reduzindo ao máximo as chances de contágio dentro do estabelecimento organizacional.</p>
Departamento Pessoal	Apresenta orientações sobre legislação trabalhista, atestados, oportunidade de folga, banco de horas, registro do ponto e pagamento de horas extras.

(continuação)

<b>Práticas de GP formalizadas</b>	
<b>Práticas de GP</b>	<b>Descrição da prática</b>
Qualificação Profissional – <i>Talent Pool</i>	Objetiva estabelecer estratégias para ações de aperfeiçoamento e qualificação profissional, para líderes e liderados, visando: segurança na tomada de decisões; retenção de talentos, desenvolvimento do potencial profissional em virtude do crescimento exponencial da organização, maior agilidade frente às situações de liderança, domínio de conteúdo, desenvolvimento de talentos, maior retorno frente às atividades operacionais, redução de equívocos e retrabalhos e potencialização de líderes situacionais. Estabelece diretrizes para cursos breves e no exterior, cursos técnicos, de graduação e especialização, os quais podem ser custeados parcialmente ou integralmente pela organização. <i>Talent Pool</i> – em fase de implementação. Financiamento de até 100% de cursos de formação e de pós-graduação, para trabalhadores que se destacam na organização.
Reconhecimento e Recompensas – Plano de cargos e salários	Plano de cargos e salários em fase de implementação. A prática estabelece sobre o Programa de Participação nos Resultados (PPR), vale alimentação, vale transporte, plano de saúde, vacina da gripe, coroa de flores para funeral e participação em eventos.
<b>Práticas de GP não formalizadas</b>	
Envolvimento – trabalho em grupo	Preza por um ambiente de trabalho harmonioso e que possibilite o contato direto entre os setores. Para isso, dispõe de um ambiente aberto, sem separação em salas. Acolhe ideias dos trabalhadores e oportuniza sua implementação (caso seja considerada viável).
Condições de Trabalho	Estabelece principalmente medidas de saúde e segurança no trabalho, como utilização e entrega de equipamentos de proteção individual e uniformes, palestras e encontros com profissionais da área sobre saúde física e mental, ginástica laboral, espaço para alimentação e descontração.
Avaliação de Desempenho e Competências	Prática em processo de formalização. A avaliação de desempenho é realizada por meio de <i>feedbacks</i> fornecidos pelo líder, supervisor ou coordenador mais próximo do trabalhador, cujo modelo de crescimento é por meritocracia.
Gestão para a Inclusão e Diversidade	Concede oportunidades de emprego e crescimento a todas as pessoas, independente da diversidade apresentada. O quadro funcional conta com trabalhadores brancos, negros, pardos, PcDs, LGBTQIA+. Como regra, na divulgação de vagas de emprego a organização não restringe por sexo.
Responsabilidade Social Empresarial	Incentivo aos trabalhadores frente às práticas sociais e ações realizadas pela organização, como: doação de placas solares para entidades sem fins lucrativos, campanhas de agasalho, doações e coleta de alimentos, doação de rações para cães e gatos, recolhimento de caixas de leite vazia para o programa Brasil sem frestas, doações de brinquedos para crianças, reciclagem, práticas sustentáveis internas (redução do uso de papel, utilização de canecas).

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Observa-se no Quadro 19 a exposição de práticas de GP que não foram contempladas no objetivo do presente estudo. Contudo, elas foram evidenciadas no sentido de demonstrar que fazem parte do processo de GP e que subsidiam as decisões dos gestores e a condução das atividades. Verifica-se, também, a existência de práticas de GP que apresentam *status* de

formalizadas, em fase de implementação, bem como aquelas que não estão formalizadas, mas que são incentivadas e colocadas em prática no dia a dia da organização.

De acordo com E-SF3 “o desenvolvimento das políticas/práticas de GP foi uma espécie de amadurecimento da gestão e governança da empresa [...] óbvio que ainda não está 100% pronto e na verdade isso nunca está 100% pronto porque isso muda muito.” Ainda, o excerto de E-GP1 esclarece que “é um trabalho moroso e detalhista [...] nós temos um time jurídico que nos fornece essa assessoria. Todos esses materiais estão em uma revisão.”

Conhecidas as práticas de GP da organização, apresenta-se no próximo subcapítulo, por meio das categorias e subcategorias analíticas, as percepções dos trabalhadores frente às práticas de GP da organização e a influência que elas exercem sobre o estado de florescimento.

#### **4.5.3 Análise das categorias analíticas: práticas de GP e florescimento no trabalho**

Esta subcapítulo tem por objetivo apresentar a análise dos resultados da presente pesquisa no que diz respeito à percepção dos trabalhadores frente às práticas de GP da organização e ao florescimento dos trabalhadores no meio laboral, sendo que os dados foram organizados de acordo com as categorias de análise: práticas de GP e florescimento no trabalho.

Cada categoria é dividida em subcategorias, as quais são apresentadas por meio de quadros que retratam as evidências para posterior análise junto com dados obtidos na etapa quantitativa. Inicia-se apresentando a categoria “práticas de gestão de pessoas: importância e reflexo no bem-estar e no trabalho” e suas subcategorias.

##### **4.5.3.1 Práticas de gestão de pessoas: importância e reflexo no bem-estar e no trabalho**

Os dados apresentados nesta categoria têm como propósito compreender como são percebidas as práticas de GP adotadas pela organização do segmento de energia solar fotovoltaica. Para isso, divide-se em nove subcategorias, as quais serão evidenciadas nos quadros na sequência.

Inicialmente, frente à importância conferida às práticas de GP pelos sócios fundadores, responsáveis pelo setor de GP e trabalhadores, está que elas possibilitam o desenvolvimento de pessoas, sobretudo por meio da profissionalização; proporcionam o alinhamento dos objetivos pessoais e organizacionais; criação de um clima organizacional harmônico, de cuidado e atenção com os trabalhadores; servem de ponte de comunicação e orientação entre trabalhadores e organização. Além disso, viabiliza a integração da GP nos processos

organizacionais, preservando a cultura de bem-estar e os valores organizacionais, aspectos destacados por Legge (1995), Bowen e Ostroff (2004), Mascarenhas e Kirschbaum (2008), Dutra (2009), Jiang et al., (2017), Beurden, Voorde e Veldhoven (2020).

No Quadro 20, evidencia-se a importância atribuída às práticas de GP, conforme percepções dos entrevistados.

Quadro 20 - Importância atribuída às práticas de GP

Indicadores	Unidades de contexto
Desenvolvimento de pessoas.	“Implementar práticas de GP é para mim um dos itens mais importantes de uma empresa, é fazer GP que possibilite o crescimento do trabalhador e sua profissionalização. [...] fizemos muitas pessoas debaixo subir e hoje nosso ambiente é ótimo e nos profissionalizamos muito” (E-SF2).
	“[...] não existe como a empresa se desenvolver sem desenvolver os seus colaboradores, não desenvolver o profissional, o profissional vai ter que crescer junto com a empresa com o entendimento do mercado. Esse crescimento é pauta das práticas de GP” (E-SF1).
	“As práticas de GP permitem os trabalhadores crescerem e se desenvolverem” (E-GP3).
	“Foram vistas as necessidades de se criarem práticas, de criar processos e com isso, começou-se a profissionalizar muito mais os trabalhadores, foi uma virada de chave mesmo” (E-GP5).
Alinhamento dos objetivos pessoais e organizacionais.	“Em decorrência de algumas situações que acontecem e desencadeiam questionamentos, as práticas de GP foram implantadas, então agora conseguimos delinear os objetivos organizacionais que automaticamente se reverberam nas escolhas dos trabalhadores. Isso, faz com que o trabalhador caminhe com a empresa, de mãos dadas, com objetivos alinhados” (E-GP5).
	“[...] o que fazíamos de uma forma muito simples, nós já começamos a buscar outros recursos para aprimorar o nosso trabalho, para estruturar nossa área por meio das práticas de GP a fim de alinhar os objetivos dos colaboradores aos da organização e vice-versa” (E-GP1).
	“É importante ter regras, políticas, ter diretrizes, procedimentos padrões a ser seguidos do contrário fica uma terra sem dono, onde todo mundo pode fazer o que quer, isso prejudica a todos” (E-TB3).
Clima organizacional harmônico, de cuidado e atenção.	“As práticas de GP fazem que nosso ambiente seja interessante, bom para trabalhar. A empresa já nasceu com isso e só foi se aprimorando, melhorando, ela veio em um crescente, por conta da GP e suas práticas” (E-SF3).
	“A empresa sempre teve a preocupação com o bem-estar do trabalhador, esse é nosso perfil, diria que é o perfil de todos os sócios, sem bem-estar, sem chances de trabalhar” (E-SF2).
	“As práticas existentes são voltadas ao cuidado das pessoas, como o <i>home office</i> , do hoje eu não estou legal [...] eles cuidam de nós, está nas práticas de GP isso. Agora com a pandemia, eles medem a temperatura 2 vezes por dia, eles dão máscara para a gente usar, isso é tudo a GP que organiza” (E-TB3).
	“Sou CIPEIRO [faz parte da Comissão Interna de Prevenção de Acidente) estou aqui na fábrica em razão da prática de prevenção de acidentes e vejo as dificuldades do colaborador e alguma melhoria que pode ser implantada no meio de produção e agora a GP basicamente tem um olho aqui dentro que além de ser a moça que mede a temperatura tem os CIPEIROS também que estão no chão de fábrica, olhando, vendo as dificuldades e algumas coisas que possa ser melhorado e implantado na própria empresa junto com a GP, porque a gente coleta informação e fala: GP há essa possibilidade de melhoria? Há essa possibilidade de implantação?” (E-TB7).

(continuação)

	<p>“Por não entender e não ter alguém para perguntar ou orientar e explicar como que funciona, as vezes eles se sentem injustiçados, que a empresa está pagando errado. Desse modo, queremos que eles entendam que estamos aqui para o bem deles, para ajudar e não atrapalhar, por isso a necessidade de práticas claras” (E-GP4).</p> <p>“Eles se sentem mais cuidados, que tem alguém ali que eles podem correr, temos muito espaço de fala, o que podemos agradecer e valorizar. Cuidamos muito do todo, do coletivo, em prol de um clima organizacional favorável ao bem-estar” (E-GP1).</p>
<b>Indicadores</b>	<b>Unidades de contexto</b>
Ponte de comunicação e orientação entre trabalhadores e organização.	“As práticas de GP servem para balizar a comunicação entre todos, todos terão a mesma informação [...] e para criar um norte nas próprias normas” (E-TB2).
	“As práticas GP funcionam exatamente como está no papel, logo, temos uma comunicação e orientação homogênea, então não fica aquela coisa de privilégios para uns e nada para outros” (E-TB4).
	“Vejo a GP e suas práticas como muito importante na empresa, elas são o nosso porta voz, eles são um meio para que haja comunicação, para orientações e prevenção de mal ditos que não foram ditos” (E-TB8).
	“Por meio das práticas de GP conseguimos nos comunicar todos na mesma linguagem, é nosso braço de apoio para orientações [...] para algumas empresas pode até ser algo burocrático, mas aqui não, é um guia para todos, uma orientação” (E-GP1).
	“[...] acredito que é importante para o colaborador, porque ele tem um norte daquilo, não, eu sei que aqui eu posso fazer isso, eu sei que eu tenho que respeitar aquilo, do contrário acaba virando aquilo: posso fazer? Não sei, ninguém sabe” (E-GP5).
Viabiliza a integração da GP nos processos organizacionais, preservação da cultura de bem-estar e dos valores organizacionais.	[...] daí a necessidade da GP não só no quesito técnico, mas também em termos de seguir os valores da empresa, por isso que existe um departamento específico que é o departamento de GP para cuidar disso, cuidar do nosso pessoal” (E-SF1).
	“As práticas de GP dão apoio para todos os gestores das outras áreas, desde o momento de contratação, de conflitos, eu julgo que em termo macro é de importância muito grande, porque quando começa a entrar muita gente a empresa começa a crescer, tem que se segurar na cultura e aí tem essas práticas de GP. As pessoas que ingressam na empresa já vem com a cultura então é fácil, mas quando vem muita gente nova, talvez a cultura não esteja nessas pessoas, então entra o próprio ambiente da organização, meio que para forçar a cultura a permanecer, mas principalmente o setor de GP que por meio de suas práticas faz com que a cultura individual seja substituída pela organizacional” (E-TB5).
	“É fundamental ter as práticas de GP, porque isso se torna um norte, um guia para todos, uma orientação para todos e é uma forma de conseguir disseminar os valores, a cultura da organização, então é fundamental, até para fluir o negócio” (E-GP1).
	“[...] controlar, organizar as capacidades de cada um para que aquela produção individual se torne uma produção coletiva da equipe e atenda ao interesse e necessidade que emprega a gente [...] uma preocupação bem grande é queremos que todos estejam bem, monitoramos o pessoal, olhamos se todos estão bem” (E-GP3).

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

As práticas e a atuação da GP são reconhecidas por todos os entrevistados como relevantes para o andamento das atividades organizacionais e para orientação dos trabalhadores, que é reforçado pelos depoimentos: “tudo fica bem definido, como que a empresa trabalha, o trabalhador também entende como ele tem que seguir, se ele se encaixa ou não no perfil da

organização” (E-GP2) e “não vejo que a empresa estaria onde está hoje sem a GP” (E-TB2). Mascarenhas (2009) e Lopes (2017) referem que a mobilização, orientação e direcionamento do fator humano ao formular uma estratégia organizacional, envolvendo a área de GP, sobretudo suas práticas, possibilita que todas as demais áreas da organização tenham completo entendimento das estratégias, para que possam caminhar juntas e atender os objetivos organizacionais.

Nesse contexto, mas especificamente no que tange às percepções de tornar um ambiente de trabalho harmônico, destacam-se as práticas humanizadas de GP, vistas como fonte de diferenciação no ambiente de negócios (DAVEL; VERGARA, 2006) e sinônimos de desenvolvimento humano, organizacional e social, caracterizado como um fazer inclusivo e transformador em favor do bem-estar coletivo dentro e fora das instituições laborais (BITTERN COURT, 2017). Nesse sentido, nas colocações do E-SF1, “a organização tem como ponto forte, o próprio departamento de GP, porque são poucas as empresas que tem um departamento de GP, que se preocupa com as pessoas, e nós sempre estamos disponíveis para ouví-las”. Esse olhar humanizado apontado no excerto, “faz parte da estratégia da empresa desde o início” (E-SF1). Tal colocação vai ao encontro do exposto por Guest e Hoque (1994), quando ressaltam que as práticas de GP produzem desempenho organizacional elevado quando são utilizadas em conjunto e de maneira integrada à estratégia de negócios.

Além disso, a percepção positiva frente ao papel das práticas GP no meio organizacional ocorre diante da existência de alinhamento entre as práticas de GP às metas da organização, resultando no fornecimento de condições para que os trabalhadores contribuam efetivamente no alcance de resultados superiores, como assinala Demo et al. (2011). Antes disso, Demo (2010) destacou que as práticas de GP precisam contribuir para o maior bem-estar das pessoas, permitindo-lhes realização pessoal e profissional. Ao encontro do exposto, nota-se no excerto E-TB5 que a GP é atuante e acessível à solução de problemas dos trabalhadores, bem como para descontentamentos em relação ao cargo de ocupação:

[...] pode ser que amanhã eu tenha algum problema e precise de apoio, pode ser que tenha algum setor que não esteja legal, pode ser que minha equipe esteja insatisfeita com o meu trabalho como coordenador [...]; porque quando a insatisfação ou problema está abaixo é fácil tratar, mas quando está acima o problema é muito difícil, então entra a figura da GP, que está de portas abertas para as pessoas pontuarem as dificuldades ou quem sabe buscar uma realocação ou até expor algum problema que possa precisar de uma medida diferente ou pedir para ir para um outro local que estará mais feliz.

Contudo, na percepção de alguns trabalhadores, a GP não é vista como um setor de atenção e cuidado ao trabalhador, mas como aquele responsável por fazer cobranças, demissões, que segue procedimentos, métodos, impõe técnicas e atende à questões burocráticas, conforme mencionado por uma das responsáveis pela GP da organização:

Alguns trabalhadores não gostam muito de nós da GP, porque na pandemia por exemplo, quem faz a cobrança das máscaras? É o setor de GP. Alguns nos veem como o setor que demite, as vezes eles nos enxergam uns monstros [fez sinal com as mãos de entre aspas] em algumas situações, porque fizemos algumas coisas que eles não querem. Fizemos a cobrança de seguir as regras, fizemos a cobrança disso e daquilo e então eles acabam nos vendo de outra forma (E-GP3).

Nesse contexto, o entendimento de tais trabalhadores recai fortemente sobre a abordagem funcionalista/instrumental da GP, que centra-se basicamente na operacionalização de captação, treinamento, remuneração, informações, ferramentas e técnicas, desconsiderando a subjetividade e necessidade do trabalhador (DUTRA, 2002; DAVEL; VERGARA, 2006).

Ao identificar a construção de uma ponte de comunicação entre trabalhadores de diferentes áreas, esta ideia está embutida no que dissertaram Guest (1987) e Fiuza (2011) sobre as práticas de GP, dentre as quais estão inclusas a formalização de atividades relacionadas às pessoas, coordenação de rotinas, padronizações e comunicação entre os trabalhadores na dinâmica organizacional.

De acordo com E-TB8 “em caso de algum problema, eu passo para meu líder e ele me ajuda a resolver, ou peço para meus colegas me ajudarem, ou para a GP. É alguém que a gente consegue conversar, resolver problemas, me ajuda, me motiva”. Contudo, os responsáveis pelo setor de GP reconhecem que muito precisa ser melhorado na comunicação, quando expõe que: “nós temos área de *endomarketing* que envolve GP e *marketing* e percebemos que a *newsletter* vem dando resultado muito bacana, faz a informação chegar, mas sentimos que precisamos impulsionar ainda mais” (E-GP1).

Ainda, observou-se que a comunicação também é voltada para problemas e dificuldades pessoais dos trabalhadores, indo além daquelas suscitadas no meio laboral, servindo de amparo e alinhamento de demandas, como pode ser observada nos excertos:

Teve um momento que alagou minha casa, então acabei conversando com a gerente de GP e foi muito importante o apoio dela, eu tive liberação para resolver meus problemas, não tive descontos nenhum. O setor de GP tem uma comunicação facilitada, ela [GP] ouve bastante o que temos a dizer, a GP é um pilar da empresa, e foi por causa da GP que permaneci na empresa (E-TB4).



[...] as vezes você quer alguém que te escute, [...] precisa de uma pessoa que você possa bater lá e chorar, ou reclamar ou ser feliz, ou pedir para trocar de setor e aqui é assim. Aqui, temos isso, essa comunicação humana, informal, eles são extremamente imparciais, a gente sabe que não vão levar nenhum descontentamento adiante a não ser que você permita, é uma postura de gestão muito bacana, reflexos das práticas de GP (E-TB2).

Eu passei um momento bem difícil recentemente com meu marido, e a GP toda, meus colegas sempre me apoiaram, meu superior, peguei atestado também pra ficar junto com ele e eles foram super compreensivos, não tem nem o que falar, é uma empresa muito boa, a gestão, a comunicação e transparência que podemos ter é incomparável (E-TB6).

Frente ao exposto, Toscano-DelCairo, Vesga-Rodríguez e Avendaño-Prieto (2020) apontam que as políticas e práticas de GP devem envolver aspectos subjetivos e objetivos para alcance da QVT. É preciso considerar as necessidades e prioridades dos trabalhadores como um todo, quando a intenção é um clima organizacional favorável e estimulador (FERREIRA, 2011). Quando o trabalhador percebe que está trabalhando em um local que lhe proporciona bem-estar, passa a ter sua integração social completa no trabalho, transformando-se em um diferencial e entregando além do solicitado, pois reconhece que é valorizado (LIRIO; SEVERO; GUIMARÃES, 2018).

Ressalta-se a ideia de que os gestores, supervisores e coordenadores de equipes também desempenham algumas atribuições tidas como específicas da GP, as quais se manifestam na descentralização e inclusão das lideranças na gestão integral dos trabalhadores, como pode ser observado nos relatos que seguem: “na filial 2 não temos GP, mas tem uma pessoa, a supervisora, que não é da GP mas que é muito próxima, então praticamente ela é GP, então ela nos orienta, passamos algumas coisa, decidimos algumas coisas” (E-GP4); “o nosso setor comercial nordeste não utiliza muito do departamento de GP porque temos essa comunicação muito boa entre a equipe e gestores do setor, resolvemos no setor mesmo, meu gestor leva até a gerente de GP, caso mesmo for preciso” (E-TB5), e “eu recebo muito apoio aqui dentro da minha gestora, converso com ela, passo meu problemas e ela me ajuda a resolver” (E-TB1).

Segundo Purcell (2001) e Legge (2006), a GP pode ser exercida por diferentes gestores organizacionais, não necessariamente pelo gestor do setor de pessoas, já que a GP é considerada um conjunto de todas as atividades que envolvem o gerenciamento de pessoas nas organizações, direcionando o comportamento dos trabalhadores para atividades e processos necessários para cada foco de trabalho.

No que tange às percepções dos trabalhadores frente ao bem-estar conferido pelas práticas de GP e modelo de gestão, observa-se no Quadro 21 que estes indicam e reconhecem-nas como humanizadas, as quais são pautadas no zelo para com as pessoas e sua saúde, em

ações voltadas a datas comemorativas (todos os entrevistados mencionaram), promoção de ambiente laboral confortável, leve, com liberdade e integrações, tornando perceptível o sentimento de bem-estar laboral e os benefícios por ele conferido.

Quadro 21 - Percepções de bem-estar atribuídas às práticas de GP e a gestão

Indicadores	Unidades de contexto
Práticas que promovem o bem-estar no ambiente de trabalho	“A empresa se preocupa com o bem-estar dos trabalhadores, um exemplo maior disso foi o próprio período de pandemia, teve muitos momentos que a normativa era para que o pessoal voltasse a trabalhar na empresa ou ter um número de trabalhadores dentro da empresa e nós tivemos muita liberdade em permanecer em casa [...]” (E-TB5).
	“[...] eu vejo a própria gestão humanizada e compreensiva, a questão de olhar para o colaborador, flexibilidade nas situações [...]” (E-TB2).
	“Às vezes eu chego atrasada 5 ou 10 minutos por ter acontecido alguma coisa, eu não tenho ninguém me pedindo, porque chegou atrasada. Temos o banco de horas e você está ciente que é débito ou crédito, somou, diminuiu, 6 meses eu tenho para zerar meu banco de horas, pronto, é leve, eu sou dona do meu tempo. Eu tenho o meu trabalho, sou responsável pelo meu trabalho, mas sou dona do meu tempo, essa é a parte boa” (E-TB3).
	“A empresa se preocupa muito com o bem-estar do trabalhador, o exemplo mais prático que tem e que é fato é oferecerem frutas para a nossa alimentação [...] temos palestras sobre bem-estar, alimentação, mês que vem vai ter a CIPAD onde vai ser tratado várias temas importantes [...]” (E-TB7).
	“Eu não sinto aquele anseio do domingo à noite, ah chegou domingo de noite e segunda eu tenho que ir trabalhar, eu pelo menos não sinto isso, eu tenho prazer de vir trabalhar. Somos acolhidos, somos vistos como pessoas e não como máquinas em comparação em outros lugares que eu trabalhei” (E-GF2).
	“[...] tem ginástica laboral toda semana. Para a ginástica laboral temos um grupo no <i>WhatsApp</i> , na pandemia a ginástica era online, agora a profissional vai na empresa. Eu me alongo, faço exercício por mim mesma, eles sempre falam que é preciso de alongar” (E-TB6).
	“No dia do homem eu fiquei sabendo que era porque eu ganhei um chocalatinho [...] é muito bom e quem não gosta de ser mimado? Dá uma alegria para o dia, faz com que a gente trabalhe melhor.
	“O ambiente integrado também possibilita os outros a vim perguntar como você está, todo mundo pergunta como foi o dia e isso é bem legal aqui dentro. Às vezes você não está legal então chega teu colega e oferece um café, uma água, pede como você está. Isso acaba ajudando no dia-a-dia da gente” (E-TB4).
Benefícios proporcionados pelas práticas de bem-estar no ambiente de trabalho	“Estar bem com si e com os colegas, com um ambiente de paz, tranquilo as ideias surgem, você se desenvolve mais, repercute até na vida particular” (E-TB8).
	“Esse bem-estar tem reflexo na produtividade, do quando a gente leva para casa, eu vejo que a gente não é só a empresa, somos família também, então o que você passa aqui dentro você leva para casa, se você se sente bem aqui e se tem essa possibilidade de você estar bem, você está bem com sua família e isso traz um reflexo positivo” (E-TB2).
	“Trabalhar na empresa sabendo que ela se preocupa com meu bem-estar, faz eu me sentir confortável para trabalhar, muito confortável [...]. Eu estando bem aqui dentro, tudo melhora [...]. Estando feliz e bem, tudo flui melhor, até o serviço que é complicado sai bem feito. Estar bem, com um ambiente de paz, tranquilo e estar bem com os colegas as ideias surgem, você se desenvolve mais, repercute até na vida particular” (E-TP8).
	“A empresa tem muito forte a questão de tratar o outro como você gostaria de ser tratado e isso nos deixa bem, confortável, em um ambiente de respeito” (E-TB1).
“[...] temos muitas pessoas super bem humoradas, é um clima descontraído, tem brincadeira, então tudo isso acaba fazendo ser algo muito gostoso” (E-GP1).	

(continuação)

Indicadores	Unidades de contexto
Benefícios proporcionados pelas práticas de bem-estar no ambiente de trabalho	<p>“[...] proporcionar um ambiente agradável, gostoso com liberdade para as pessoas, as torna mais criativas, engajadas, empenhadas, dedicadas e com vontade de crescer” (E-SF3).</p> <p>“Priorizar o bem-estar impacta diretamente nos resultados da empresa, na produtividade e na saúde do trabalhador” (E-SF1).</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Observa-se que as percepções frente às práticas de GP reverberam positivamente no espaço laboral, na saúde e disposição do trabalhador, bem como respingam no espaço familiar, ou seja, são extensíveis à vida particular dos trabalhadores, conforme já pautado por Santos (2020). As compreensões dos trabalhadores equiparam-se às dos sócios fundadores e responsáveis do setor de GP, ao destacar o enfoque no bem-estar laboral, o qual é proporcionado, sobretudo, por meio de ações que proporcionam descontração à rotina diária e demonstram cuidado, como comemorar datas específicas, como pode ser verificado em “até semana passada falaram que era dia de não sei o que, então disse: será que vamos ganhar o que? Porque tudo a gente comemora, tudo é lembrando com cartão, docinhos, balão” (E-TB3).

Ao encontro dessa colocação, E-GP2 refere que “desde o início da empresa se teve a preocupação com o trabalhador e seu bem-estar”. Seguem outros excertos comprobatórios:

Claro que precisamos sempre estar melhorando, evoluindo, mas creio que são coisas simples, simbólicas, mas desde quando o trabalhador chega ele ganha um kit de boas-vindas, tem o espaço de compartilhar, o pessoal fala muito da máquina de café, são coisas assim que vão tornando todo o espaço especial (E-GP1).

Tudo o que fazemos dentro do setor de GP é sempre voltado para melhorar o ambiente de trabalho, a qualidade do trabalho, pra fazer com que o colaborador não se sinta só parte da empresa, mas também de um propósito maior dentro da empresa e não somente de fosse um trabalho ou um emprego normal, principalmente com o advento da pandemia, elaboramos gráficos e outras coisas para acompanhar a questão da COVID-19 dentro da empresa, quais práticas deveríamos ter para tentar baixar a quantidade de casos. Sempre foi pensado nessa questão, não só da saúde em si, mas a qualidade e saúde mental do colaborador (E-GP5).

Nos excertos de E-GP1 e E-GP5 fica nítida que as ações, embora precisam ser continuamente aprimoradas, estão voltadas às questões que auxiliam no cuidado dos trabalhadores, para que estes se sentam incluídos, reconhecidos e valorizados na organização. A preocupação com cada prática de GP permite, segundo Cortez, Zerbini e Veiga (2019), que os tensionamentos sejam apreendidos mais facilmente e a humanização efetivamente aconteça nos espaços laborais.

Nesse sentido, Oliveira, Gomide Júnior e Poli (2020) reforçam que a vivência em espaços de bem-estar pode conferir aos trabalhadores melhores condições de trabalho e até de

vida. Para tanto, E-SF1 destaca o próprio setor de GP como um indicativo de preocupação e zelo para com o bem-estar dos trabalhadores.

A existência de um departamento especificamente de GP é porque nós realmente nos preocupamos com as pessoas que estão trabalhando dentro da empresa, senão ele seria simplesmente um RH, e não é só isso, nós realizamos ações por pequenas que sejam, de olho, preocupadas em como as pessoas estão se sentindo trabalhando na nossa empresa, esse é o primeiro ponto (E-SF1).

Contudo, mesmo a organização adotando práticas que consideram a promoção de um ambiente confortável de trabalho, os conflitos e descontentamentos se fazem presentes, conforme destacam as falas de E-SF1 e E-GP3, respectivamente:

Nem tudo é perfeito, nós detectamos situações, momentos em que o clima não estava bom, começou com um determinado departamento, isso foi se alastrando e isso foi contagiando outras áreas, então a primeira situação que a gente nós da diretoria e sócio tentamos detectar era qual a causa disso, aonde que estava a causa desse descontentamento e nós fomos trabalhar nessa causa especificamente e nós conseguimos reverter essa situação (E-SF1).

Conseguimos detectar isso, porque geralmente algum colega informa. O colega vem e fala: percebi que tal colega não está tão bem. Então tentamos conversar com ele, geralmente a gerente de GP é quem conversa. Mesmo com o pessoal da produção que está longe, fizemos um vídeo chamada e tentamos conversar, para ver o que está acontecendo (E-GP3).

Além disso, a “liberdade” conferida pela organização aos trabalhadores (E-TB5, E-TB4, E-TB3) pode estar ocasionando impacto reverso na efetividade das práticas de GP, limitando seu alinhamento com os processos de planejamento e implantação da estratégia organizacional, conforme indicam Brewster e Hegewisch (2006), Legge (1995) e Jabbourd e Renwick (2018), uma vez que na visão de E-TB3 “algumas pessoas confundem e excedem essa liberdade que tem, abusam [...] para qualquer dor na unha, vou ficar em casa. Cara, não confunda as coisas, não abusa dessa liberdade que a empresa te dá, que amanhã ou depois eles não vão mais te dar”.

Outro trabalhador (E-TB1) sugere a “liberdade” como um aspecto a ser melhorado na GP, ao referir que “a liberdade daqui dentro precisa de, eu cortaria um pouco, eu acho que algumas pessoas não conseguem respeitar a liberdade que tem, tem gente que abusa da sorte. [...] por causa da pandemia inventaram algumas desculpinhas”. Tais atitudes já estão sendo monitoradas e ajustadas pela gestão, a fim de manter o bem-estar coletivo e o andamento das atividades operacionais, conforme se observa nos excertos:

Esse modelo de gestão que começamos a implementar em 2019 foi justamente para trazer para os trilhos uma gestão mais controlada do que uma gestão que estava pouco caracterizada pela austeridade, mais por uma sensação de liberdade exacerbada que acabava prejudicando até o controle da empresa (E-SF3).

Nem todas as soluções são remédios doces, mas são remédios amargos, inclusive muitas vezes isso implica em você demitir pessoas, cortar pessoas da equipe e isso foi necessário. Independente se o remédio é amargo ou doce nós vamos aplicar porque é para o bem da maioria, então realmente existem alguns casos onde você tem que atuar de uma forma mais radical vamos dizer assim, mas uma vez que nós detectamos que não esse desligamento seria a causa mas isso ajudaria na melhora do clima e conseqüentemente na melhora do rendimento da empresa como um todo, então tivemos que adotar esse remédio mais amargo. Com esses conflitos tivemos que implementar algumas mudanças nas práticas de GP (E-SF1).

Diante de situações como essa e no intuito de saná-las, E-SF3 destaca que “trouxemos um pouco mais de austeridade e regras sem perder a liberdade que as pessoas que trabalham na empresa têm e vão continuar tendo, só que, se não tivéssemos feito isso, a empresa teria quebrado em 2019”. Tal atitude vai ao encontro do exposto por Schuler, Dolan e Jackson (2001), que já destacavam que numa estratégia de controle e prevenção, a GP deve precaver-se de comportamentos “abusivos”, sem limitar os comportamentos cooperativos e interdependentes, bem como promover o intercâmbio de ideias e a tomada de riscos.

Lacombe e Chu (2008) coadunam com o exposto pelos autores ao apontar que o comportamento é o principal mediador entre estratégia e implementação efetiva, bem como, as práticas de GP devem ser direcionadas para a promoção e o controle dos comportamentos necessários à implementação, sem perder o foco no bem-estar, uma vez que, conforme Legge (1995, p. 208), o bem-estar “produz” trabalhadores de alta qualidade que, na verdade, constituem “a diferença que faz a diferença”.

No que concerne aos benefícios proporcionados pelas práticas de bem-estar no ambiente de trabalho, destacam-se os aspectos subjetivos (tranquilidade, leveza, felicidade, conforto, paz, criatividade, melhora nos relacionamentos entre colegas e familiares) que estão conexos ao aumento da produtividade, faturamento e engajamento. Tais achados vão ao encontro do referido por Harter, Schmidt e Keyes (2003), que referindo sobre a ideia da relação entre bem-estar no trabalho e resultados organizacionais positivos, descrevem que maiores níveis de satisfação com o ambiente de trabalho, desenvolvimento pessoal por meio da atividade e relações amistosas no trabalho estão positivamente relacionados a níveis mais altos de lealdade, lucratividade, produtividade e retenção.

Nesse sentido, mas dirigindo-se especificamente à prática de GP “envolvimento – trabalho em equipe”, observa-se a partir dos dados coletados e apresentados no Quadro 22, que na percepção dos trabalhadores essa prática confere espaço para a exposição de ideias e participação na resolução de problemas, proporcionando melhorias no ambiente e processos laborais, sentimentos de valorização e reconhecimento que repercutem positivamente no bem-estar dos trabalhadores, na efetividade da gestão e na promoção das integrações interpessoais e

intercâmbio de conhecimentos, conforme pautados por Ulrich et al. (1991), Fiuza (2008), Fogaça e Coelho Júnior (2015) e Demo et al. (2019).

Quadro 22 - Percepções frente a prática envolvimento – trabalho em equipe

Indicadores	Unidade de Contexto
Melhorias operacionais	“Por exemplo, eu quando entrei no credenciamento tinha 3 meses de empresa e uma guria que cuidava o credenciamento tinha 2 anos e meio e o que me chamou a atenção foi como era feito o processo de credenciamento e eu sugeri melhorias e elas foram implementadas, então, eu mudei todo processo, uma pessoa com 2 meses de empresa teve abertura para chegar, dar uma sugestão, essa sugestão foi adotada e implementada” (E-TB5).
	“Eu tenho liberdade para dar ideias, eu dou muita ideia [...]. Quando eu fui pra o setor da separação, dei muitas ideias e melhorou muito o setor. Agora uma das ideias que eu dei, vai gerar um pouco de custo para a empresa, foi uma ideia que entusiasinou eles [gestão]” (E-TB8).
	Se nós tivermos ideias ou necessidades, somos ouvidos. Por exemplo mudança de <i>layout</i> que as pessoas querem fazer para melhorar o âmbito do trabalho, elas podem fazer com um breve relato com seus supervisores, exemplo: estou querendo mudar isso porque acho que proporciona melhor espaço, ambiente seguro para o colaborador, eles vão aprovar, porque o resultado positivo é aquele que é praticado, vai ver na prática de realmente funcionou, senão eles vão conversar de novo e dizer que o modelo não funcionou sendo necessário aperfeiçoar ou mudar, mas somos ouvidos” (E-TB7).
	“A parte boa da empresa é que eu não tenho essa rotina, se eu quero mudar alguma coisa eu mudo, até se você quiser mudar de mesa para trabalhar você pode. Tinha umas coisas lá amontoadas e fui falar com o GP para ver o que dava para tirar, porque a gente abria a câmara para falar com as pessoas, mas atrás aparecia um mostrengo de tanta coisa que tinha. Então me falavam que isso a gente deveria levar para outro lugar, então fui ver, busquei, levamos tudo para lá, ajustamos” (E-TB3).
Percepções de valorização, reconhecimento e espírito de equipe.	“Somos convidados para tomadas de decisões. Muitas vezes nossa opinião é consultada porque é a gente que será impactada quando acontecer algo maior. Trabalhei em outros níveis e eu era consultada, digo que os trabalhadores em geral são consultados para tomadas de decisão. Quando a ideia que damos é adotada é maravilhoso e eles costumam falar quando a ideia de alguém é levada a diante, não fica escondido, os gerentes principalmente costumam falar nas reuniões de conselho: isso aqui foi fulano de tal, essa melhoria foi ciclano” (E-TB2).
	“Todos nós estamos envolvidos, por mais que eu atue apenas no meu setor, lógico que vai de cada pessoa, de buscar as informações, de conhecer todos os outros setores e quiçá, se perceber melhorias, sugerir, isso anima, porque somos vistos como capazes” (E-GF1).
	“Faz pouco tempo que estou aqui na empresa e parece que é 8 anos, porque eu já me envolvi em tanta coisa, já promovi quase os 5S lá no setor onde estou” (E-TB3).
	“[...] pelo menos na regional onde eu trabalho, tanto eu como coordenador quando nosso gerente, iniciamos junto e tanto eu como ele tivemos nossos desenvolvimentos dentro da equipe, temos por hábito não ficar só no que eu e ele optamos” (E-TB5).
	“Temos um engajamento muito bom, a gente precisa bastante do pessoal de São Paulo e mesmo o pessoal não conhecendo a gente diretamente, pessoalmente, eles têm um tratamento um pouco mais flexível com a gente, são pessoas bem legais e nos ajudam muito” (E-TB4).

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A prática de envolvimento é constituída, dentre outras variáveis, pelo reconhecimento por parte da chefia, autonomia e autoestima no trabalho (DEMO, 2016), a qual pode ser observada nas exposições dos trabalhadores (Quadro 22). Desse modo, o trabalhador,

experenciando seu envolvimento, passa a se enxergar como um verdadeiro membro da organização, ignorando pequenas insatisfações, reduzindo as intenções de rotatividade e elevando sua participação e compromisso com a organização (GRIFFIN; MOORHEAD, 2015; ROSA et al., 2019).

Sisson (1994) já defendia que a comunicação em prol do envolvimento deve abranger todos os sentidos e níveis da organização, estimulando a participação de trabalhadores na tomada de decisão e na resolução de problemas, incentivando ideias, sugestões e possíveis reclamações. Ao encontro disso, observa-se que em alguns setores o envolvimento entre trabalhadores e superiores acontece por intermédio da ação do próprio diretor ou superior da área, e não pela “efetividade” da prática de GP em si, conforme se observa em: “no meu setor, temos bastante contato com nossos diretores. Eu nunca tive problemas com eles, sempre foram muito abertos a conversar e trocar ideias” (E-GF5), e “claro que alguns setores isso ocorre com mais frequência, outros menos, isso depende muito do gestor da área” (E-TB5).

Embora a organização entenda e estabeleça ações focadas na integração entre superiores e subordinados, conforme fragmento “o chefe trabalhar junto aos trabalhadores tem uma integração melhor, independentemente de cargo” (E-SF2), percebe-se a existência de um paradoxo entre discurso e prática, o qual é reconhecido pela GP, que vem atuando em prol de ajustes, conforme verifica-se em E-SF1: “no meu ponto de vista estamos engatinhando na parte de comunicação e envolvimento[...]. É a primeira vez que a empresa em nove anos lança um produto com vários departamentos envolvidos, engajados, isso nunca aconteceu na história da empresa”; “as decisões estavam muito centralizadas, hoje estamos mudando” (E-FS2); e “a comunicação é algo que nós precisamos melhorar cada vez mais” E-GP1.

Tal ajuste é também solicitado por parte dos trabalhadores, ao expor que “hoje, o principal ponto de dificuldade é todas as áreas se comunicarem e terem o mesmo alinhamento, mantendo a cultura, querendo ou não vai acontecendo, mas as vezes é lento, pelo menos pelo ritmo que a gente vive no dia-a-dia” (E-TB5). O envolvimento entre a equipe e seus superiores, bem como de oportunidades e espaços para exposição de ideias, é capaz de tornar um ambiente confortável e fértil para a criatividade, demonstração de habilidades e engajamento (FOGAÇA; COELHO JÚNIOR, 2015). Ainda, Jyoti et al. (2020) referem que quanto mais positiva é a percepção de suporte e pertencimento, maiores são o afeto positivo e a realização do trabalhador.

Nesse sentido, o exposto por E-GP1 aponta ações realizadas nesse sentido: “a ideia de colocar o *WhatsApp* na rotina de trabalho se deu no intuito de gerar integração”, e “está se mostrando a ele [trabalhador] que se tem apreço por ele, confiança, que você quer saber,

conhecer a opinião dele sobre determinado processo ou situação” (E-GP5), os quais se sentem valorizados, conforme se observa em “isso é ‘valorizante’, estimula nós” (E-TB7). Ulrich et al. (1991) já referiam que para o pleno envolvimento, melhor entrosamento entre os indivíduos no espaço laboral e a concessão de oportunidades para o desenvolvimento de bons relacionamentos é crucial, os quais podem ser por meio de comemorações, eventos de integração ou/e projetos multidisciplinares.

Essa prática era realizada de forma corriqueira pela organização, conforme aponta E-GP1 “éramos uma empresa de bastante eventos, festas e confraternizações, agora com a COVID-19 temos *happy hour online* onde os colaboradores recebem uma caixa com surpresas dentro”. Também, destaca-se que as interações de envolvimento são estendidas aos trabalhadores em regime *home office*:

A interação com as pessoas continua. As que permanecem em *home office* em razão de serem do grupo de risco, enviamos mensagem por *WhatsApp*, no dia do aniversário ou aniversário de empresa sempre enviamos uma mensagem e quando passar pela empresa pode estar buscando o mimo, que é o chocolate que entregamos, bem como os brindes que ela tem atrasados (E-GP3).

E, é confirmada pela trabalhadora que está em regime *home office*:

Dia 18 de março de 2020 foi o dia que eles [empresa] fecharam tudo e eu estou em *home office*. Não voltei mais para a empresa e por mais que eu esteja em *home office* eles não esquecem de mim, qualquer confraternização ou algum chocolate que eles recebem na empresa sempre me chamam para ir buscar (E-TB6).

O espírito de equipe proporcionado pela prática de envolvimento direciona os trabalhadores a um propósito comum, além de ser, para alguns trabalhadores, uma fonte de força para os momentos difíceis da vida pessoal, conforme expõe E-GP4 e E-TB2, respectivamente:

Eu vejo o pessoal unido, sexta-feira desci na produção e estava muito corrido, a produção estava a todo vapor e vi todo mundo junto, até pessoal que nunca tinha visto na produção e que são de outras áreas, meio que se uniram. Aí falei: nossa gente, vocês estão ralando mesmo, se vocês quiserem ajuda é só me chamar. Então eles falaram porque aqui é assim, se um se dá mal todos se dão de mal juntos. Eles têm esse espírito de equipe, se pesou para um lado, não tem essa de se deu mal o outro, deu mal para todos, para a produção inteira. Foi legal porque todos se juntaram para conseguir atender a demanda, o pessoal pega junto, então eu falei, tô falando sério, se precisar estou aqui também (E-GP4).

Gosto das pessoas que estou perto e me dão motivo para acordar toda manhã e querer vir para cá, aqui eu encontro força para viver meu luto, tenho problemas, mas a gente consegue resolver juntos (E-TB2).

Assim, conforme já referido por Jyoti et al. (2020), o envolvimento no trabalho influencia diretamente o comprometimento com o labor e com a organização,



comprometimento esse, tanto individual quanto em conjunto, que reverbera positiva ou negativamente na capacidade do indivíduo em aceitar quaisquer desafios profissionais. Logo, os autores recordam que um dos principais fatores responsáveis pela criação de compromisso e envolvimento no trabalho da equipe são as práticas e estratégias de GP.

No esforço de facilitar e promover o envolvimento entre os trabalhadores para com a realização das atividades, o processo de aprendizagem é facilitado, seja ele relacionado a comportamentos ou habilidades inerentes ao labor. Desse modo, está imbricada a prática de capacitação e desenvolvimento de pessoas, que objetiva desenvolver e aperfeiçoar o trabalhador para o seu crescimento profissional, tornando-o mais eficiente e produtivo (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

Nesse sentido, de acordo com os dados apresentados no Quadro 23, observa-se que a prática de capacitação e desenvolvimento (palestras, cursos, *workshops*) é reconhecida como relevante para o progresso profissional e pessoal, a qual concede aos trabalhadores os conhecimentos necessários à função, bem como aqueles que ultrapassam ao que é exigido na atividade exercida, conforme pontuado por Moggi (2006), Madruga (2018) e Leite et al. (2020).

Quadro 23 - Percepções frente a prática capacitação e desenvolvimento de pessoas

Indicadores	Unidades de contexto
Para os trabalhadores/equipes	“Desde que eu entrei sempre fiz curso e nunca tive custos com isso. Algumas vezes eu pedi, mas várias vezes a empresa chegou e me colocou que gostaria que eu fizesse tal curso em razão de estarem pensando em me direcionar para determinada área. Nunca teve aquela coisa: está muito caro, não dá. Se surge necessidade eles oferecem os cursos e não tem problema quanto a isso. treinamentos também” (E-GF5).
	“Temos curso de inglês também, agora começou uma turma nova e eu entrei agora, porque antes eu não conseguia, mas é muito bom e a gente percebe o quanto isso é importante para a nossa carreira, porque não é algo apenas para a empresa, é algo para você, você que está adquirindo conhecimento, independente se futuramente você não estiver aqui, é algo para você. É investir em pessoas e pensar nas pessoas” (E-GF4).
	“Já fiz 4 cursos, quinta-feira ficamos em treinamento o dia todo, das 8 às 18, eu nunca tinha feito um treinamento assim bom, daqueles que mexe tua cabeça, que te faz pensar, foras os outros que eu participei, todo o mês a gente tem treinamento, por mais que seja uma coisa simples, você está sempre fazendo alguma coisa para mexer, não se acomodar” (E-TB3).
	“As palestras voltadas para o psicológico são muito positivas, principalmente na de hoje vi alguns pontos que são muito positivos, todas as palestras são e são feitas sempre por alguém internamente, acho bem interessante esse tipo de palestra, não só da área elétrica, mas das demais” (E-TB4).
	“Esses treinamentos vêm para nos fortificar e quando a gente sai dos treinamentos a gente fala assim: agora eu vou executar daquele jeito, te dá mais especialização na execução das tuas atividades e a segurança de você passar aquela informação correta” (E-TB7).

(continuação)

Indicadores	Unidades de contexto
Para os responsáveis pela GP	“Temos o curso de inglês que acho que é um dos grandes diferenciais, temos turmas de inglês básico, intermediário e avançado em que todos os colaboradores que tem interesse em participar, é aberto para todos. Tivemos colegas que já fizeram curso fora do país com o apoio da organização [...] vejo isso como um dos nossos grandes benefícios” (E-GP1).
	“Temos ajuda de custos para graduação e pós-graduação, que é concedido para quem tem tantos anos de casa [...] é uma prática de qualificação profissional mesmo, de crescimento pessoal também” (E-GP5).
	“Todos têm acesso independente do cargo que ocupa, tem o incentivo da própria gerencia e os colaboradores também podem solicitar quando eles sentem necessidade de fazer um curso que está relacionado com o que eles desenvolvem” (E-GP2).
	“Antes a empresa era pequena e ela podia dar curso de inglês para todos, mas agora ela é uma empresa grande e então vai precisar ter mais regras para estar oferecendo o curso, pois não adianta oferecer o curso para alguém que acabou de ser contratado, ela não vai dar continuidade para esse inglês porque ela não vai pela experiência. Realmente, uma vez era assim, ela podia cursar no período de experiência e agora mudou a política e não pode mais. Ou seja, a empresa cresce e as regras devem se adaptar ao crescimento.” (E-GP3).
Para os sócios fundadores	“Nós olhamos a equipe interna e dentro dessa prática realmente de valorização, de treinamento, de capacitar o próprio time” (E-SF1).
	“O pessoal recebe treinamentos, não é o que eu desejava, por mim eu dava muito mais, mas somos limitados também [...]. Isso dá oportunidade, para as pessoas crescerem. Acabamos de provar a uns 2 ou 3 meses atrás que saiu boa parte do time de cima e praticamente não contratamos quase ninguém, foram as pessoas de baixo que acabaram subindo” (E-SF2).
	“Proporcionamos aula de inglês, cursos livres. Isso amplia as possibilidades de atuação, de elevação de cargos. A empresa oferece profissionalização” (E-SF3).

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Aprender e ter domínio do conhecimento necessário para execução das atividades é visto como uma forma de autonomia do ambiente laboral, permitindo ao trabalhador se sentir mais seguro em relação aos seus conhecimentos e habilidades, como afirmam Castro e Borges-Andrade (2004). Os sócios, os responsáveis pela GP e os trabalhadores percebem os impactos positivos advindos da capacitação, indo ao encontro do exposto pelos autores, os quais estão voltados às funções laborais específicas (E-TB7) ou até mesmo frente a comportamentos relacionados à saúde física e mental, como se verifica em: “o curso que eu mais gostei e que me fez pensar e me deixou com medo foi sobre saúde alimentar [...] percebi como a alimentação é capaz de matar” (E-TB8).

Desse modo, aponta-se que as capacitações vão ao encontro tanto do crescimento profissional na organização, quanto ao crescimento pessoal de cada um, bem como na mudança de comportamentos, sejam eles relacionados às atividades laborais ou à saúde física e mental. Além disso, pode-se aferir que a capacitação e o desenvolvimento também promovem

transformações não somente nas práticas, mas na lógica de pensar a GP e os processos laborais, como é pontuado por Silva (2019).

Os trabalhadores mencionam a disponibilização de cursos como um diferencial da organização frente ao desenvolvimento dos mesmos, sobretudo o curso de inglês (citado por todos os entrevistados). Em vista do crescimento da organização, algumas regras frente ao fornecimento de cursos de capacitação foram alteradas (E-GP3), mas permanecem à disposição. A oferta de capacitação profissional aos trabalhadores pode ser crucial para o sucesso organizacional, em virtude da crescente necessidade de adaptação às rápidas mudanças de cenário (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006; TACHIZAWA, 2015; DIAS; GUIMARÃES, 2016), a qual é capaz de promover ajustes na relação indivíduo-trabalho e organização-contexto, permitindo equilíbrio entre desenvolvimento organizacional e de pessoas (KANAANE; ORTIGOSO, 2018).

Embora os cursos sejam disponibilizados a todos (E-GP2), evidenciou-se que alguns trabalhadores, sobretudo aqueles do setor de produção, não possuem o conhecimento sobre sua oferta e como proceder para ter acesso, como pode ser observado em:

Eu sei que existe a qualificação profissional, mas essas informações não estão acessíveis para todo mundo pelo que eu sei, por exemplo tem gente lá na produção que até então queria fazer um curso mas ainda não sabe qual caminho seguir para buscar esse recurso, talvez até sabe que tem, mas não sabe qual o caminho, eu também não sei (E-TB7).

Não sei se todos sabem que é possível fazer faculdade com a ajuda financeira da empresa. Quando eu estava na fábrica, nós era esquecido, não sei se mudou, mas a maioria de quem está lá tem ensino médio só [...] algumas informações são repassadas só para algumas áreas e a nossa área acabava sendo esquecida (E-TB4).

A falta de conhecimento e adequada divulgação das práticas voltadas à qualificação profissional compromete os resultados e a aprendizagem organizacional, que se torna obsoleta, que não inova nem avança, mas se pauta na replicação de práticas, nem sempre eficazes e adequadas. Eboli (2004) e Meister (2005) perceberam a necessidade de renovação para a criação de uma cultura de aprendizagem contínua, tanto para gestores quanto para trabalhadores, a fim de desenvolver qualificações mais amplas e inovadoras. Com isso, o conhecimento se evidencia como uma “ferramenta chave” que colabora para a captação, transformação de indivíduos e dos resultados organizacionais (SILVA; ROTHERMEL; PEREIRA, 2016; LEITE et al., 2020), que são expressos por mudanças de comportamento (PACHECO et al., 2005; FILATRO; CAVALCANTI, 2018).

A qualificação profissional também reflete na remuneração e no reconhecimento do trabalhador. Quanto mais habilidades o trabalhador possuir, maiores serão suas chances de

promoção a cargos superiores, que, por sua vez, melhor remuneraram. Desse modo, no que tange à prática de reconhecimento e remuneração, Demo et al. (2011) apontam-na como uma proposta articulada da organização, que pode motivar ou desmotivador o trabalhador. Nesse aspecto, a GP da organização vem atuando no processo de implementação do plano de cargos e salários, no intuito de organizar e padronizar os cargos internos e garantir competitividade salarial em relação ao mercado, conforme apontado por Hanashiro (2008) e Gheno e Berlitz (2011), bem como “reconhecer o trabalhador” (E-SF2), como também se observa-se em:

Esse ano junto com a gerente de GP estamos trabalhando com o realinhamento dos cargos e salários, estamos vendo como estamos remunerando nosso pessoal, fazendo uma pesquisa comparativa com o mercado, adequando quando possível as faixas necessárias, temos essa preocupação para que também nós estejamos tranquilos com a parte de folha que estamos pagando. Fora os benefícios, queremos que eles estejam bem atendidos, mas por outro lado queremos eficiência, queremos pessoas comprometidas com a empresa (E-SF3).

Estamos implantando o plano de cargos e salários, fizemos um investimento altíssimo, poderíamos ter implementado de forma interna? poderíamos, mas buscamos uma empresa especializada que está a 28 anos no mercado trabalhando com isso para ter realmente da neutralidade do processo. Vejo isso como uma questão toda de competir de forma equivalente ao mercado e saber que está remunerando certo (E-GP1).

Muitas pessoas entravam recebendo X, outras que eram no mesmo cargo entravam com Y, tinha muita essa disparidade, então creio que agora vai ficar mais certo e as pessoas vão conseguir ter uma noção do que elas precisam para estar evoluindo para tal salário (E-GP5).

Sabino e Cunha (2016) e Pereira Filho (2016) são unânimes ao referir que essa prática consiste em um dos elementos mais importantes das organizações, pois é este gerenciamento que direciona, motiva e remunera o trabalho e a contribuição das pessoas. Ao encontro disso, Oliveira et al. (2017) aponta que o reconhecimento simbólico, associado à valorização monetária dos trabalhadores, está imbricada à oferta e visualização de um plano de carreira que viabilize promoções, salários competitivos e compatíveis com a formação do trabalhador. Dada sua importância no meio organizacional, a prática apresenta-se também como um desafio, conforme apontado no excerto (E-SF1): “essa questão de cargos e salário é um desafio, um aprendizado, é um estágio de aprendizado onde nós estamos vivenciando”.

Destarte, identificada a preocupação e mobilização da GP frente à prática de reconhecimento e recompensas, apresenta-se no Quadro 24 as percepções dos trabalhadores no que condiz à referida prática de GP.

Quadro 24 - Percepções dos trabalhadores diante da prática de reconhecimento e recompensa

Indicadores	Unidades de contexto
Remuneração financeira e benefícios sociais.	“Quanto a questão financeira a gente sempre quer um pouquinho a mais [...] A empresa até então dá esse suporte para que você não olhe muito para salário, porque tem muitos outros benefícios embutidos, como convênio médico, vale refeição que é bom e agrega bastante, tem esses treinamentos, workshops, curso de inglês, é tudo remuneração isso daí e que tem gente que não vê” (E-TB7).
	“Tem Unimed, vale alimentação bem gordinho, podia ser mais, mas está ótimo, ajuda, tem inglês, PPR que ganhamos o décimo quarto salário, vacina da gripe, todo ano ela fornece eu já tomei dois anos a vacina, desde o começo que estive aqui. O décimo quarto salário é um dos melhores benefícios, o vale alimentação é bacana também, dá para ir no mercado e comprar um monte de coisas, ajuda um monte. Nas empresas onde eu trabalhei não tinha isso (E-TB1).
	“Eu acho legal o valor que eu recebo, mas a gente anseia sempre para um pouco mais, eu acredito que até aquela pessoa que ganha 15 mil por mês, talvez anseie por ganhar mais. Você está trabalhando aqui, está dando o teu melhor, um dia a empresa vai te olhar e vai te colocar em cargos maiores” (E-TB8).
	“A empresa não está reconhecendo que o mercado está diferente e estão perdendo profissionais. O plano de cargos e salários começou em janeiro mas como é um processo bem demorado ainda não chegou a todos, mas para quem o plano de cargos e salários já chegou está sendo bom. [...] particularmente eu não sei como o plano irá se comportar, porque tem uma questão que eu particularmente considero importante é você olhar para o teu colaborador e saber o que ele faz, as vezes você acha que ele faz uma coisa, mas ele faz muito mais que isso, então você reconhece num plano de cargos que ele estaria em tal patamar mas ele já está em outro patamar, porque o gestor ou líder não reconheceu nele que ele faz muito mais, eu não sei sinceramente se esse plano vai atender isso” (E-TB2).
	“Hoje eu acredito que estou sendo bem remunerado, mas a 4 meses atrás eu diria que não, eu via tanta gente que não tinha nem o ensino superior, ganhando mais que eu, isso eu achava um desbalanceamento, o pessoal demorou um pouco demais para implantar o plano de cargos de salários, estavam falando desde janeiro, vai ficar para outro mês, vai ficar para outro mês e isso acaba desgastando a gente. O plano de cargos e salários deu uma animada no povo aqui dentro [...]. Eu não acredito que só o dinheiro é importante o bem-estar aqui dentro também é muito importante” (E-TB4).
	“Eu quero melhorar minha questão salarial, mas tem vale alimentação, plano de saúde, frutas, muito obrigado, parabéns, espaço gourmet, onde você vai encontrar isso?” (E-TB3).
	“Somos muito assediados pelos concorrentes. Temos colegas muito competentes e recebem muita proposta com frequência e tudo isso é um conjunto de situações, claro, vai ter momentos da vida, como teve colegas que saíram da empresa, mas saíram com uma dorzinha e trocou porque naquele momento da vida o salário importava mais. Mas quando tem pessoas que não estão nesse momento da vida, o salário, mesmo recebendo uma proposta maior vão permanecer na empresa. É a cultura do bem-estar alimentada pela empresa” (E-TB5).

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

As percepções dos trabalhadores frente à prática de reconhecimento e recompensa não se prendem unicamente na questão monetária, embora seja mencionada como relevante, mas sobretudo aos benefícios a ela associados, que complementam-na, a exemplo dos auxílios por vale alimentação, plano de saúde, cursos (inclusive de profissionalização), décimo terceiro salário, PPR, as oportunidades de progresso de carreira, espaço laboral confortável que permite

experienciar bem-estar, bons relacionamentos e gratificações (elogios, cumprimentos, lembranças em datas comemorativas).

Nesse contexto, no que concerne ao salário simbólico, algumas ações são impulsionadas pela GP, conforme pode-se aferir:

Talvez eles nem consigam ver como um diferencial, mas acontece os elogios nas reuniões, a valorização do trabalho, as próprias ações que fizemos, tudo isso, você chegar e ter um brinde na sua mesa, tudo isso eu vejo como uma valorização, as questões de cuidado, de permitir que a pessoa tenha a flexibilidade de ir ao médico, ir na nutricionista no horário de trabalho, para ir para a psicoterapia se precisar, ter a liberdade de fazer ação social no horário de expediente, vejo tudo isso como aquilo que constitui o salário emocional (E-GP1).

Ainda, em razão do fornecimento pela organização de uma gama de cursos em prol da capacitação e desenvolvimento de seu quadro laboral, os trabalhadores tornam-se requisitados/cobiçados por empresas concorrentes (E-TB5). Estas formas de reconhecimento adotadas pela organização são comparadas como diferencial em relação a outras empresas em que os trabalhadores já trabalharam (E-TB1), demarcando vantagem competitiva, atração e retenção de trabalhadores (E-TB5) e redução de *turnover*, conforme já pontuado por Robbins, Judge e Sobral (2012) e Marcelino (2015).

No entanto, foi possível evidenciar que nem sempre os benefícios praticados atendem aos anseios e demandas dos trabalhadores, que reincidentem o vínculo com a organização em busca de maior remuneração monetária: “percebemos que tem pessoas que saem da empresa para receber um pouco mais, mas que não tem benefícios que aqui tem” (E-GP2) e “uma colega minha recebeu uma proposta financeiramente muito boa e ela saiu, mesmo sem ter os benefícios daqui [...]foi uma decisão pelo momento da vida dela, tem filho pequeno, mãe solteira. A remuneração é/foi um ponto forte na decisão” (E-TB5).

Não obstante, nota-se certo descontentamento por parte de alguns trabalhadores (E-TB2, E-TB4) frente à morosidade da implementação do plano de cargos e salário, da remuneração insatisfatória de alguns cargos e da falta de acompanhamento por parte dos gestores e líderes nas atividades desenvolvidas por trabalhadores de sua esfera de atuação, uma vez que são eles (gestores e líderes) que avaliam o progresso e atividades dos trabalhadores para elevação salarial. No que tange à morosidade da implementação do plano de cargos e salário, uma das responsáveis pelo setor de GP, declara que:

O processo de cargos e salários impacta no geral e então tem coisas que precisamos ter essa cautela mesmo [...], mas como estamos em uma empresa de funcionamento muito acelerado pode ser que se interprete como um morosidade e alguns momentos realmente é, outros não, mas temos que ter cautela (E-GP1).

Nesse contexto, Mathis e Jackson (2003) já advertiam que, em uma prática de recompensas, é importante observar a existência de recompensa financeira e de incentivos não financeiros, considerando a justiça distributiva e procedimental na concessão de recompensas, as quais devem ser baseadas no desempenho, equidade, participação nos lucros, dentre outros. Ainda, o reconhecimento por meio de remuneração e benefícios, segundo Jensen, McMullen e Stark (2007), concedem oportunidades de crescimento, carreira, equilíbrio trabalho e vida e flexibilidade no trabalho. Contudo, devem estar ligadas às pessoas, ao desempenho individual e em equipe, à visão e aos valores organizacionais mantidos por esse desempenho (FLANNERY, 1997), mantendo o alinhamento com a cultura (E-TB5).

Quanto à prática de avaliação de desempenho e competências, desde o início de suas atividades a organização se pautou no modelo de crescimento por meritocracia, sem uma prática formalizada e institucionalizada, a qual é realizada pelos gerentes de cada área por meio de *feedbacks*. Contudo, com a visualização da necessidade de implementação do plano de cargos e salários (em andamento), a prática de avaliação de desempenho também será institucionalizada, conforme se verifica em: “estamos em processo de finalização e em breve será aplicado. Algo que vamos implementar junto ao plano de cargos de salários” (E-GP2).

A avaliação de desempenho colabora para o crescimento da organização e de seus trabalhadores, uma vez que por meio dela, como destaca Vendruscolo (2014), os trabalhadores recebem *feedback* sobre seus labores e as corporações tem a chance de desenvolver o potencial de cada trabalhador, otimizando seus lucros. Dada sua relevância, apresenta-se no Quadro 25 as percepções dos trabalhadores frente à prática de avaliação de desempenho e competências adotada até então pela organização, que tem como foco principal o *feedback*.

Quadro 25 - Percepções dos trabalhadores frente a prática de avaliação de desempenho

Indicadores	Unidades de contexto
Fonte de comunicação e aproximação entre trabalhadores e seus superiores	Dar <i>feedbacks</i> é muito particular de cada setor, porque depende muito do perfil de quem está acima, a empresa tem um posicionamento, mas o perfil das pessoas também interfere [...]; pelo menos na nossa equipe aqui, trabalhamos com o feedback 360, da mesma forma que eu dou feedback, na sequência eles tem que dar um <i>feedback</i> sobre mim (E-TB5).
	“Recebo <i>feedback</i> toda semana da minha superiora, toda semana a gente conversa, ela me chama as vezes lá para pedir minha opinião frente a determinadas situações, o que eu acho disso ou daquilo, já que eu vim de uma outra empresa e tenho experiência. Cada assunto novo que surge, eu recebo <i>feedback</i> ” (E-TB3).
	“[...] falta um pouco desse <i>feedback</i> da parte superior para alguns setores, sei de um pessoal que reclamou porque fica muito na escura e quem não consegue enxergar certas coisas vai ficar às cegas por muito tempo. (E-TB4).

(continuação)

Indicadores	Unidades de contexto
	“[...]o feedback precisa ser melhorado, as vezes eles falam que vão dar dentro de tanto tempo e não ocorre no prazo estabelecido e a gente fica lá esperando, sem saber se pergunta ou fica na espera, a gente fica meio assim” (E-GF2).
Para melhorar o desempenho e projetar crescimento na carreira	<p>“Eles dão <i>feedbacks</i>, todos nós recebemos <i>feedbacks</i>. Se eu estiver fazendo mal meu serviço, eu quero sim que eles me falem, porque eu quero melhorar, eu sempre digo que eu prefiro mil vezes que vocês puxem minha orelha do que ficar fazendo de conta que está bom e um dia quando eu chegar eles me entregarem a demissão. Eu prefiro mil vezes um <i>feedback</i> do que chegar em um ponto desse. Os <i>feedbacks</i> sempre acontecem, eles falam por exemplo que esse mês a gente bateu a meta, nos parabenizam, nos agradecem. Claro, quando você não está desempenhando algo direito ou vem chegando sempre atrasado, eles conversam com a gente, mas é algo bem tranquilo” (E-TB8).</p> <p>“Eles (gestores) chamam em uma salinha, conversa particular, mas é bem tranquilo, mesmo que está bom a gente tem os <i>feedbacks</i> para deixar claro as coisas, reuniões, essas coisas mais básicas, nada em excesso, só o básico e quem dá os <i>feedbacks</i> sempre são os gestores da área” (E-TB1).</p> <p>“Eu nunca tinha trabalhado em uma empresa com GP, então eu acho que faz a diferença sim, você tem <i>feedback</i>, a gerente de GP te chama para conversar. Quando eu passei da experiência ela me chamou, me deu o <i>feedback</i> bom e aquilo que é preciso melhorar” (E-TB3).</p> <p>“Os <i>feedbacks</i> vêm dos gestores da minha área, meu gestor está querendo implementar um <i>feedback</i> 360 graus. [...] O <i>feedback</i> traz crescimento, se a gente tem vontade, você vai aprender com aquilo, você vai mudar, mas se você olha de uma forma negativa você vai piorar e talvez seja até desligado da empresa. Meu gestor sabe dar <i>feedback</i> como ninguém, eu falo que ele dá mijada e a gente nem percebe que é uma mijada, depois você se dá conta que era uma mijada, ele tem palavras polidas, ele sabe tocar em cada um” (E-TB2).</p> <p>“O principal ponto positivo da empresa que eu vejo é que temos <i>feedbacks</i>, eu considero os <i>feedbacks</i> muito importantes, seja ele positivo ou negativo, onde a gente consegue ver quais pontos a gente precisa melhorar, só assim a gente vai conseguir crescer, quem me dá esses <i>feedbacks</i> é a supervisora da nossa área de suporte técnico. Temos tido <i>feedbacks</i> da GP também, esses tempos atrás tivemos e eu acho muito importante para o crescimento da pessoa, para quem deseja um crescimento eu acho muito importante, agora para quem quer continuar sentado na mesma cadeira, não muda nada [...] Estivemos em <i>home office</i> por um bom tempo e durante esse tempo tivemos <i>feedbacks</i> e isso foi importante para nós, ainda mais para mim que estava começando” (E-TB4).</p>

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Para os trabalhadores, o *feedback* como forma de avaliação de desempenho, representa uma fonte de comunicação e aproximação com os superiores e uma maneira de receber indicações em prol de melhoras no desempenho operacional, possibilitando projeções de crescimento na carreira. O exposto pelos trabalhadores vai ao encontro do referido por Silva (2019), quando alude que a prática de avaliação de desempenho concede oportunidade de avaliação da carreira, tanto pelos gestores quanto pelo próprio trabalhador, identifica melhorias no desempenho e, conseqüentemente, a evolução dos trabalhadores promovendo um “elo” de comunicação entre trabalhadores e superiores. Missel (2012) já referia que a prática de *feedback* pelos gestores tem se mostrado uma forte aliada na GP, pois dar e receber retorno sobre as atitudes e as atividades realizadas, tanto nas relações pessoais como profissionais, é o método



mais eficaz para alcançar o resultado e o sucesso. Ouvir o trabalhador é uma forma de reconhecê-los (MEIRELES; MELO; ESTENDER, 2013).

Contudo, observa-se que por não ser uma prática institucionalizada (por enquanto), o *feedback* como forma de avaliação de desempenho fica a critério de cada gestor, os quais adotam em determinados setores ou pretendem adaptá-la ao método de 360 graus, enquanto em outros não são realizados com frequência, repercutindo em sentimentos de descaso pelos trabalhadores, que ficam “navegando sem bússola”, conforme aponta Bouskila-Yam e Kluger (2011). Ressalta-se, que a falta de *feedbacks* se dá, sobretudo, no espaço de trabalho da fábrica, como se observa em: “no âmbito do chão de fábrica onde eu trabalhei é mais demorado para receber, ao invés de receber a cada 15 dias ou semana, recebe 1 vez por mês, e aquele gás que o colaborador precisava para impulsionar, acabou se perdendo” (E-TB7).

No aspecto da concessão de *feedbacks*, as evidências dos trabalhadores frente à atuação dos gestores vão ao encontro do pontuado por Pinho et al. (2020), quando referem que cabe aos gerentes investir na prática de avaliação de desempenho e competência dos trabalhadores, considerando os parâmetros técnicos e operacionais. O próprio trabalhador é responsável pelo seu desempenho e monitoramento, que com a ajuda do seu superior, visualizam gargalos no seu desempenho (SAKANO et al., 2014). Logo, sua falta ou deficiência pode dificultar o desenvolvimento de uma consciência refinada das suposições, normas e valores que norteiam o trabalho coletivo e seu equilíbrio na organização (GAL; JENSEN; STEIN, 2020).

A necessidade e o interesse por *feedbacks* é algo visível nas percepções dos trabalhadores, que se pautam nos anseios por crescimento e desenvolvimento na organização, que pode ser comprovada em: “o *feedback* traz crescimento, se a gente tem vontade, você vai aprender com aquilo, você vai mudar” (E-TB2), e “a gente consegue ver quais pontos a gente precisa melhorar, só assim a gente vai conseguir crescer” (E-TB2). A exposição das percepções dos gestores frente ao trabalho executado pelo trabalhador concede a estes mais segurança e efetividade no vínculo entre trabalhador e organização (MEIRELES; MELO; ESTENDER, 2013). Logo, tão importante quanto dar *feedbacks*, é saber como dar e receber.

Ao relatar que “meu gestor sabe dar *feedback* como ninguém, ele dá mijada e a gente nem percebe que é uma mijada, depois você se dá conta que era uma mijada, ele tem palavras polidas, ele sabe tocar em cada um” (E-TB2), e “é algo bem tranquilo [*feedback*]” (E-TB8), observa-se a capacidade que o *feedback* construtivo, aliado ao uso de palavras adequadas, tem de energizar os trabalhadores para dar o seu melhor, para seu próprio benefício e para a organização como um todo (BOUSKILA-YAM; KLUGER, 2011; GOMES et al., 2017), contribuindo para o ambiente psicológico da organização (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL,

2012). Ainda, cabe ressaltar que o desenvolvimento dos trabalhadores frente à realização das atividades depende das condições de trabalho fornecidas e criadas pela organização, que consistem em um conjunto de práticas que levem em conta o bem-estar em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia (FIUZA, 2008; DEMO et al., 2012), que estão diretamente associadas à satisfação e saúde no trabalho (MARTINEZ; PARAGUAY; LATORRE; 2004).

Para isso, a organização conta com o apoio de empresas terceirizadas para o cuidado com a saúde dos trabalhos (medicina ocupacional e preventiva) e com a CIPA, para a prevenção de acidentes. Junto a estas empresas, a GP da organização realiza encontros virtuais e palestras sobre temas variados, como se observa em: “fizemos várias ações, por exemplo, nossas últimas palestras, uma que foi com a Unimed foi relacionado as emoções e na próxima vez, vamos focar sobre relacionamentos interpessoal” (E-GP1).

A organização conta com uma profissional interna de engenharia e segurança do trabalho, que atua especificamente na área, prestando orientações e realizando ações na matriz e nas filiais. De acordo com a profissional, existe uma atuação forte da organização na prevenção de acidentes e, para isso, “nos encontros e palestras tentamos focar em assuntos diferentes para ir trabalhando todos os sentidos da saúde e segurança” (E-GP6).

Com o advento da pandemia, a atuação da prática de saúde e segurança foi intensificada. A fim de atender as demandas dos protocolos sanitários e facilitar a compreensão sobre a necessidade de adoção de medidas preventivas, a GP desenvolveu práticas de prevenção da COVID-19 para os trabalhadores, familiares e visitantes, as quais foram distribuídas em formato de guias informativos, bem como divulgadas por meio de placas, folders (Figura 16) em diferentes espaços e mensagens nos grupos de *WhatsApp*.

Figura 16 - Divulgação das medidas de prevenção da COVID-19



Fonte: Documentos da organização (2021).

Além da intensificação das informações sobre o cuidado de risco e contaminação da COVID-19, a GP também atua na fiscalização das medidas, como pode ser constatado em: “as práticas de prevenção da COVID todos já estão orientados, agora meu papel é de fiscalização [...] eu sou a chata que cobra [...] quando eles me enxergam já arrumam a máscara, quando eu chego, eles já sabem o que estou indo fazer [...]” (E-GP6).

As ações de cuidado e atenção foram destinadas aos trabalhadores presentes na organização e para aqueles que trabalham em regime *home office* (em razão de pertencerem ao grupo de risco: portadores de doenças crônicas, acima de 60 anos, gestantes, puérperas e crianças), as quais também foram aplicadas no período em que a maioria das operações eram realizadas no espaço do lar dos trabalhadores. Para isso, a GP auxiliava e recomendava medidas preventivas por meio de contato telefônico e encontros virtuais, refletindo o cuidado ao trabalhador, o que pode ser comprovado no excerto:

Para aqueles que estão em *home office*, seguidamente conversamos, chamamos para ver se está tudo bem, nossas gestantes também, temos 3 gestantes hoje que estão em casa e uma que recém ganhou bebê, mantemos sempre contato. O pessoal que está em *home office* também participa das palestras e encontros, porque realizamos pela plataforma Teams, enviamos convite por *WhatsApp*, *e-mail* e quem aceitar pode participar. Estamos sempre próximos, a plataforma Teams nos permite isso pelas chamadas de vídeo. Isso nos aproxima e nos deixa “protegidos” (E-GP6).

As ações relacionadas à COVID-19 também podem ser comprovadas nos seguintes depoimentos:

Desenvolvemos guias informativas para a COVID-19, com uma linguagem fácil e imagens, detalhando os modos de cuidado (E-GP5).

Com pandemia, espalhamos por toda a empresa *folders* indicando o uso correto da máscara e aplicação de álcool gel. Na cozinha, colocamos alguns *folders* falando sobre os cuidados a serem tomados agora durante a pandemia, costumamos enviar no grupo de *WhatsApp* os cuidados a serem tomados. Temos essas artes e semanalmente encaminhamos no grupo da empresa e por e-mail [...] (E-GP6).

Nós não medimos esforços na pandemia para as questões, desde a entrega das máscaras, aferição da temperatura, álcool em gel, seguimos sempre além do que os decretos solicitavam a termos de *home office*. Ontem mesmo vi uma colaboradora levando 8 caixas repletas de máscaras [...] temos um protocolo que os trabalhadores assinam após a verificação da temperatura (E-GP1).

Dado o exposto sobre os cuidados com a COVID-19, infere-se que as práticas desenvolvidas pela organização vão ao encontro do referido por Mesquita, Pereira Filho e Braga (2018) e Cordeiro et al. (2020), quando indicam que a eficácia das práticas de saúde e segurança no trabalho se dá pelo olhar atento dos gestores em prol da QV de seus trabalhadores, que atuam na prevenção e eliminação de doenças e riscos no espaço laboral.

Além disso, no que tange aos demais cuidados dirigidos às condições de trabalho para o bem-estar dos trabalhadores, a organização se dedica ao fornecimento de EPIs, uniformes, extintores, mapa de fuga, brigada de incêndio, regime de trabalho *home office*, disponibilização de espaço para integração, alimentação (disponibilização de frutas), cursos e palestras (prevenção de riscos, saúde física e mental) e ginástica laboral. Ainda, em diferentes espaços físicos no ambiente de trabalho, o trabalhador encontra orientações expostas nas paredes e próximo aos locais que podem representar algum tipo de perigo à sua integridade física.

Na Figura 17 são evidenciados alguns exemplos referentes à forma de comunicação visual, voltadas ao cuidado com a vida para realizar um trabalho seguro, por meio do uso de máscara, álcool gel, EPIs, indicativos de atenção para com a utilização de escadas, faixas de segurança e painéis de alta tensão, bem como, higiene do local de trabalho.

Figura 17 - Indicações para segurança no trabalho



Fonte: Documentos da organização (2021).

Tal contexto pode ser comprovado pela fala do trabalhador (os demais trabalhadores também mencionaram tais aspectos):

Estamos nesse momento com um representante da infraestrutura que antes nós não tínhamos por sermos pequenos. Temos ambiente de descanso, ambiente para almoçar, ambiente para jogos, cara temos uns 4 tipos de jogos para o trabalhador se distrair no momento pós-almoço, banheiro sempre limpo, temos pessoas aqui que cuidam da limpeza do banheiro, limpam 3 vezes por semana, água tratada, temos água para beber que é comprada e própria para consumo, bebedouros instalados em todos os setores para que o colaborador não precise ficar se deslocando para outros lugares toda a hora, temos banheiros para cada setor, cada um tem um ambiente bastante aconchegante e limpo que é o fundamental, temos um suporte bom de segurança, temos a CIPA que antes não tinha, ela veio para reforçar conscientização do colaborador no chão de fábrica, temos os treinamentos que foram feitos para todos os colaboradores que operam com máquinas, temos palestras sobre bem-estar, alimentação, mês que vem vai ter a CIPAD onde vai ser tratado várias temas importantes, ou seja, é reforçando cada vez mais o modo de se tratar, de se prevenir e de executar um excelente trabalho e que a pessoa não se prejudique [...] (E-TB7).

Em sentido semelhante, apresenta-se no Quadro 26 as percepções dos trabalhadores frente às práticas adotadas pela organização em prol de condições adequadas para o trabalho.

Quadro 26 - Percepções frente às condições de trabalho

Indicadores	Unidades de contexto
Saúde mental	“As condições de trabalho são boas, temos sempre palestras sobre os comportamentos, até daqui a pouco tem uma palestra sobre as emoções, o que elas afetam no dia-a-dia da gente, considero isso muito importante” (E-TB4).
	“Temos também palestras para saúde mental, bom relacionamento, então a pessoa vem e fica em uma salinha e assistimos pela tela do computador” (E-TB1).

(continuação)

Indicadores	Unidades de contexto
Saúde física	<p>“Temos ginástica laboral 3 vezes por semana e a professora fica meio full time porque fica sempre online no grupo para dar dicas, se convidar ela para caminhar ela vai contigo caminhar, ela é bem dedicada na nossa saúde, ela não vem só para fazer a laboral, ela se preocupa se a gente emagreceu, engordou, se a gente está tomando água” (E-TB2).</p> <p>“Hoje não é muito utilizado, mas está a disposição, temos uma bicicleta elétrica, se precisar sair, ir almoçar aqui perto é só pegar e ir [...] está ali disponível, várias pessoas usaram, isso é pensando no bem-estar e no ambiente físico” (E-TB5).</p>
Colegas de trabalho	<p>“As pessoas que trabalham lá são todas legais, sempre que você precisa eles estão lá” (E-TB6).</p> <p>“Se eu preciso de alguém da filial eles sempre me ajudam, estamos sempre em contato, sempre conversando, sempre se ajudando naquilo que precisar” (E-GF2).</p>
Ambiente físico da organização	<p>“Trabalho em uma sala onde fica todo mundo, você troca ideia, conversa, dá risada, além do momento de serviço tem aquele momento de descontração com as outras pessoas [...] O ambiente integrado também possibilita os outros a vim perguntar como você está, todo mundo pergunta como foi o dia e isso é bem legal aqui dentro. Às vezes você não está legal então chega teu colega e oferece um café, uma água, pede como você está. Isso acaba ajudando no dia-a-dia da gente.” (E-TB4).</p> <p>“Eu queria um encosto de pé, fui lá e perguntei e eles me trouxeram, eu queria um lixeiro só para mim para facilitar, fui lá e pedi, me deram [...]. Quando eu cheguei para trabalhar, tinha em cima da minha mesa, um notebook, um teclado e mouse novo, tudo tinha sido preparado para minha chegada, eu acho isso incrível, eu tinha por porta caneta novo, as canetas, régua, extrator, estilete, pincel. Esses dias eu queria um pincel azul, fui lá e pedi, o essencial já está na sua mesa preparado para você” (E-TB3).</p> <p>“Temos boas condições no ambiente de trabalho, o ambiente é muito legal, é tudo aberto, todos tem uma comunicação muito boa, todos tem liberdade, não tem ninguém supervisionando, uma linha dura, se eu estiver cansado e estou precisando descansar um pouco, você pode levantar, ir na cozinha tomar um café, nossa cozinha tem frutas” (E-TB5).</p>
Cuidados durante o <i>home office</i>	<p>“A ginástica laboral parou uma época por causa do auge da pandemia então tivemos aula online, cada um ligava seu computador e tinha aula, a professora gravava aula [...]. Aqui na empresa os cuidados foram além daqueles estabelecidos pelos decretos da COVID-19, aqui tudo tem que ser certinho, tem a guria de segurança do trabalho que passa o tempo todo avisando o pessoal: pessoal, máscara na boca e no nariz, não é assim, nem assim (demonstra)” (E-TB1).</p> <p>“Quando começou a pandemia, eles ofereceram as cadeiras e todos os equipamentos de trabalho para levarmos para casa, para trabalhar de casa, as grávidas não voltaram mais para a empresa” (E-TB2).</p>
Prevenção de acidentes	<p>“O EPI que é mais necessário é mais necessário no meu setor é a bota, eles te dão a luva para não se cortar com material, mas nos demais setores tem os equipamentos certinhos, óculos, luva, bota. Eles se preocupam muito com o trabalhar frente aos EPIs” (E-TB8).</p> <p>“Temos a CIPA que antes não tinha, ela veio para reforçar a conscientização do colaborador no chão de fábrica, temos os treinamentos, feitos para todos os colaboradores que operam com máquinas [...]” (E-TB7).</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Observa-se por meio das exposições (Quadro 26) que os trabalhadores e as equipes reconhecem o cuidado que a organização tem para com as condições de trabalho, que são

expressas por meio de práticas voltadas à saúde mental e física, bons relacionamentos, disponibilização de um ambiente agradável para o labor, atenção àqueles trabalhadores em regime *home office* e prevenção de acidentes.

Tais percepções confirmam o exposto pela profissional que se dedica ao cuidado da saúde dos trabalhadores, quando aponta que: “eles se sentem mais cuidados, que tem alguém ali que eles podem correr [...]” (E-GP4), e vão ao encontro do estabelecido pela prática de condições de trabalho. Para o alcance da QVT, Limongi-França (2003) e Toscano-Del Cairo, Vesga-Rodríguez e Avendaño-Prieto (2020) indicam que a organização precisa incluir políticas e práticas de GP que envolvam aspectos subjetivos e objetivos, relacionados à solução das necessidades e prioridades dos trabalhadores em suas atividades, uma vez que saúde e segurança, segundo Lingard (2012), são elementos essenciais para o êxito de uma organização e da sua GP.

Investir em saúde e segurança dos trabalhadores envolve mais que o mero cumprimento da legislação, e deve ser uma diretriz norteada por práticas de genuíno cuidado com o capital intelectual das organizações (STEFANO, 2019; BOLDO; SEVERO; GUIMARÃES, 2018; LIRIO; GALLON; COSTA, 2020; CORDEIRO et al., 2020). Desse modo, Cordeiro et al. (2020) indicam que para que a prática mostre resultados esperados, faz-se necessário ter conhecimento dos possíveis riscos que o contexto do trabalho pode proporcionar e, assim, antecipá-los, seja por meio da criação de novas instalações, métodos ou processos de mudança das funções. Ao encontro disso, nota-se que a organização está atenta aos cuidados e prevenção de acidentes, como se identifica em: “na produção exigimos que usem botinas, luvas e uniformes adequados para não ter risco de acidentes. Caso ocorram, a CIPA vem e investiga. Temos a técnica de segurança para dar auxílio, ela analisa o ambiente, vê o que pode ocasionar novos acidentes e fazer algo para que possam ser evitados” (E-GP2).

Nesse aspecto de cuidado ao trabalhador, mais especificamente em relação à COVID-19, observa-se uma atuação intensa da GP, que é confirmada em: “aqui na empresa os cuidados foram além daqueles estabelecidos pelos decretos da COVID-19 [...]” (E-TB1). Esses cuidados possibilitam o desenvolvimento de um ambiente organizacional seguro para os trabalhadores, proporcionando-lhe bem-estar e segurança (OLIVEIRA; MONTEIRO; DRAGO, 2015).

Embora as condições de trabalho e segurança são destacadas como pontos positivos da organização, alguns detalhes considerados “básicos” pelos trabalhadores estão passando despercebidos pela GP e demandam ajustes, como é o caso da entrega de uniformes para alguns setores. De acordo com uma das responsáveis pela GP, os uniformes são entregues no

primeiro dia de trabalho, bem como todos os EPIs, logo, nas falas dos trabalhadores, isso não acontece de forma homogênea, como se verifica nos excertos:

Eu os recebi [uniformes] no mês passado, já com 9 meses de casa. Estou com uniforme hoje, porque eu solicitei mais de 4 vezes (E-GF2).

Eu já estava a 7 meses na empresa, até que um dia precisava ir com a camiseta da empresa para tirar fotos e eu não tinha. Me emprestaram para as fotos, porque ela me falou que estavam sem tempo para entregar. Mas os uniformes se entregam quando a pessoa entra ou quando termina a experiência, senão você fica o patinho feio, o diferente lá, fica desconfortável, todos tem menos você. São detalhes, mas que fazem a diferença (E-TB3).

Talvez, a falta de preocupação pela GP quanto à entrega rigorosa dos uniformes se dá em razão do seu uso não ser obrigatório, exceto na produção, conforme se verifica em: “[...] se você está a fim de vir com calça de moletom você vem, quer vir de calça social e terno, você vem, cada um vem de acordo com aquilo que se sente mais à vontade” (E-GP2). Embora não seja uma situação que cause prejuízos à saúde do trabalhador, sugere-se à GP ajustar as condições de entrega dos uniformes, a fim de evitar conflitos e tensões que se reverberam no bem-estar do trabalhador e na efetividade da prática de condições de trabalho.

Nesse contexto, assim como as condições de trabalho propiciam melhorias na condução das atividades e precisam de uma implementação planejada, exigindo um alinhamento com todos os aspectos das práticas de GP da organização, a gestão para a inclusão e diversidade também exige tais aspectos. Ambas deixaram de ser uma opção para as organizações, pois são consideradas um fator importante para o modelo de negócio em diversas delas (MACCALI et al., 2015), conferindo relevância por visar à redução da desigualdade, sobretudo na força de trabalho (MELO, 2016).

Na organização estudada, a prática de gestão para a inclusão e diversidade não é uma prática formalizada, mas se faz presente e é reconhecida como relevante pelos sócios e responsáveis pela GP, como se verifica em: “nós não temos explicitamente uma política de inclusão e eu acho que é uma coisa que até falta e merece ser melhor trabalhado dentro da nossa empresa [...] eu acho que isso é uma coisa que nós estamos devendo como empresa, como GP” (E-SF1); “a empresa sempre foi muito aberta, inclusiva, mas tem muito a melhorar também, como instituir uma prática que a contemple” (E-GP5).

Nesse sentido, a implementação da prática de gestão para inclusão e diversidade depende da decisão e postura dos gestores e não somente de procedimentos administrativos (BRUNSTEIN; SERRANO, 2008), bem como sua integração com o sistema de GP da organização (SPATARO, 2005; TEIXEIRA et al., 2021). Observa-se que a organização possui



ações de inclusão e diversidade provenientes desde o início de suas atividades, como se verifica em:

A empresa já nasceu com a diversidade, eu sei que tem muitos incentivos para contratação e tal, mas é muito nosso isso, temos várias mulheres em cargo de liderança, temos nosso profissionais com deficiência a qual adaptamos a carga horária para que ele pudesse trabalhar e seguir o tratamento dele, para a gente é tudo muito, muito, muito natural. A maior parte das gerências aqui dentro é público feminino, supervisoras, coordenadoras, até então, na última atualização tínhamos o público feminino muito maior, mas na produção que envolve muito a força física é homens. Nossa diversidade é muito grande e também na questão dos próprios estilos, de se vestir, a diversidade ela é no geral. Nunca vamos fazer uma abertura de uma vaga tendo requisito por homem ou mulher, se tiver mulheres concorrendo para a vaga de produção ok (E-GP1).

Observa-se no excerto de E-GP1 que a inclusão da diversidade não é apenas uma resposta ao cumprimento de exigências legais, mas um possível olhar diferenciado da GP, podendo ser considerada um valor na cultura e na mentalidade da organização, conforme exposto por Pereira e Hanashiro (2010). Diante disso, apresenta-se no Quadro 27 as percepções dos trabalhadores frente às ações desenvolvidas pela GP e sua atuação em prol da inclusão e diversidade, os quais destacam PcDs, público LGBTQIA+, diversidade em relação a cor de pele, idade, gênero, cargos e nível de escolaridade.

Quadro 27 - Percepções dos trabalhadores frente a inclusão e a diversidades na organização

Indicadores	Unidades de contexto
PcDs, LGBTQIA+ e cor de pele	“Na empresa tem gente de diferentes idades, eu sou PcD [...], mas lá são todos bem ecléticos, nunca presenciei nenhuma discriminação” (E-TB6).
	“Aqui não tem esse problema, sou prova viva disso porque sou gay, ninguém tem preconceito, pelo menos aparentemente não tem [...] Aqui tem uns quantos gays, tem as lésbicas, tem de tudo, aqui dentro não tem distinção, não tem branco, não tem azul, não tem preto, somos todos iguais e todos tratados da mesma forma.” (E-TB1).
	“Aqui dentro tem todo gênero e todo mundo se trata igual, todo mundo tem tratamento igual [...]. Temos um colega que tem aquela doença que degenera os ossos da pessoa com o tempo [...] isso é sempre pontuado aqui dentro, todos devem ser tratados igualmente e a empresa acaba se adaptando com o trabalhador por ele ser daquele jeito, todos são tratados iguais, não tem diferença.” (E-TB4).
	“Lá dentro tem gente diversa e não tem problema de preconceito [...]. Tem o negro tem o branco, tem o gay e a lésbica [...] eu não vejo nada de preconceito ou falta de respeito” (E-TB3).
	“Temos PcDs na fábrica, tem um colaborador que tem perda auditiva, mas problemas físicos não temos pessoas aqui ainda, mas se tivesse o tratamento seria de respeito, como é sempre feito com os outros todos também” (E-TB7).
Idade	“Quando eu entrei eu era uma das pessoas mais velhas da empresa e só tinha gente muito novinha, agora já está muito mais miscigenado, estou gostando bastante. Tem um supervisor que deve ter uns 50 anos, são pessoas que tem uma vivência e experiência de trabalho enorme, então a gente consulta eles, porque a gente sabe que eles tem uma experiência maior e por tê-la em outros locais eles trazem consigo uma carga muito rica em solução” (E-TB2).

(continuação)

Indicadores	Unidades de contexto
Gênero/cargos/nível de escolaridade	<p>“Temos mulheres aqui na logística, nossa chefe é uma mulher, do suporte técnico temos uma mulher que é líder, são pessoas grandes que tomam grandes decisões, são pessoas que estão lá em cima de alto escalão e é tudo mulher, não é homem não e todo mundo respeita” (E-TB7).</p> <p>“O CEO não tem vaga de estacionamento, se eu chegar antes dele a vaga é minha, eu acho isso legal, todo mundo é tratado igualmente, ninguém é superior a ninguém, se você tem doutorado você não é mais que ninguém que tenha apenas o ensino médio” (E-TB4).</p>
Percepções sobre a atuação da GP	<p>“A empresa está olhando a capacidade que cada um tem e não o fato do gênero. A gente respeita muito a diversidade de cada um, temos pessoas de todos os jeitos aqui e não temos problemas com isso, a gente se dá super bem. A empresa nunca questionou esse quesito de etnia, branco ou pardo, sexualidade, para esse lado a empresa é muito light” (E-TB7).</p> <p>“Considero que todos são tratados iguais, as vagas de estacionamento também, a única que é distinta é dos deficientes físicos, os demais, quem chegar primeiro, estaciona. Semana passada alguém estacionou na vaga de deficiente, então rolou um comunicado que não podia estacionar” (E-TB3).</p> <p>“Vejo que os valores e a missão da empresa é alcançada por meio das ações de respeito, sempre estão preocupados com os outros, até os colegas, sempre estão disponível, sempre muitos simpáticos, muito queridos e aí a gente percebe que eles estão fazendo valer. Recebemos sempre a informação de que temos que tratar o outro como você gostaria de ser tratado, sempre enfatizam isso” (E-TB6).</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Evidencia-se que os trabalhadores percebem e reconhecem a atuação da GP no que condiz a inclusão da diversidade, que se pauta, sobretudo, no respeito às pessoas, declarado ao expressar “trate o outro como gostaria de ser tratado” (E-TB4, E-TB6) e no sentimento de acolhimento, sem distinção e preconceitos. Também, confirmou-se tais aspectos por meio do grupo focal: “as pessoas são muito educadas. É muito tranquilo e eu acho que isso é influência também da GP, essa cordialidade, para nenhum setor de sentir superior ao outro e isso é muito bom” (E-GF6). Essas constatações vão ao encontro do referido por Maccali et al. (2015), quando apontam que a socialização entre os indivíduos e suas diversidades com a organização, ocorre quando os trabalhadores estão cientes e favoráveis com a finalidade de promover a valorização da diversidade.

Nessa lógica, Diniz et al. (2013) e Janssens e Steyaert (2019) indicam que as organizações precisam explicitar, via discursos e práticas, a configuração de uma empresa socialmente responsável que repudia a discriminação e a exclusão social. Desse modo, ao encontro do pautado pelos autores, está a colocação do setor de GP e dos sócios, que destacam: “se ela [pessoa] tem competência e o perfil alinhado com o que buscamos ela é contratada independente se é preta, branca, amarela, se é gay ou não, se é homem ou é mulher, é indiferente” (E-GP2), e “grupinhos de privilegiados e de não privilegiados [...] isso causa um

dano muito grande dentro da empresa, nós não queremos isso e aonde nós identificarmos esse tipo de comportamento, vamos ser muito radical em eliminar” (E-SF1).

Práticas organizacionais desenvolvidas e implementadas para gerenciar a igualdade e a inclusão contribuem para que as pessoas se sintam importantes, respeitadas e, assim, possam usar plenamente seu potencial, independente de idade, opção sexual, raça, cor, ou qualquer outra diferença (LIN; CHEN; HUANG, 2014). Infelizmente ainda existem situações em que a diversidade é tratada com desrespeito, como aponta uma das entrevistadas “na empresa que eu trabalhava, pessoas com deficiência eram colocadas em cargos muito pequenos, arquivando, digitando, só para ter cotas e aqui não é assim, tem cargos bacanas, tem posições legais, elas se desenvolvem com uma outra pessoa” (E-TB2).

As atitudes da organização estudada vão ao encontro de seus discursos proferidos, podendo ter efeito positivo em sua reputação, conforme já mencionava Spartaro (2005) e Lima et al. (2019), atraindo pessoas com melhor qualificação dos mais diversos grupos, tornando-se mais flexível e criativa, dada a diversidade encontrada entre o grupo laboral.

O espaço para a discussão de ações em busca da gestão para inclusão e diversidades, abre oportunidades para a preocupação em relação às questões de sustentabilidade (social e ambiental) como uma conveniência de ação e engajamento social (CARVALHO-FREITAS 2009). De acordo com o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2021), a RSE objetiva uma relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais ela se relaciona, estabelecendo metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as futuras gerações, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Ao encontro disso, embora a organização estudada não tenha essa prática formalizada observa-se ações relacionadas, conforme se observa nas falas que seguem:

Pequenas ações são desenvolvidas todos os dias, procuramos dar dentro da empresa para nosso colaborador melhores condições para ele se desenvolver, para crescer, ter saúde, para ter uma certa liberdade de trabalho. Temos ações de responsabilidade social fora da empresa através de doações de sistemas para entidades que não visam lucro, como sistemas para hospitais, creches, APAE, casas de repouso, de idosos, queremos muito trazer essa união, porque é fácil doar e deu, mas você engajar essas pessoas que estão do outro lado e a equipe para que aquela doação não fique apenas naquele bem material, mas procuramos fazer e trazer nas ações do dia-a-dia. Não são ações pontuais, são pequenas e grandes atividades que levam a ter a responsabilidade social. Além disso, ter responsabilidade social é cumprir com as regras governamentais, regras de alinhamento legal, trabalhista, tributário, tudo isso faz parte da rotina da empresa (E-SF3).

“Todos os sócios são muitos engajados na sociedade e com pessoas [...] precisamos de gente e nos engajamos muito com pessoas, sejam elas com deficiências, com hospital da criança e outros [...] esse é o nosso perfil, perfil dos sócios, voltado a responsabilidade social” (E-SF1).

O excerto de E-SF3, associado ao E-SF1, revelam os auxílios e ações concedidos pela organização à sociedade, os quais atendem aos objetivos estratégicos e de visibilidade da organização e sua marca, ao mesmo tempo que propiciam e estimulam o engajamento dos *stakeholders*. Realizar ações corporativas que beneficiem a sociedade e os outros *stakeholders*, que não os convencionais, como acionistas e trabalhadores da organização, é o foco da RSE (CAPALDI, 2016; MASOUD, 2017; INSTITUTO ETHOS, 2021).

Desse modo, a GP reforça a necessidade dessas ações que “também faz parte da minha história desde criança [...]; vai ser um efeito dominó e é esse o nosso objetivo. Colocar isso nos nossos valores demonstra o quanto isso é importante para a gente, ter responsabilidade social, ambiental” (E-GP1). Ainda, Vasconcelos, Pesqueux e Cyrino (2014) apontam que informar sobre a responsabilidade social deixou de ser apenas uma necessidade das organizações, tornou-se obrigatoriedade para o grupo social em que se encontra. Ao encontro disso, observa-se a preocupação da GP em mobilizar os trabalhadores para a construção de uma sociedade melhor, conforme expõe um participante da pesquisa:

Quando colocamos no social é porque logicamente como nosso negócio tem esse alinhamento do ambiental, já sabemos que faz parte do negócio, mas do social nós precisamos, é propósito de vida mesmo, é uma missão que a gente tem. Nós precisamos disseminar essas práticas, nós precisamos deixar um mundo melhor para as futuras gerações. A gente precisa. Isso precisa fazer parte do ser humano, tem que ter essa construção (E-GP1).

Os sócios e os responsáveis pela GP possuem um engajamento social que é transmitido aos trabalhadores, uma vez que faz parte da missão da empresa (E-GP1) e é reforçado pelos trabalhadores, que participam ativamente das ações: “o engajamento das pessoas aqui é forte nas causas sociais e geralmente a GP vai selecionando as pessoas aqui dentro e todos conseguem participar, todos querem ir. Com a pandemia tivemos que parar” (E-TB2). As ações de responsabilidade social e sustentabilidade não são realizadas apenas na região onde se encontram a matriz e as filiais, mas, também, nas regiões onde a organização possui vínculos, ampliando a atuação em prol das práticas sustentáveis.

A partir disso, apresentam-se no Quadro 28 as percepções dos trabalhadores frente às ações de responsabilidade social empresarial e sustentabilidade impulsionadas pela organização.

Quadro 28 - Percepções dos trabalhadores frente as ações de RSE e sustentabilidade

Indicadores	Unidades de contexto
Sustentabilidade (interna e externa)	“A cada certo tempo é feito ações para o meio ambiente, mês passado ficou o mês todo dedicado ao recolhimento de lixo eletrônico, pilhas, lâmpadas, restos de materiais, foi como um auxílio com o pessoal do moeda verde, tem recolhimento de tapinhas que vai ajudar os animais [...]” (E-TB3).
	“A prática da sustentabilidade é bem grande aqui dentro, eles apoiam muito, aqui eles fazem as doações de placas para as instituições, incentivo ara separação do lixo, até poucos dias teve o pessoal que deixou umas caixas aqui para trazer óleo, pilha, baterias, computador, todas essas coisas elétricas e então recolhiam. Eu participo dessas ações, sempre estou envolvido, todo mundo se envolve aqui dentro, todos interagem” (E-TB1).
	“Para tomar água, a empresa deu copo para a gente, eu tenho 3 copos fora minha xícara” (E-TB8).
	“A gente não trabalha com papel nenhum (E-TB3).
	“No mês passado a empresa fez por incentivo, para ter mais as práticas de reciclagem, um sorteio de um kit da empresa para ver quem é realmente que pratica isso em suas casa [...]. Todo ano ela [organização] seleciona instituições sem fins lucrativos para doar o sistema fotovoltaico e é levado até ela sem custo nenhum, ela já está puxando a carreta ali e os colaboradores vão seguido atrás com o gesto já executado de anos já. Essas coisas nos motivam, já somos motivados para isso, a gente vê várias ações e o humanitarismo que a empresa oferece” (E-TB7).
Responsabilidade Social Empresarial	“Amanhã eu vou falar sobre um projeto de sustentabilidade que eu participo, sou voluntária do Brasil sem frestas das caixinhas de leite [...]” (E-TB3).
	“Fizemos coleta de roupa, alimentos e o pessoal da GP faz a entrega ou chama o pessoal para vir retirar aqui, sempre tem as ações, me sinto feliz por estar trabalhando em uma empresa que também se preocupa com o bem-estar da comunidade, ela atua socialmente mesmo com a pandemia ela continua em ativa em relação as ações sociais e todos se engajam nas causas” (E-TB1).
	“Toda vez que tem alguma ação social, eles sempre nos comunicam, incentivam todos participarem. Como estou em casa fica mais difícil participar, mas essa que teve no final de ano é a segunda vez que eu participo e eu sempre adoto uma cartinha, tem a campanha do lixo” (E-TB6).
	“Até estávamos vendo para criar um carrinho movido a baterias para aquelas pessoas que recolhem lixo, a gente vê o sofrimento que é puxar os carrinhos” (E-TB4).
	“Existe muitas ações, as vezes a gente nem vê uma acontecendo, já terminou, já tem outra passando. Quem coordenada essas ações sociais é a GP e a parte social é muito forte, muito engajada, eles sempre estão buscando coisas para doação, tudo o que você tem casa você pode trazer aqui porque tem destino e depois eles contam aonde foi isso, eles prestam conta, então você sabe o que aconteceu, é legal isso” (E-TB2).

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Observa-se nos excertos expostos no Quadro 28 que as ações desenvolvidas pela GP vão desde meios de conscientização, ações, competições, até doações a entidades e ONGs. Com isso, a organização promove relevantes mudanças em sua força de trabalho, a qual é capaz de ir além da contribuição para o alcance de objetivos, mas que refletirão no seu dia a dia e em benefícios financeiros (RENEWICK; REDMAN; MAGUIRE, 2013; ECCLES; IOANNOU; SERAFEIM, 2014; JABBOURD; RENEWICK, 2018).

Nesse sentido, as ações dirigidas para a RSE e sustentabilidade permitem aos trabalhadores se sentirem atores e agentes das mudanças, como evidencia o excerto: “essas

coisas nos motivam, já somos motivados para isso, a gente vê várias ações e o humanitarismo que a empresa oferece. Ela passa que vocês não são apenas colaboradores ou clientes, somos parceiros, lutando por uma causa que de fato vamos contribuir para o meio ambiente” (E-TB7). Essa percepção de “ajudar a mudar o meio que é de todos” vai ao encontro de autores (GOLDBERG, 2001; SANTOS, 2004; CAPALDI, 2016; MASOUD, 2017; AGUINIS, VILLAMOR; GABRIEL, 2020) quando apontam que a promoção das práticas de RSE em todos os níveis organizacionais podem refletir na melhoria do desempenho, proporcionando valor agregado à imagem da organização, comprometimento, reengajamento, significado no trabalho, satisfação e bem-estar dos trabalhadores.

Contudo, apesar dos esforços concentrados pela organização na prática social e ambiental, os trabalhadores elencaram alguns aspectos que merecem melhorias, como é o caso da logística reversa e produtos avariados, os quais não possuem solução para descarte, bem como a falta de geração da própria energia elétrica, como podem ser observados em:

Como toda empresa, ainda pode melhorar bastante, por exemplo: estamos montando eu e uma outra menina, uma solução para logística reversa, porque nossa empresa vende painel solar mas ela não tem a solução de logística reversa de produto no fim do ciclo de vida, estamos montando, acho que agora vai (E-TB2).

Temos um monte de painéis que estão avariados e que estão ocupando espaço e ninguém sabe o que fazer com aqueles painéis. Ficam lá pegando lugar, além de causarem má presença para o pessoal que vem visitar (E-TB8).

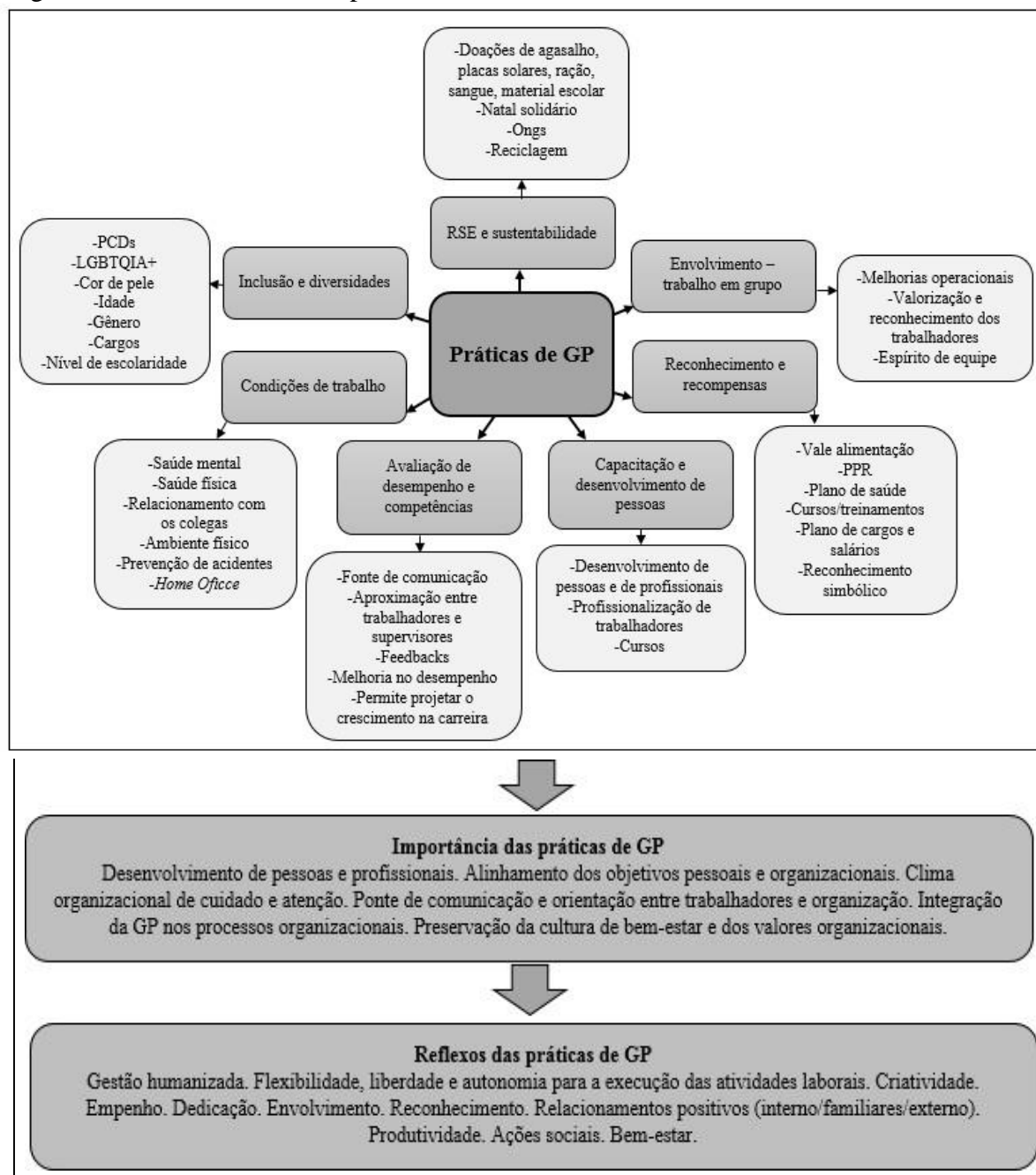
Tem o sistema de energia solar só no galpão aqui na matriz, onde eu ficava, nas demais dependências da empresa não tem, nem nas filiais não tem. Produzimos e vendemos sistema de energia fotovoltaica e não geramos a própria energia. Meio estranho falar isso né (E-TB4).

A gente recebe questionamento também por vendermos sistemas fotovoltaico e não termos o sistema na empresa. É um ponto que a diretoria vai ter que pensar o sistema de infraestrutura, porque quando o cliente ou credenciado vem fazer a visita, ele espera ver o que é pregado nas redes sociais. Ele quer ver alguma ação de fato acontecendo com ela [organização] mesmo (E-TB7).

As falas expostas apontam um certo descompasso no que diz respeito à importância das ações de responsabilidade social e sustentabilidade, proferidas pela organização e suas práticas de fato realizadas. Evidencia-se o quanto os participantes da pesquisa, sobretudo os sócios e responsáveis pela GP, ressaltam os benefícios das ações e do cuidado com o meio ambiente, embora exista incentivos e ações em prol da RSE e sustentabilidade, também há paradoxos entre discurso e atitudes.

Apresentadas e discutidas as subcategorias analíticas referentes à categoria práticas de GP, explica-se de forma sintética na Figura 18 os principais achados que auxiliam no sentimento de bem-estar no trabalho de acordo com as percepções dos trabalhadores.

Figura 18 - Práticas de GP: importância e reflexo no bem-estar e no trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

De acordo com a Figura 18, observa-se que as práticas de GP, sejam elas institucionalizadas ou não, proporcionam melhorias no ambiente de trabalho, refletindo na vida pessoal e profissional do trabalhador. A gestão humanizada da organização, que também se

traduz em suas práticas de GP, no cuidado e no reconhecimento do trabalhador, são reconhecidas como importantes pelos trabalhadores, por proporcionar o desenvolvimento de pessoas e profissionais, alinhar dos objetivos pessoais e organizacionais, servir de “ponte” de comunicação e orientação entre trabalhadores e organização, entre outros aspectos, indo ao encontro do exposto por Bouskila-Yam e Kluger (2011), Demo et al. (2012), Sampaio, Gomide-Júnior e Oliveira (2019), Oliveira, Gomide-Júnior e Poli (2020), Brunstein, Domenico e Silva (2020) e Oliveira-Silva e Porto (2021).

Outrossim, observa-se que as práticas de GP reverberam no desenvolvimento de profissionais alinhados à cultura do bem-estar, nos valores sociais, respeito para com os outros e com o meio ambiente, na aproximação, inclusão e valorização das pessoas, as quais contribuem para vivências de florescimento no trabalho, tema que será trabalhado na categoria analítica do subcapítulo seguinte.

#### 4.5.3.2 Florescimento no trabalho: motivadores e benefícios

Os dados apresentados neste subcapítulo têm como objetivo compreender a segunda categoria analítica: florescimento no trabalho. Para tanto, está dividida em duas subcategorias, apresentadas nos quadros em sequência: 1) motivadores do florescimento humano no contexto do trabalho; 2) benefícios do florescimento humano para o trabalhador e organização.

Inicialmente, frente aos motivos que levam os trabalhadores ao estado de florescimento no ambiente laboral, os entrevistados destacaram o próprio espaço/ambiente da organização, que é caracterizado por alguns trabalhadores como a “empresa dos sonhos”, advindo dela e das condições oferecidas de trabalho a “energia propulsora para florescer”, como pode ser observado em:

Quando entrei, eu tinha parado tudo antes, a minha iniciativa de voltar aos estudos foi por conta da empresa, se eu não tivesse entrado na empresa eu não sei o que eu seria. Hoje eu só sou essa pessoa por conta daqui e isso tem me cativado cada vez mais, a estar estudando, buscando conhecimento cada vez mais, estar me aproximando de pessoas que tem o conhecimento maior do que eu e sempre buscando ouvir eles [...] a empresa tem me ajudado a buscar mais [...] (E-TB04).

Quero entrar nessa empresa e não queria mais saber de outra, tanto que eu não levava currículo em lugar nenhum, só deixei aqui e insistia (E-TB01).

A única coisa que me faria trocar de empresa, era para vir para cá, porque aqui tem uma filosofia de trabalho muito parecida com a minha, essa ideologia, a forma de trabalho, o respeito pelas pessoas me encantava muito (E-TB02).



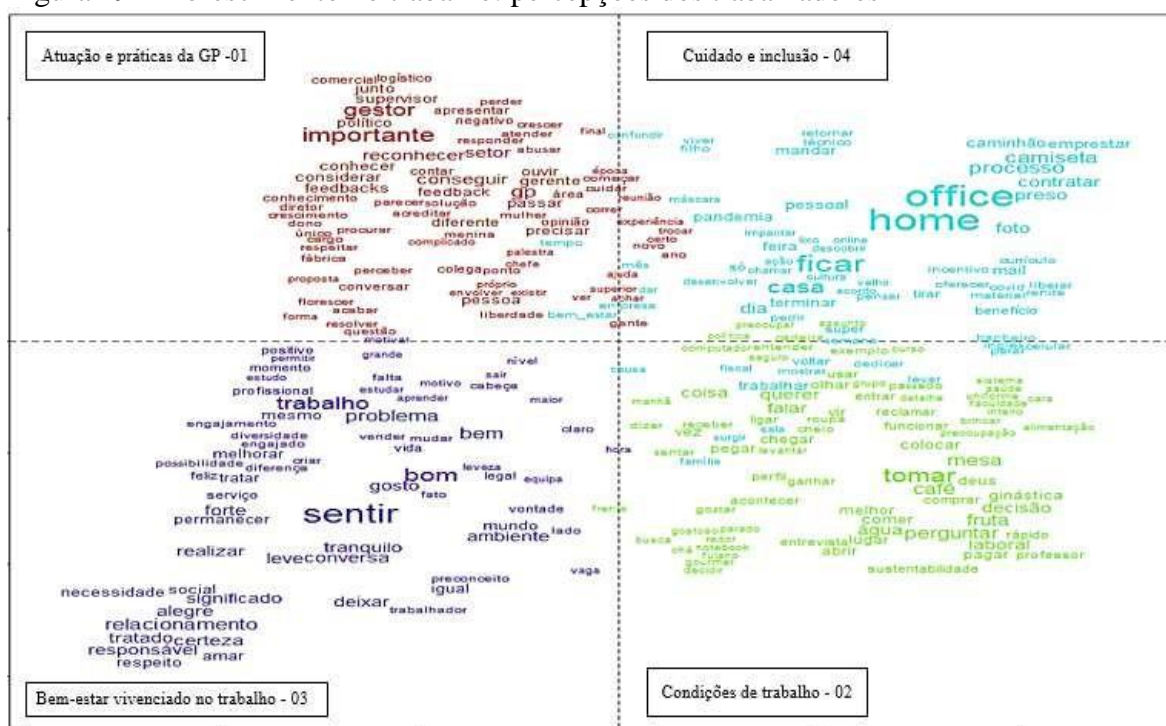
[...] na verdade eu quero me aposentar na empresa. De certa forma, o ambiente é fantástico, as pessoas são maravilhosas. Esse apoio no dia-a-dia faz com que você, cara, é como se fosse uma família, literalmente e esse ambiente é fantástico e faz com que você se entregue, se doe no dia-a-dia (E-GF1).

Tais sentimentos e desejos pela empresa são provenientes dela ofertar um ambiente agradável, leve, bom, com energias positivas para trabalhar, de acolhimento, com oportunidades de crescimento em razão do reconhecimento pelo esforço e dedicação depreendidos, ou seja, um ambiente que preza pelo bem-estar dos trabalhadores. Diedericks e Rothmann (2013) e Rothmann (2015) já destacavam que as experiências positivas alcançadas por meio da gestão eficiente dos fatores relacionados ao trabalho, levam o trabalhador ao estado de florescimento e estas passam, segundo Redelinguys, Rothmann e Botha (2019), a impulsioná-los a se sentirem e trabalharem bem, aproximando-se cada vez mais de eventos que lhe cause maior satisfação e sentido laboral.

Ao encontro do exposto, apresenta-se na Figura 19 a análise fatorial de correspondência (AFC), que possibilita associar textos com modalidades de uma única variável de caracterização para comparação (contraste), realizada a partir das evidências empíricas, que fora elaborada pelo *software* IRaMuTeQ 0.7 *alpha* 2. Observa-se quatro classes bem definidas advindas das partições de conteúdo, as quais foram analisados por meio de 445 segmentos de texto, retendo 83,82% do total de textos para elucidação das classes.

Cada classe permitiu contextualizar um motivador do florescimento no trabalho, os quais são: atuação e práticas da GP (33,50%), condições de trabalho (28,69%), bem-estar no trabalho (20,38%), e cuidado e inclusão (17,43%), as quais são apresentadas na Figura 19.

Figura 19 - Florescimento no trabalho: percepções dos trabalhadores



Fonte: Elaborada pela autora (2021).

A primeira classe permitiu a contextualização da “atuação e práticas da GP”, sendo que as palavras importante, gestor, GP, conseguir, reconhecer, setor e *feedback* denotam a concepção de preocupação e acessibilidade que o setor de GP e a organização como um todo tem para com os trabalhadores. Estas são transmitidas por meio de práticas de GP humanizadas, que contemplam as necessidades dos trabalhadores, conduzem as atividades, indicam melhorias, perpassam elementos estruturais e do processo de trabalho, conforme pode ser observado nos excertos:

Se tinha uma demanda era só conversar com a gerente de GP que ela atendia. Era o único setor que conseguia resolver algo para nós. A GP é importante porque ela ouve bastante o que temos a dizer (E-TB4).

Meu gestor atual dá feedbacks semanais e o nosso diretor toda sexta-feira por termos reuniões para passar os números, então ele dá feedback ali (E-TB2).

Temos a liberdade para chegar na GP e também nas outras pessoas e ter essa intimidade. Rola brincadeira com eles, até com a própria gestora de GP (E-TB1).

Me considero uma pessoa reconhecida pela empresa (E-TB6).

Atender e acolher o trabalhador, tornar-se um setor próximo e transparente de forma a permitir melhores desempenhos no ambiente de trabalho faz parte das estratégias de GP, que determinam as diretrizes para a gestão da força de trabalho (MASCARENHAS, 2020). Nesse

sentido, Neiva, Macambira e Ribeiro (2020), bem como Novaes et al. (2020) destacam que as práticas de GP exercem uma diversidade de implicações sobre o trabalhador e seu estado de florescimento, evidenciando a importância das organizações primarem por práticas humanizadas de gestão. Diante disso, reforçam-se os achados de alguns pesquisadores (BAPTISTE, 2008; TURNER; HUEMANN; KEEGAN, 2008; DEMO, 2012; KATOU, 2012; SAMPAIO; GOMIDE-JÚNIOR; OLIVEIRA, 2019; OLIVEIRA; GOMIDE-JÚNIOR; POLI, 2020) quando indicam que as práticas de GP influenciam no bem-estar dos trabalhadores, bem como no seu florescimento.

Na classe denominada “condições de trabalho”, apontada como o segundo motivador para o florescimento no trabalho, as palavras tomar, café, mesa, perguntar, fruta e ginástica ressaltam ações da GP em prol da QVT, como podem ser verificadas nos excertos:

Estou aqui trabalhando e se eu quiser levantar e comer uma fruta eu vou, tomar um café, levantar e ir conversar em outra mesa (E-TB4).

Eles se preocupam em perguntar qual fruta gostaríamos de comer. Eles podiam comprar banana, maçã e laranja que é mais barato, mas eles compram o que o pessoal gosta (E-TB7).

Tem coisas que é bom a gente olhar e pensar que a nossa realidade é diferente de outras empresas. A empresa que meu noivo trabalha eles mesmos limpam o banheiro porque não tem faxineira todo o dia. Aqui, a gente não coloca a mão nem na mesa se quiser (E-TB2).

Tem ginástica laboral, você não faz porque não quer. Tem alimentação saudável como as frutas, é só você trazer outra coisa para complementar. Só não come quem não quer, tem espaço para isso (E-TB3).

Dispor de condições de trabalho adequadas e aderir às ações que possibilitem o desenvolvimento de um ambiente organizacional seguro para os trabalhadores é destacado por Oliveira, Monteiro e Drago (2015) como uma das estratégias de retenção de talentos nas organizações. Um ambiente de trabalho saudável, na perspectiva da psicologia positiva organizacional e do trabalho, é aquele que está organizado de forma a permitir a renovação da energia vital, preservar o prazer e a elevar a autorrealização dos trabalhadores em seu labor (VAZQUEZ, 2021). Ainda, a autora acrescenta que faz-se necessário que o trabalhador tenha acesso aos recursos laborais necessários, preservação dos limites entre as esferas da vida e a proteção de sua saúde, uma vez que trabalho saudável se associa diretamente ao trabalho seguro.

Nesse sentido, para Limongi-França (2003) e Ferreira (2017), a necessidade de buscar práticas que promovam a saúde do trabalhador é a pedra angular que estrutura a QVT e reverbera positivamente no aumento da produtividade, melhora no desempenho, elevação da

motivação e engajamento dos trabalhadores, levando o trabalhador, de acordo com Diedericks e Rothmann (2013), a experienciar o estado de florescimento no trabalho.

No que tange à classe denominada “bem-estar no trabalho”, as palavras sentir, bom, trabalho, problema, bem, relacionamento, tratado e respeito representam o conjunto de ações e sentimentos que criam um ambiente de trabalho harmônico e saudável para o desempenho das atividades e vivência do estado de florescimento. Para fins de evidenciação, depreende-se algumas percepções:

Aqui no meu trabalho eu me sinto alegre e feliz, tenho bons relacionamentos com os colegas, meu trabalho me permite ter a certeza que estou na função certa, pois sou muito engajado e aprendo com os problemas (E-TB4).

O motivo que me faz permanecer aqui trabalhando é que eu me sinto muito bem, não tenho problemas de acordar de manhã e dizer: nossa, vou ter que ir trabalhar lá. Eu gosto, me sinto bem, isso já é uma coisa boa, gosto do que faço (E-TB1).

A empresa tem muito forte a questão de tratar do outro como você gostaria de ser tratado e isso é fato. Eu trato bem e gosto de ser tratado igual (E-TB5).

O respeito pelas pessoas me encanta muito e isso me leva a permanecer na empresa. O respeito pelo próximo, o cunho social e ambiental que é forte, essa imagem que ela tem de perceber o meio ambiente (E-TB7).

Park, Peterson e Seligman (2004) já destacavam que o bem-estar no trabalho tem relação recíproca com as forças e virtudes do ser humano, interferindo, segundo Paz et al. (2020), em todos os aspectos da vida, sejam eles emocionais, sociais ou profissionais. Observa-se nos excertos que os sentimentos positivos, bons relacionamentos e o engajamento no trabalho fazem com que o trabalhador consiga lidar com os problemas e aprenda com eles, indo ao encontro do referido por Veltman (2015). Também, aponta-se que o respeito e a empatia no meio organizacional se constituem, conforme percepções dos trabalhadores, nos pilares centrais para o bem-estar no trabalho, possibilitando o florescimento.

No que concerne à classe denominada “cuidado e inclusão”, o florescimento dos trabalhadores se intersecciona às palavras *home office*, ficar, casa, contratar e problema, as quais denotam a preocupação que a organização tem (e foi percebida pelos trabalhadores, sobretudo na pandemia) com a saúde e bem-estar do trabalhador, que foi redobrada em razão da pandemia da COVID-19. Além disso, o cuidado para com o trabalhador e sua inclusão também se manifestam em situações em que ele não consegue (seja por doença ou outro problema) ou não necessita se deslocar até as instalações da organização para a realização do labor, evidenciando, conforme percepções abaixo elencadas, as práticas e o tratamento humanizado da GP:

Podemos trabalhar *home office* se quisermos. Pelo nosso histórico ficamos 3 a 4 meses em casa e tem empresas que não fizeram isso (E-TB3).

Estou longe da matriz, trabalho em *home office*, meu trabalho é em campo, cadastrando e visitando novos credenciados, mas me sinto na empresa (E-GF6).

Acho que hoje muitas empresas contratam para você ficar de *home office*. É um ponto que a pandemia trouxe de bom, não é obrigatório a pessoa estar dentro da empresa para executar a função dela (E-TB8).

Várias vezes eu dizia pro pessoal: falta 10 dias para terminar o mês e eu não tenho dinheiro para a gasolina, então posso ficar de *home office*? Sempre me permitiram ficar. Me falavam que não tinha problemas (E-TB4).

Trabalhamos em escala e agora em março que deu novamente esse pico foram para *home office*. Então, eu sinto que isso é uma forma de preocupação que a empresa tem conosco. Ela está sempre atenta, é álcool, é máscara, é temperatura (E-TB8).

Observa-se que o *home office*, além de apresentar-se como uma forma de cuidado ao trabalhador, exhibe um modo de inclusão e de flexibilidade de trabalho, despertada sobretudo na pandemia. Essa modalidade de trabalho permite empregar uma diversidade de trabalhadores sem a necessidade de se fazer presente fisicamente na organização, permitindo maior comodidade. Ao encontro disso, Antonacopoulou e Georgiadou (2020) destacam que o local de trabalho pode ser “qualquer” lugar, não apenas no contexto organizacional onde o trabalho é realizado, mas onde o significado é processado e sua realização alcançada.

Embora a flexibilidade do *home office* consiste numa estratégia que a GP vem adotando para contribuir no alcance das metas organizacionais, especialmente em épocas de crises sanitárias (GÓMEZ et al., 2020), a organização estudada tornou-a uma mobilidade de trabalho para além do período pandêmico. Desse modo, embora a distância física exista, o compartilhamento de experiências entre os trabalhadores pelos diversos canais (*Teams*, *WhatsApp*) e o contato constante com a GP, possibilita o desenvolvimento de sentimento de pertencimento (BURREL; DALE, 2007), possibilitando que o trabalhador floresça.

Nesse contexto, ao buscar compreender o que motiva os trabalhadores a florescer, fica evidenciado que as práticas e a atuação da GP exercem influência sobre o ambiente de trabalho, conforme já destacado por Demo et al. (2011), Guest e Conway (2011), Gomide e Tanabe (2012), Badejo (2015), Costa, Demo e Paschoal (2019), Oliveira-Silva e Porto, (2021). A gestão e as práticas humanizadas de GP refletem diretamente no ambiente de trabalho, repercutindo na vivência de emoções positivas, no engajamento, nos relacionamentos, no sentido e propósito do trabalho e na realização dos trabalhadores, permitindo o florescimento (SELIGMAN, 2011), como pode ser observado nos excertos apresentados no Quadro 29.

Quadro 29 - Indicadores de florescimento no trabalho

Indicadores	Unidades de contexto
Ambiente da organização	<p>“Se a empresa que antes eu trabalhava me oferecesse mais do que ganho aqui, eu não mudaria de emprego porque o ambiente daqui me faz me sentir acolhida, é um ambiente familiar, tive o apoio em todas as situações mais difíceis que passei na minha vida e isso pesa muito na minha decisão” (E-TB6).</p> <p>“A gente se sente acolhido e aconchegado nesse ambiente de trabalho que a empresa proporciona [...]temos ambiente de descanso, ambiente para almoçar, ambiente para jogos, cara temos uns 4 tipos de jogos [...] pelo fato de eu chegar num ambiente saudável onde eu também distribuo energias positivas” (E-TB7).</p> <p>“É um ambiente leve para você trabalhar. [...] enfrento trânsito dependendo do horário que eu saio de casa, mas não tenho problema com isso, eu saio bem leve, porque o ambiente lá é bom[...] mas como o ambiente é bom isso te motiva, eu saio motivada de casa, eu gosto de ir lá, eu me sinto bem, me sinto em casa.” (E-TB3).</p> <p>“Temos um ambiente aberto, não temos salinhas fechadas é tudo aberto e podemos conversar com nossos colegas facilmente [...]. Desse modo me parece que conseguimos ter um ambiente mais leve e automaticamente melhor, eu prefiro assim, se torna mais leve.” (E-GP3).</p> <p>“o clima é leve, independente dos problemas e das coisas que tem para resolver no dia a dia” (E-GP2).</p> <p>“Temos um ambiente de trabalho seguro, confortável, que fica visível essa preocupação em deixar um ambiente bom de trabalho, faz com que o colaborador queira estar mais ali. [...] um ambiente aberto e que você possa ter contato com todo mundo [...]gera mais interatividade, porque se alguém está de parabéns e aquele setor começa a cantar os parabéns, quando vê está todo mundo batendo palmas e cantando parabéns.” (E-GP5).</p>
Emoções positivas no trabalho	<p>“Eu gosto daquilo que faço, de resolver cada problema que surge, de fazer as demandas que vem por e-mail, por mais simples que seja, desde mexer em uma planilha eu gosto e me sinto feliz” (E-TB6).</p> <p>“O meu trabalho me permite eu me sentir, feliz, alegre, meu colegas vem aqui direto falar comigo, porque dizem que eu transmito a energia boa para eles, porque estou sempre alegre, mas nem sempre a minha casca é o que eu estou lá dentro, mas eu não posso misturar, mas eu estou sempre de boa, daqui a pouco chega alguém aqui que vem falar comigo, sempre em alguém aqui em redor, sempre, sempre” (E-TB1).</p> <p>“Outro ponto que a empresa me proporciona é o vínculo de amizade, todas as coisas que eles fazem é interagindo” (E-TB7).</p> <p>“Eu tenho prazer de vir trabalhar [...] somos acolhidos muito bem” (E-GF2).</p>
Engajamento no trabalho	<p>“O seu companheiro estar ajudando você o tempo todo, essa união esse esforço como equipe, não pensando somente em você, mas pensando que se você se doar ao máximo, de certa forma, junto com seu companheiro, essa união, essa mescla, o resultado final vai ser positivo para todos” (E-GF1).</p> <p>“Meu pensamento deve ser que independente de ter pressão ou não, eu tenho que tentar fazer o meu e mais, entregar o meu serviço bem feito” (E-TB8).</p> <p>“Me sinto uma pessoa engajada, como falei semana passada, são 9 meses que estou aqui na empresa e parece que é 9 anos que estou lá, porque eu já me envolvi em tanta coisa lá dentro” (E-TB3).</p> <p>“Me sinto engajado demais aqui no trabalho, tem hora que a minha mulher fala: nossa você chegou tarde, eu basicamente na minha rotina de trabalho agora como assistente logístico é lidar muito com o cliente e a gente acaba se doando muito, na hora que estou lá em casa eu falo, poxa deixa eu pegar aquela informação ali para fulano e vou passar para ele, eu não estou nem trabalhando, mas eu dou o meu tempo para poder levar aquela informação e resolver o outro lado do cliente ou do credenciado” (E-TB7).</p>
Relacionamentos positivos no trabalho	<p>“Aqui eu consigo ser feliz, ter paz e bons relacionamentos, é como se fosse uma família, convivo mais com o pessoal aqui do que com minha família, estou com eles a 2 anos, para mim eles são minha família” (E-TB8).</p>

(continuação)

Indicadores	Unidades de contexto
Relacionamentos positivos no trabalho	<p>“Me dou bem com o pessoal lá atrás, aqui dentro não existe aquela coisa de tipo eu sou da gestão e vocês não existem, as pessoas tem uma liberdade para conversar com a GP, o pessoal tem liberdade para chegar na GP e também nas outras pessoas e ter essa intimidade, rola brincadeira com eles” (E-TB1).</p> <p>“Eu sinto uma segurança muito grande em ter com quem contar, porque você não se sente sozinho. Isso faz a gente se sentir seguro e querer crescer e abraçar a empresa como se ela fosse realmente nossa e faz com que a gente sinta uma alegria muito grande em trabalhar no amanhecer o dia” (E-GF6).</p>
Sentido e propósito no trabalho	<p>“Sinto que meu trabalho é valorizado, até a gerente de GP já me falou que os gestores falam que meu trabalho é muito bom, então sei que estou fazendo a coisa certa e sem contar que tive uma promoção, então aí a gente já percebe que está desempenhando um bom trabalho” (E-TB6).</p> <p>“O que desempenho aqui dentro é significativo para minha vida profissional” (E-TB1).</p> <p>“Se eu quero saber como fazer alguma coisa, então me falam que eu tenho que ir lá falar com o fulano. Quem é o fulano? Vai lá achar quem é o fulano, ou seja, você tem a autonomia para ir atrás e buscar as coisas, mudar, criar, alterar. Meu perfil garante que com isso o trabalho tenha significado. É ir atrás das coisas e você fazer” (E-TB3).</p> <p>“Meu trabalho sempre foi ligado a números, cálculos, e éramos vistos como robozinhos (fez gestos para sinalizar entre aspas) onde eu trabalhava, e aqui não, somos vistos como pessoas e isso me deixa muito feliz e grata por poder trabalhar aqui e fazer parte da equipe” (E-GF2).</p> <p>“Aqui eu vejo uma carreira pela frente, aqui todo mundo tem oportunidade de crescimento” (E-TB4).</p> <p>“meu trabalho me proporciona sem dúvida significa e propósito, me sinto reconhecido por aquilo que faço e sou engajado, porque eu encontro aqui os mesmos princípios que o meu” (E-TB5).</p>
Realização no trabalho	<p>“Hoje eu estou no caminho da realização profissional e vou chegar lá [...] a empresa me dá as ferramentas o restante eu que tenho que correr atrás” (E-TB3).</p> <p>“[...] na questão de resolver problemas, hoje eu vejo que eu consigo resolver problemas e me sinto profissionalmente realizada, acho que eu faria isso pelo resto da minha vida. Se eu colasse em uma balança o trabalho que eu fazia na outra empresa, o trabalho aqui dentro e minha segunda profissão, é aqui que me sinto mais realizada” (E-TB2).</p> <p>“A empresa tem me ajudado a buscar mais e eu valorizo as pequenas coisas, a empresa vem fazendo ações não só comigo, mas com meus colegas, porém cada um vê de uma forma, eu sou grato desde uma bala que recebo enquanto que muitos dizem nossa ganhei só uma bala” (E-TB4).</p> <p>“Tem questões por exemplo de alguém que precisa de uma informação, então a gente passa a informação da melhor forma possível para o cliente credenciado e depois a gente quer acrescentar mais alguma coisa [...]é aquele exagerinho, fazer um pouco mais do que eles querem, porque quando a gente gosta do que a gente faz, a gente sempre dá mais e mais e a gente acaba enchendo de coisas que nem eram necessárias, mas a gente quer fazer o melhor, fazendo mais coisas porque a gente se realiza” (E-TB7).</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Fica evidente por meio das falas (Quadro 29) que há múltiplos fatores que motivam o florescimento dos trabalhadores no meio organizacional, além dos citados na Figura 19, ou seja, o florescimento é composto por diversas características ou dimensões (SELIGMAN, 2011; HONE et al., 2014; BECALLI, 2014; FABRICIO et al., 2020). Tais motivadores são subsidiados e impulsionados pelas práticas de GP, que, principalmente por meio do fornecimento e construção conjunta de um ambiente de trabalho agradável, possibilita vivências de bem-estar, alegria, sentimentos de paz, vínculos de amizade e companheirismo, bons

relacionamentos intersetores, engajamento, valorização, reconhecimento, realização, dentre outros sentimentos positivos que servem de barreira contra os sentimentos negativos.

Observa-se que o ambiente da organização é indicado como um dos motivadores do florescimento, tanto em virtude das suas estruturas físicas quanto dos aspectos intangíveis, os quais proporcionam conforto, autonomia, sensação de leveza e fácil acesso entre os trabalhadores, elevando sua satisfação e prazer com a vida (KEYES, 2002; SELIGMAN, 2011). No que tange às emoções positivas, estas são expressas por meio de alegria, felicidade e energia positiva em razão dos trabalhadores estarem, sobretudo, realizando tarefas nas quais eles gostam e se identificam (HUPPERT; SO, 2013; PINTO, 2018), repercutindo diretamente no engajamento dos mesmos.

O engajamento possibilita aos trabalhadores atingir altos níveis de energia e resiliência, a investir em esforços, não fadigar com facilidade, sendo persistentes às dificuldades (SCHAUFELI; BAKKER, 2003). Logo, nota-se que os relacionamentos positivos caracterizam-se pelo companheirismo e boa convivência entre os trabalhadores de todos os setores, independente do cargo ou nível de atuação, criando sentimentos de segurança psicológica, confiança e de familiaridade, elevando a sensação de suporte e alavancando a percepção de bem-estar, conforme já exposto por Carmeli, Brueller e Dutton (2009), Seligman (2011) e Colbert, Bono e Purvanova (2016).

Ademais, no que diz respeito ao sentido e propósito no trabalho, as percepções expostas se retratam no reconhecimento do labor como aquele que possibilita alcançar os resultados pretendidos, no sentimento de pertencimento a um grupo ou na importância de seu trabalho para a organização e para si, conforme já indicado por Vilas-Boas e Morin (2015) e Schmidt et al. (2017). Ao encontro disso, Bittencourt et al. (2011) apontam que o sentido e significado do trabalho podem se manifestar de várias formas, dependendo da organização em que o trabalhador se encontra, dos colegas, das relações que são construídas, da família, da etapa da vida em que se encontra e de fatores financeiros.

Já a realização no trabalho se manifesta, conforme percepções, na força motriz que move o indivíduo (MASLOW, 1968) e no alcance de metas de carreira (MOURA, OLIVEIRA-SILVA, 2019), os quais estão associados aos valores relativos ao trabalho e aos valores organizacionais. Ao encontro dos achados no presente estudo, Rautenbach e Rothmann (2017) já defendiam a premissa de que florescimento no trabalho está diretamente relacionado às experiências positivas vivenciadas no ambiente profissional, sendo reforçado pelo levantamento sistemático de literatura realizado por Sgarbossa e Mozzato (2020). O estudo das autoras apontou a confiança, autodisciplina, satisfação, clareza de papéis, inclusão, integração



social, otimismo, lócus de controle, criatividade, perdão, entre outros, como os motivos que fazem os trabalhadores florescer.

Entretanto, cabe salientar que, embora a organização caracterize-se como um espaço em que os trabalhadores gostam de trabalhar e de estar, eles também reconhecem a importância dela estar em constante adaptação, em razão dos diversos pontos que precisam de ajustes. Contudo, os aspectos positivos vivenciados pelos trabalhadores se sobressaem aos negativos por considerarem os problemas em diferentes perspectivas (FREDERICKSON, BRANIGAN, 2005), o que os possibilita a florescer e permanecer acreditando na organização. No entanto, o trabalhador também precisa fazer a sua parte para florescer, conforme pode ser observada no excerto E-SF3:

Para florescer primeiro você precisa criar um ambiente para que ele [trabalhador] possa realmente florescer. É como se fosse um jardim, você precisa preparar o solo, tem que deixar tudo ajeitado, com as vitaminas, com os minerais e umidade para que ele possa florescer, fizemos isso dentro da empresa. Infelizmente não podemos deixar isso livre, sem regras, sem orientações mais rígidas, porque a empresa acaba não sobrevivendo nesse mercado tão competitivo. Eu acredito muito que o trabalhador precisa ter esse ambiente, proporcionar para ele o desenvolvimento, colocar desafios para ele dentro desse desenvolvimento, que ele vai estudar inglês, que ele tenha uma boa saúde, não seja uma pessoa sedentária, que ele busque cada vez mais se aperfeiçoar na área que ele se propôs a seguir carreira [...] Eu diria que só o ambiente da empresa sozinho não vai proporcionar tudo isso, eu tenho que ter boas sementes para botar nesse ambiente, essas boas sementes é o perfil”.

Outrossim, na busca de práticas positivas, verifica-se que a organização vem em processo contínuo de reformulação de seu contexto de trabalho para melhorar e facilitar as condições que promovem o florescimento humano, indo ao encontro do referido por Cameron et al. (2011), Ariza-Montes et al. (2018) e Yidong et al. (2020). Essa preocupação coaduna com o referido por Oliveira-Silva e Porto (2021) ao destacarem que, embora o trabalhador possua potenciais para florescer, o ambiente em que ele está inserido exerce forte influência.

Trabalhadores florescidos se diferenciam, conforme se observa no relato de uma das responsáveis pela GP: “nós da GP conseguimos ver o trabalhador que está bem e está florescendo. A primeira coisa que dá para ver é o semblante da pessoa, isso não tem com não perceber. Quando a pessoa está bem, está gostando, se sente parte, ela é feliz, está sorrindo [...]” (E-GP5). Desse modo, como já referiram alguns autores (SCHAUFELI et al., 2002; SCHAUFELI; BAKKER, 2003; BAKKER; VAN EMMERIK; EUWEMA, 2006; OLIVEIRA; ROCHA, 2017), o florescimento é capaz de produzir resultados positivos, tanto para o trabalhador quanto para a organização. Os resultados positivos serão tratados neste estudo como os benefícios do florescimento no trabalho.

A literatura traz que o florescimento humano concede melhor desempenho ao indivíduo, o qual passa a interagir de maneira ativa e produtiva com os outros, tem capacidade de tomar iniciativa, diferencia-se pela bondade, generatividade, crescimento e resiliência (FREDRICKSON; LOSADA, 2005), possui estabilidade emocional, vitalidade, otimismo, resiliência, autoestima, (DIENER et al., 2010; HUPPERT; SO, 2013), bem-estar emocional, psicológico e social (KEYES, 2002, 2007), tornam-se pessoas prósperas, desenvolvem-se e aprendem constantemente, sentem satisfação e bem-estar (MENDONÇA et al., 2014), funcionam bem, são criativas e engajadas (SELIGMAN, 2011; BAKKER; OERLEMANS, 2011; DEMEROUTI; BAKKER; GEVERS, 2015).

Tais benefícios (e outros) do florescimento para o trabalhador e organização podem ser observados nos dados apresentados no Quadro 30, os quais confirmam a **proposição 1**: “o florescimento no trabalho traz benefícios tanto para os trabalhadores, quanto para as organizações.”

Quadro 30 - Benefícios do florescimento no trabalho para a organização e para o trabalhador

Indicadores	Unidades de contexto
Benefícios para a organização	“Cumpro a meta e se eu não conseguir cumprir, pelo menos sei que dei o meu máximo, contribuí para chegar ao melhor desempenho, vou para casa com a sensação de mais um dia pago, mais um dia cumprido” (E-TB8).
	“Um problema nunca é problema de uma pessoa só, a gente sempre está unido para tentar resolver o problema” (E-GF6).
	“Tenho vontade de estar estudando, buscando conhecimento cada vez mais, estar me aproximando de pessoas que tem o conhecimento maior do que eu e sempre buscando ouvir eles.” (E-TB4).
	“Eu gosto de ser criativa e consigo colocar em prática minha criatividade” (E-GP3).
	“Tem vezes que quando dá 6 horas da noite aqui eu penso: tenho que fazer alguma coisa a mais aqui. Você quer fazer um pouco a mais, o básico, o que deveria ser feito, já foi feito, só que você quer contribuir um pouco a mais, porque merece e quando você vê esse ambiente merecedor você só quer contribuir cada vez mais e nisso você acaba adquirindo mais conhecimento, buscando mais amizade, tendo bons relacionamentos com outras pessoas que você nem conhece” (E-TB7).
	“Vejo retorno nos resultados da empresa, na produtividade, quando você realmente tem as pessoas certas engajadas elas vão pegar as missões que elas tem nos seus respectivos departamentos e setores e vão solucionar, além disso, elas vão estar, como eu tenho depoimento de vários líderes e gestores eles falam para mim, eu respiro a empresa 24 horas por dia, elas estão pensando as situações que são expostas, em buscar soluções, atender melhor a situação, a gente sente muito isso no nosso time hoje” (E-SF1).
	“O florescimento do trabalhador pode transformar a empresa. Pessoas que se engajam, puxam a responsabilidade para si, procuram estudar, vão atrás de resolver as coisas. Isso para mim é um reflexo do florescimento, a pessoa não está só no quadradinho dela, está buscando crescer, entender e quando ela não sabe, ela vai atrás de buscar informação” (E-SF3).

(continuação)

Indicadores	Unidades de contexto
Benefícios para o trabalhador	“Me sinto realizado naquilo que faço, porque eu consigo dar o meu melhor e entregar o que me pedem [...]. Estar bem, com um ambiente de paz, tranquilo e estar bem com os colegas as ideias surgem, você se desenvolve mais, repercute até na vida particular” (E-TB8).
	“Eu me sinto muito bem, muito leve, e não tenho problema em vir trabalhar todo o dia[...] eu tenho prazer de vir trabalhar” (E-GF2).
	“eu gosto daqui, gosto dos meus colegas, gosto das pessoas que estou perto e me dão motivo para acordar toda manhã e querer vir para cá” (E-TB2).
	“Aqui eu me sinto alegre e feliz, tenho bons relacionamentos com os colegas e demais da empresa, meu trabalho me permite me sentir realizado profissionalmente, com certeza, tenho um engajamento muito forte e aprendo com os problemas, eles sempre trazem um conhecimento novo, todo problema se torno um conhecimento novo” (E-TB4).
	“Eles [trabalhadores] comentam, eu estou feliz, eu estou feliz, é tão bom trabalhar aqui. Eles nos recebem bem e então nos passam isso” (E-GP3).
	“Consigo me sentir alegre, feliz e motivado no trabalho, tenho bons relacionamentos interpessoais aqui dentro, meu trabalho me proporciona sem dúvida significa e propósito, me sinto reconhecido por aquilo que faço e sou engajado” (E-TB5).
	“Me sinto alegre, feliz aqui no trabalho, sou muito engajado no trabalho, tenho bastante e bons relacionamentos com todos, seja colegas de trabalho, cliente, diretor” (E-TB7).

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Os benefícios alcançados pelo florescimento à organização são extensíveis aos trabalhadores e vice-versa, como se observa nos excertos apresentados no Quadro 30. Verifica-se que frente à organização, os benefícios do florescimento no trabalho caracterizam-se pela busca constante de aprendizado, alcance de metas, engajamento e coleguismo, desenvolvimento profissional que reverbera na elevação do desempenho, criatividade, produtividade, proatividade, eficiência na resolução de problemas. Tais achados vão ao encontro do exposto por Spreitzer e Porath (2013) e Burke (2015), quando referem que o florescimento pode ser interpretado pelo viés da aprendizagem, autodeterminação e autonomia, que contribuem para maiores níveis de prosperidade no desempenho, na produtividade e na saúde do trabalhador.

Nesse entendimento destaca-se o depoimento de E-SF3, ao evidenciar que o florescimento pode transformar a organização. Fredrickson e Losada (2005) já apontavam que o estado de florescimento expande os repertórios de ação do pensamento dos trabalhadores, impulsionando-os a ir além de seus próprios requisitos formais e ter *insights* de pensamento e ação suficientemente amplos para tomar iniciativa, além de um escopo mais amplo para se concentrar nos interesses dos outros e do coletivo.

No que tange aos benefícios do florescimento para os trabalhadores, os excertos destacam a sensação de leveza, realização, bem-estar, envolvimento e relacionamentos saudáveis com os colegas, emoções positivas e criatividade. Tais benefícios assemelham-se aos indicados por

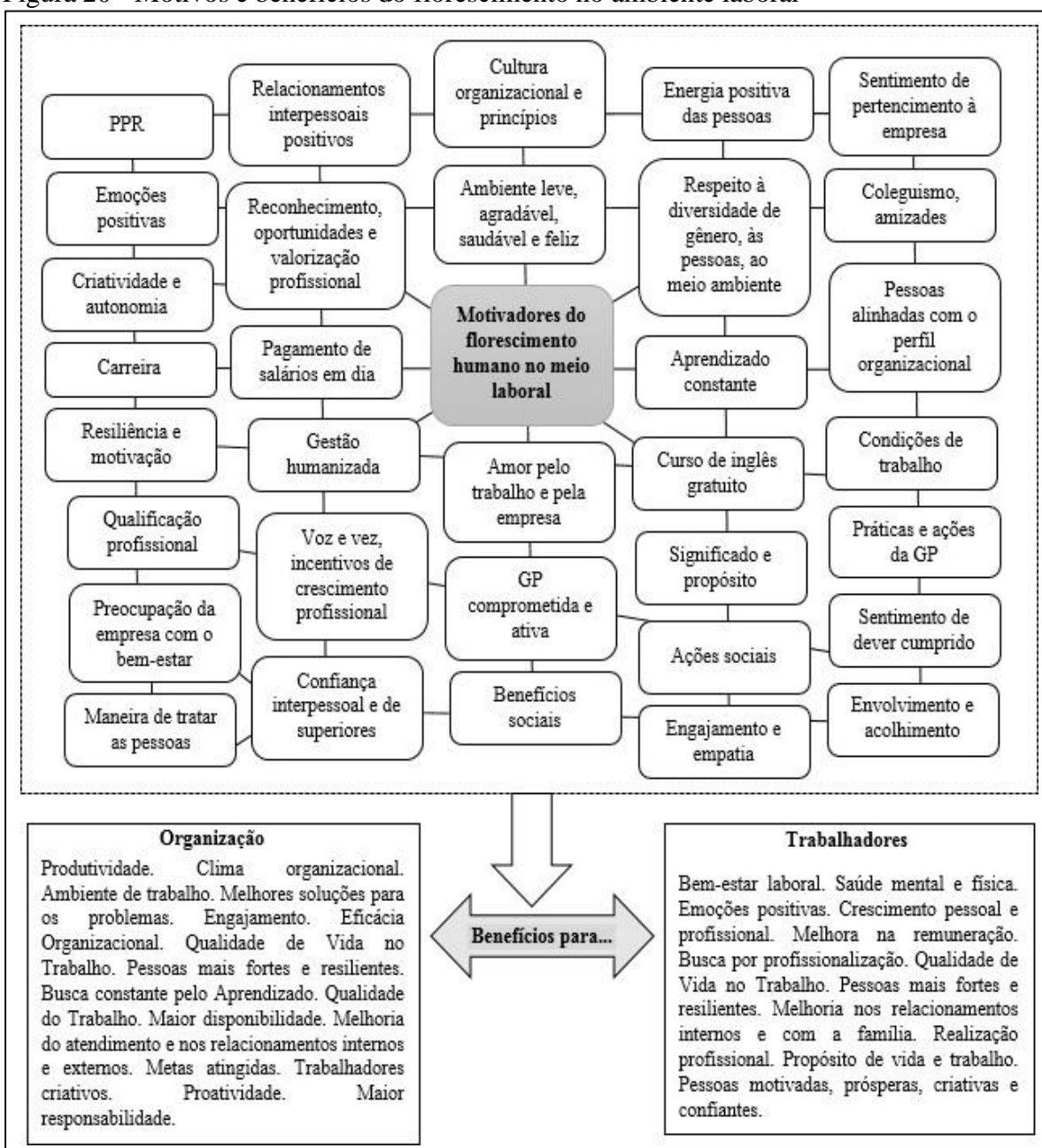
Bakker e Oerlemans (2011) e Demerouti, Bakker e Gevers (2015), que indicam que o florescimento estimula a criatividade e o desempenho no trabalho e, por representar o topo do espectro de bem-estar, permite experimentar alto afeto positivo.

Dispor de condições de trabalho que permitam a execução das atividades sem comprometer o bem-estar e a QVT reverbera na qualidade do serviço realizado e do produto entregue e em melhores resultados, tanto em níveis individuais quanto organizacionais. Um ambiente de trabalho confortável e com bons relacionamentos repercute diretamente na saúde física e mental do trabalhador, levando-o a estar mais criativo, engajado e proativo. Compreender os fatores determinantes que levam o trabalhador ao bem-estar e, por conseguinte, ao florescimento no trabalho, de acordo com Sgarbossa e Mozzato (2020, p. 43), “se torna essencial para que as organizações possam melhorar seu ambiente, tornando-o mais agradável a todos, e a organização com uma visibilidade positiva perante a sociedade”.

Um ambiente positivo conduz à redução dos níveis de esgotamento físico e mental, minimizando as condições estressantes que os trabalhadores são expostos em seu cotidiano laboral. Assim, a positividade das condições permite que o trabalhador se sinta envolvido, desperte para a organização e floresça (OLIVEIRA-SILVA; PORTO, 2021).

Doravante, apresentadas e analisadas as subcategorias analíticas referente à categoria florescimento no trabalho, explana-se de forma sintética na Figura 20 sobre os principais achados do presente estudo acerca dos motivadores e dos benefícios do florescimento no ambiente do trabalho.

Figura 20 - Motivos e benefícios do florescimento no ambiente laboral



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Observa-se na Figura 20 que são diversos os motivos que levam os trabalhadores a florescer no meio organizacional, os quais são sustentados pelas práticas humanizadas de GP, conforme evidenciado nas entrevistas e já apontado por Gelade e Ivery (2003), Baptiste (2008), Demo (2012), Katou (2012), Sampaio, Gomide-Júnior e Oliveira (2019), Cortez et al. (2019), Oliveira, Gomide-Júnior e Poli (2020) e Demo et al. (2021). Reforça-se, que o bem-estar é o pilar fundamental para o desabrochar do florescimento humano, no qual a GP tem papel fundamental para a ocorrência de tais aspectos positivos e que é percebido e reconhecido pelos trabalhadores. Tratar bem as pessoas e reconhecê-las é uma prática estratégica da organização

em prol do florescimento dos trabalhadores, que compreendeu a muito tempo que os benefícios são para ambos os lados (trabalhador e organização).

Marujo et al. (2007) já recordavam que o funcionamento saudável e satisfatório das organizações e seus trabalhadores não podem ser alcançados unicamente por meio de ações corretivas para evitar resultados indesejáveis, mas se fazem necessárias, segundo Demo et al. (2021), práticas organizacionais que possam ser efetivamente entendidas como humanizadas e com conteúdo éticos e morais, levando os trabalhadores a perceberem a organização como uma promotora de virtudes que possibilitam a vivência de emoções positivas.

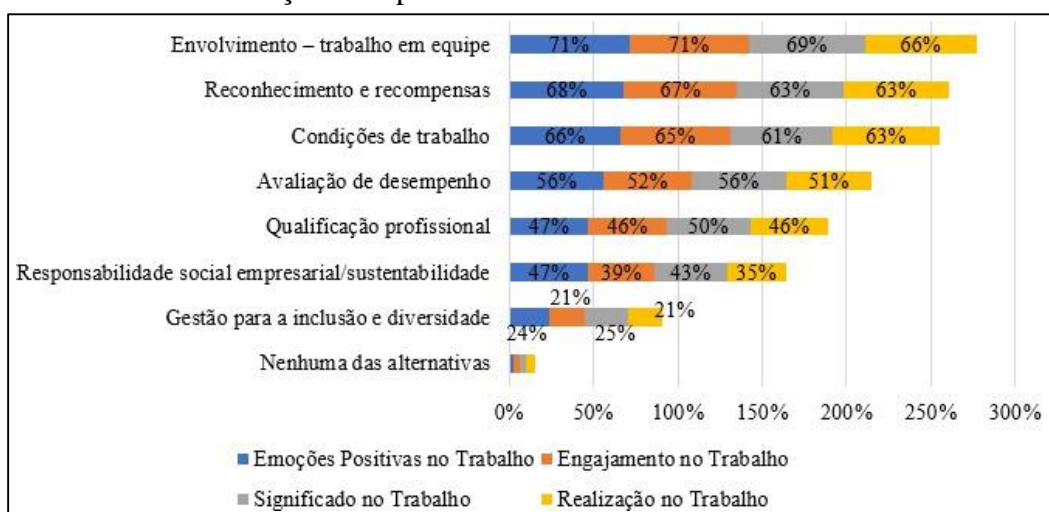
Nesse sentido, no próximo subcapítulo, apresentam-se, a partir das percepções dos trabalhadores, as contribuições das práticas de GP para o florescimento no ambiente laboral.

#### 4.6 CONTRIBUIÇÕES DAS PRÁTICAS DE GP PARA FLORESCIMENTO NO TRABALHO: PERCEPÇÕES DOS TRABALHADORES

Este subcapítulo tem o propósito de atender o quarto objetivo específico, que consiste em analisar a percepção dos trabalhadores sobre a contribuição das práticas de GP no nível de florescimento. Os dados foram obtidos mediante levantamento, onde cada respondente indicava qual(is) prática(s) de GP exercem influência sobre as dimensões do florescimento humano vivenciadas no ambiente do trabalho, ou seja, os respondentes tinham a liberdade de selecionar mais de uma alternativa. Além disso, os respondentes descreviam nas questões abertas como cada prática de GP assinalada contribuía para o estado de florescimento.

Essa etapa, juntamente com os dados coletados nas entrevistas semiestruturadas e no grupo focal, possibilitaram a triangulação dos dados, corroborando e reforçando com a compreensão sobre a influência e contribuição que as práticas de GP exercem no estado de florescimento dos trabalhadores, também expostas nas categorias analíticas. Desse modo, apresenta-se no Gráfico 3 as práticas de GP que influenciam e contribuem em cada uma das dimensões do florescimento no trabalho, conforme percepções dos participantes.

Gráfico 3 – Contribuições das práticas de GP nas dimensões do florescimento



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

No que tange à relação entre as práticas de GP e o florescimento no trabalho, verifica-se por meio do Gráfico 3 que todas as práticas de GP contribuem para o florescimento dos trabalhadores, sobretudo a prática de envolvimento – trabalho em equipe, reconhecimento e recompensas, e condições de trabalho, respectivamente. Esse resultado vai ao encontro dos achados de Redelinghuys, Rothmann e Botha (2019), quando apontam que as práticas organizacionais positivas associam-se ao florescimento no trabalho.

Ainda, observa-se que a ordem de impacto das práticas de GP em cada dimensão é a mesma, diferindo-se apenas na frequência. Ou seja, a prática de envolvimento – trabalho em equipe, é a que mais exerce influência sobre as dimensões, logo, a prática de gestão para inclusão e diversidade, é a que menos gera impacto nas dimensões. Cabe destacar que a dimensão “relacionamentos positivos no trabalho” não consta no gráfico, uma vez que os participantes foram levados a discorrer sobre, em uma questão descritiva, que será exposta no decorrer dessa análise.

Primeiramente, observa-se no Gráfico 3 que na dimensão “emoções positivas no trabalho” a prática de “Envolvimento – trabalho em equipe” contribui para 71% dos respondentes, propiciando a vivência de alegria, empolgação, determinação e otimismo no espaço do labor, seguida das práticas de “reconhecimento e recompensas” (68%) e “condições de trabalho” (66%).

A fim de verificar como as práticas de GP contribuem para o florescimento, apresenta-se o Quadro 31, o qual contém as percepções dos participantes.

Quadro 31 - Percepções sobre as contribuições das práticas de GP nas emoções positivas no trabalho

Práticas de Gestão de Pessoas	Influência sobre a dimensão emoções positivas no trabalho
Envolvimento – Trabalho em equipe	“Meu resultado impacta positivamente em várias pessoas.”
	“Tudo é possível quando a sua equipe colabora. Equipes colaborativas colhem benefícios.”
	“Valoriza o profissional.”
	“Porque valoriza o conhecimento, dedicação e empenho de cada indivíduo bem como as contribuições que são conquistadas em conjunto com o trabalho em equipe.”
Reconhecimento e Recompensas	“Gosto de atingir metas e ser reconhecida pelo meu esforço.”
	“Porque posso provar meu potencial e ser reconhecido e recompensado por isso.”
	“Quem faz um bom trabalho e se empenha é reconhecido e isso contribui na alegria, empolgação e determinação para o serviço.”
	“Me possibilita planejar uma vida.”
Condições de Trabalho	“Me sinto bem, me sinto seguro [...] ambiente confortável.”
	“Bom ambiente que se tem na empresa, cuidado com a saúde mental, física.”
	“É como se estivéssemos em casa.”
Avaliação de Desempenho	“Saber que tem um plano de carreira me faz me valorizar o empregado me deixa empolgado.”
	“O ser humano precisa visualizar até onde pode chegar.”
Capacitação e Desenvolvimento Profissional	“Projeta um futuro melhor na carreira e, traz possibilidades de um planejamento maior das atividades pessoais e da família.”
	“Coincidem com meus objetivos pessoais.”
	“Nos dá motivação para desempenhar nossa função da melhor forma possível.”
	“Contribue para o meu crescimento no trabalho e na vida.”
Responsabilidade Social Empresarial/Sustentabilidade	“Contribuo com a comunidade mais carente.”
Gestão para Inclusão e Diversidade	“Estou em uma empresa que preza pelo bem-estar de todos os colaboradores e reconhecem a importância da sociedade e do cuidado com a natureza, nossa segunda casa.”
	“Pois valorizam o profissional e não a orientação sexual.”
	“Tem muitas mulheres ocupando cargos de liderança em diversos departamentos.”
	“O trabalho em equipe sem pré-conceitos nos faz interagir e nos desenvolver a partir de pessoas independente de preferências, pois todo mundo agrega algo em um ambiente livre.”

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Nota-se, nas percepções expostas no Quadro 31, que os participantes reconhecem a importância de práticas de GP humanizadas e que cada uma delas, em seu modo, reverberam em vivências de emoções positivas, possibilitando aos trabalhadores sentirem bem-estar, alegria, empolgação e determinação no espaço do trabalho. Fiuza (2010) e Fogaça e Coelho Júnior (2015) destacam que o envolvimento proporcionado pelo trabalho em equipe apresenta resultados profícuos, possibilitando a autonomia dos trabalhadores frente às demandas laborais, influenciando os resultados, o desempenho organizacional, a saúde e o bem-estar do trabalhador, bem como torna-os mais alegres, por terem a oportunidade de mostrar suas habilidades e competências.



Aliado a esse entendimento, reforça-se o exposto por Pereira Filho (2016), que coaduna com Devanna, Fombrun e Tichy (1984) ao destacar que as recompensas são fundamentais à valorização dos trabalhadores, pois junto às condições de trabalho adequadas conforme exposto por Fiuza (2008) e Demo et al. (2012), promovem maior bem-estar em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia, higiene, QV e QVT, refletindo em maiores níveis de emoções positivas no trabalho que, por sua vez, contribuem para o estado de florescimento.

No que tange à dimensão “engajamento no trabalho”, observa-se no Gráfico 3 que a prática de GP “envolvimento – trabalho em equipe” obteve uma frequência de 71%, seguida da prática de “reconhecimento e recompensas” (67%) e “condições de trabalho” (65%). No intuito de verificar de que forma as práticas de GP contribuem para a referida dimensão, apresenta-se o Quadro 32, o qual contém as percepções dos participantes.

Quadro 32 - Percepções sobre as contribuições das práticas de GP no engajamento no trabalho

Práticas de Gestão de Pessoas	Influência sobre a dimensão engajamento no trabalho
Envolvimento – Trabalho em equipe	“Amo o trabalho em equipe.”
	“Valorização dos funcionários”
	“A motivação que temos para os desafios, motivam outras pessoas a procurarem o mesmo.”
	“O envolvimento em equipe faz com que minha vontade de aprender seja maior ainda.”
Reconhecimento e Recompensas	“Porque alimenta a vontade de crescer profissionalmente e com a empresa.”
	“Realizar o meu trabalho sabendo que eu terei o reconhecimento desejado me deixam motivada e com vontade de realizar todas as minhas atividades.”
	“A recompensa pelo esforço é motivador assim como contribuir com a sustentabilidade.”
	“Saber que sou visto como alguém que faz a diferença aqui dentro.”
Condições de Trabalho	“As condições de trabalho são ótimas!”
	“Bom local de trabalho e ofertando ao colaborador ferramentas, facilita o processo, mesclando isso com oportunidades de crescimento e remuneração e fantástico.”
	“Ambiente muito leve e saudável para se trabalhar, sem dúvidas as demais práticas são importantes e me agradam muito mas as condições de trabalho se destacam.”
Avaliação de Desempenho	“Porque me permitem visualizar o resultado do meu trabalho.”
	“Me desenvolver mais.”
Capacitação e Desenvolvimento Profissional	“O constante aprendizado, com ajuda da empresa para desempenhar cada vez melhor as atividades.”
	“Incentivos a qualificação profissional, me dão empolgação.”
Responsabilidade Social Empresarial/Sustentabilidade	“São práticas que não tive em nenhuma outra empresa que trabalhei, por este fato me sinto privilegiado.”
	“Permitem que eu sinta que o que faço vale a pena tanto individual quanto socialmente.”
Gestão para Inclusão e Diversidade	“Pois com um time de gestão de pessoas capacitado os funcionários se sentem com mais tranquilidade, seja para conversar [...]”
	“Essas práticas nos possibilitam a sensação sentir parte da empresa.”

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Conforme exposto no Quadro 32, são diversos os motivos que auxiliam os participantes a sentirem-se engajados, motivados e com vontade de realizar suas atividades, sobretudo a oportunidade de sentirem-se envolvidos (expressões de amor pela equipe), reconhecidos (monetariamente ou socialmente) e disporem de um ambiente agradável para o labor. Tal resultado vai ao encontro do exposto por Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013), quando apontam que para que os trabalhadores se tornem mais engajados no labor, a organização precisa assegurar que estes trabalham com prazer e que suas atribuições combinam com seus talentos, conhecimentos, habilidades e necessidades.

Nesse aspecto, Bakker et al. (2011) ressaltam que o engajamento é consequência da satisfação no trabalho, do comprometimento organizacional e do comportamento de cidadania organizacional. Logo, pessoas engajadas investem mais em seu desenvolvimento físico, cognitivo e emocional, apresentando maiores chances de ter um desempenho superior (CAVALCANTE; SIQUEIRA; KUNIYOSHI, 2014; OLIVEIRA; ROCHA, 2017), realizando ações que vão além de suas responsabilidades (BAKKER et al., 2014).

Nesse entendimento, Demo, Fogaça e Costa (2018) referem que identificar o que afeta e o que é afetado pelas práticas de GP é fundamental para o avanço da GP e o reconhecimento de seu papel estratégico nas organizações, uma vez que, segundo Bakker e Demerouti (2008) e Oliveira e Rocha (2017), o engajamento é influenciado por diferenças individuais, da percepção que o indivíduo tem de si próprio, pela avaliação das práticas de GP e pela qualidade da relação no meio laboral e das condições de trabalho.

Além disso, Bakker, Albrecht e Leiter, (2011) destacam que a carga de trabalho, controle, recompensa, comunidade, justiça e valores são áreas que contribuem para promover o clima de engajamento, acrescentando que uma equipe de trabalho engajada pode influenciar o desempenho do trabalhador individualmente. Desse modo, reforça-se a importância da área de GP, considerando-se que o engajamento é também reflexo das práticas por ela adotada e do espaço que ela oferece para a execução das tarefas. Os autores ainda destacam que uma boa relação com o superior imediato tende a contribuir para o engajamento do trabalhador e um ambiente de harmonia e bem-estar.

Quanto à dimensão “relacionamentos positivos no trabalho”, os respondentes foram solicitados a descrever sobre como percebem o relacionamento interpessoal na organização, bem como se ele auxilia no envolvimento frente à resolução de problemas e à sugestão de ideias. O Quadro 33 apresenta algumas das percepções.

Quadro 33 - Percepções sobre às contribuições da prática de GP envolvimento nos relacionamentos interpessoais

Variável	Percepções dos participantes
Relacionamento com os colegas e superiores	“Me sinto à vontade de conversar com meus colegas de trabalho para lidar com resolução do dia-a-dia, somos amigos fora daqui.”
	“Tenho um bom relacionamento com todos os colegas.”
	“Tenho muitos amigos aqui dentro, me relaciono bem com os colegas.”
	“Ótimo, sabemos ter a maturidade de dividir trabalho e amizade, mantendo uma relação tranquila e focada.”
	“Super bom! Tenho um ótimo relacionamento com a grande maioria.”
	“Relação saudável com todas as áreas, que vai para além da empresa.”
	“Excelente. Sou rodeada por pessoas incríveis, e tenho um bom relacionamento com a grande maioria (como toda regra, sempre tem as exceções).”
Envolvimento (resolução de problemas, sugestão de ideias)	“Consigo contato facilmente com meus colegas do mesmo setor e demais setores da empresa, apesar da comunicação interna ter muitos ruídos, é algo que percebo que está melhorando cada vez mais de forma geral.”
	“Sempre sou convidado a acompanhar a resolução de problemas para assim eu aprender.”
	“Apesar do pouco tempo de empresa minhas ideias são bem recebidas.”
	“Na regional que atendo temos isso como uma prática rotineira.”
	“Tenho a sensação que sou uma peça importante no meu setor.”
	“Às vezes sim, dependendo do que envolve o problema.”
	“As pessoas me enxergam com muita experiência e bagagem de operação.”
“Procuro sempre em participar com ideias que de certa forma vão contribuir para a solução de problemas ou ideias para melhorar o que já se foi implementado.”	
“Sempre sou convidado e muitas vezes me ofereço para colaborar.”	

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Primeiramente, observa-se no Gráfico 3 que a prática de GP “envolvimento – trabalho em equipe” foi a que recebeu maior frequência de indicação dos respondentes, para todas as dimensões do florescimento. Logo, foi possível identificar que os relacionamentos interpessoais positivos têm relação direta com o envolvimento dos trabalhadores, sobretudo frente à participação na resolução de problemas e sugestão de ideias. Fiuza (2010) já indicava que a prática de envolvimento é capaz de trazer bons resultados como ferramenta de gestão, permitindo a autonomia dos trabalhadores frente às demandas laborais e sua participação em decisões importantes, que repercutem nos resultados, na performance organizacional, na saúde e bem-estar do trabalhador.

Nesse sentido, Stephens, Heaphy e Dutton (2012) referem que os relacionamentos positivos propiciam experiências de vitalidade e vivacidade que, de acordo com Kahn (1990), amparam na capacidade do trabalhador de se envolver no trabalho. Desse modo, as percepções expostas no Quadro 33 permitem compreender que a prática de GP “envolvimento no trabalho – trabalho em equipe” reverbera positivamente no estado de florescimento dos trabalhadores.

Ainda, fica evidente que a boa comunicação e a forma como ela ocorre, somado às relações saudáveis, aproximam os trabalhadores das diversas áreas da organização, estabelecendo e fortalecendo vínculos, não apenas no espaço do trabalho, mas para além dele, indo ao encontro do exposto por Colbert, Bono e Purvanova (2016).

Os autores referem que a comunicação e relacionamentos positivos promovem crescimento pessoal, servindo, inclusive, como uma fonte de amizade, suscitando emoções positivas no trabalho e auxiliando na satisfação com a vida pessoal e profissional. Nesse sentido, o estudo de Heaphy et al. (2018) demonstrou que os relacionamentos dentro e entre as organizações são fundamentais para a execução do trabalho e constituem a base de diversas explicações que levam a entender por que alguns trabalhadores permanecem em seus empregos e outros os deixam, por que as equipes produzem bons resultados e por que outras apresentam baixo desempenho.

Nessa concepção, Carvalho (2009) destaca que o relacionamento interpessoal é um dos fatores relevantes na facilitação ou bloqueio de um clima de confiança, respeito e afeto, que possibilite relações de harmonia e cooperação. Além do que, constitui-se numa necessidade psicológica básica do indivíduo, que ao ser atendida no meio laboral leva ao bem-estar no trabalho (SELIGMAN, 2011; DI FABIO; GORI, 2016; DI FABIO, 2014, 2015, 2016; SANTOS, 2019).

No que concerne à dimensão “significado e propósito no trabalho”, o Gráfico 3 demonstra que a prática de GP “envolvimento – trabalho em equipe” obteve uma frequência de 69%, seguida da prática de “reconhecimento e recompensas” (63%) e “condições de trabalho” (61%). Assim, a fim de melhor compreender como as práticas de GP contribuem para que o trabalho desenvolvido tenha significado e sentido, apresenta-se no Quadro 34 algumas das percepções dos participantes.

Quadro 34 - Percepções sobre as contribuições das práticas de GP no significado e propósito no trabalho

<b>Prática de Gestão de Pessoas</b>	<b>Influência sobre a dimensão significado e propósito no trabalho</b>
Envolvimento – Trabalho em equipe	“Pois consigo expor minhas ideias e colocá-las em prática.”
	“Sentir-se pertencente a algum grupo é um anseio do ser humano. A partir do momento em que a empresa toma medidas para envolver os colaboradores como efetivamente um grupo e, aliado a isso, apresenta uma trilha a ser seguida contendo desafios e recompensas, gera sentido e significância para o papel desempenhado por cada colaborador dentro da organização.”
	“A interatividade com pessoas de qualquer atividade tem significado e sentido uma vez que o contato com o meio seja saudável, respeitoso e harmonioso.”
	“Quando existe coletividade os desafios se tornam fáceis de serem resolvidos.”
Reconhecimento e Recompensas	“Eles [gestores] olham como pessoas esforçadas e nos valorizam mais.”
	“Se sentir útil para a empresa e para os demais colaboradores.”
	“São práticas que fazem eu me sentir valorizada e reconhecida pelo meu trabalho.”
Condições de Trabalho	“Qualidade de vida.”
	“Gosto muito do meu trabalho e do ambiente.”
	“Por refletir objetivos e aspirações, e oferecer boas condições de desenvolver o trabalho.”
Avaliação de Desempenho	“Porque eu posso planejar meu crescimento dentro da organização, focar nos objetivos e assim eu sei até onde posso chegar.”
	“Me permitem traçar uma perspectiva de crescimento dentro da organização.”
Capacitação e Desenvolvimento Profissional	“É minha área de ofício.”
	“Porque isso projeta um futuro melhor na carreira e, traz possibilidades de um planejamento maior das atividades pessoais e da família.”
Responsabilidade Social Empresarial/Sustentabilidade	“Junto com trabalho social da empresa onde é possível ver a compatibilidade de interesses sociais do colaborador e da empresa. Gera vontade, bem estar e motivação.”
	“Os valores éticos da empresa estão alinhados com os meus valores pessoais.”
	“Pois agrega em meu crescimento pessoal.”
Gestão para Inclusão e Diversidade	“Nós impulsiona”
	“Pois alinha-se os objetivos pessoais aos corporativos.”
	“Possibilitam meu crescimento.”
	“Vão de encontro aos meus princípios.”
	“Somos todos iguais, somos valorizados como pessoas e não pela orientação sexual, cor, tipo de cabelo.”

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Observa-se no Quadro 34 que a interatividade, o sentimento de pertencimento, a possibilidade de projetar o futuro, o reconhecimento os valores éticos e o trabalho social, somados a outras indicações, revelam-se como “produtos” de práticas de GP propulsoras de reconhecimento do trabalho desempenhado, que consolidado à valorização do labor, proporciona ao trabalhador satisfação e autorrealização. Nesse entendimento, Peter, Roberts e Dengate (2011) apontam que, tendo propósito na vida, o trabalhador é direcionado para atividades significativas. Outrossim, as práticas de GP e o bem-estar no trabalho são

importantes componentes no contexto do trabalho, podendo influenciar a efetividade do trabalho e se reproduzir no alinhamento de propósitos (GUEST; CONWAY, 2011).

Steger et al. (2008) referem que o significado está inexoravelmente ligado à forma como as pessoas se veem, ou seja, volta-se para a realização (minha vida é significativa), enquanto a busca por propósito está relacionada com um importante processo significativo (como posso tornar minha vida mais significativa?). Desse modo, observa-se que o trabalho desempenha uma função primordial na busca por significado e propósito na vida, que no âmbito organizacional, pode ser influenciado positiva ou negativamente pelas práticas de GP.

Nesse aspecto, Neves et al. (2018) destacam que o trabalho se constitui em um dos valores fundamentais do ser humano, exercendo importante papel na autorrealização e subjetividade, bem como contribui para o desenvolvimento da identidade da pessoa. Além disso, Antunes (2000) e Kubo, Gouvêa e Mantovani (2013), ao relacionarem o sentido do trabalho com o sentido na vida, asseguram que para ter uma vida dotada de sentido o indivíduo precisa encontrar realização na esfera do trabalho.

Na tentativa de identificar as dimensões mais associadas ao significado do trabalho na vida das pessoas e suas relações, Kubo, Gouvêa e Mantovani (2013) verificaram que os objetivos e resultados valorizados no trabalho (como aprendizagem, autonomia, prestígio, ascensão) são mais importantes para os trabalhadores do que os direitos e deveres relacionados ao trabalho. Desse modo, alude-se que as práticas de GP são capazes de explicar boa parte do sentido e significado do trabalho, permitindo os trabalhadores florescer.

Por fim, frente às contribuições das práticas de GP sobre a dimensão “realização no trabalho” apresentada no Gráfico 3, observa-se que para 66% dos respondentes a prática de “envolvimento – trabalho em equipe” é a que mais contribui, seguida da prática de “reconhecimento e recompensas” e “condições de trabalho”, ambas com uma frequência de 63%. Diante de tais resultados e no intuito de conhecer como as práticas de GP contribuem para a realização no trabalho, apresenta-se no Quadro 35 as percepções dos respondentes.

Quadro 35 - Percepções sobre as contribuições das práticas de GP na realização no trabalho

Prática de Gestão de Pessoas	Influência sobre a dimensão realização no trabalho
Envolvimento – Trabalho em equipe	“Cria engajamento em prol de uma solução.”
	“O trabalho em equipe possibilita trocar conhecimentos e agilidade no cumprimento de metas e objetivos compartilhados.”
	“O envolvimento com a equipe para compartilhar as ideias e ter varias visões do que está sendo entregue e ver que faço parte dessa entrega.”
Reconhecimento e Recompensas	“Permite planejar a vida.”
	“Porque fazem a gente se sentir valorizado.”
	“Porque nos impulsiona em sempre dar o nosso melhor para ser reconhecido.”
	“Reconhecimento é sem duvidas muito importante para que eu me sinta realizado ao fazer uma atividade.”
	“A empresa se preocupa muito com as pessoas e eu fui reconhecida. Sou muito agradecida. Sempre que preciso de cursos e empresa ajuda, dificilmente dizem não para as coisas que precisamos.”
Condições de Trabalho	“Possibilitam qualidade de vida [...]. Proporcionam um ambiente agradável para se trabalhar.”
	“A autonomia que temos dentro da organização corroboram para o sentimento de realização dentro do trabalho.”
Condições de Trabalho	“Qualquer solicitação sempre é bem recebida quanto a alguns detalhes relacionados à condições de trabalho.”
	“a empresa cuida de seus colaboradores.”
Avaliação de Desempenho	“Ajudam no crescimento e qualificação profissional.”
	“Geram pró-atividade no trabalho - cada funcionário tem sua importância e seu papel dentro da organização.”
	“Uma avaliação justa e com reconhecimento pelo valor agregado eleva a auto estima do funcionário, e com isso a performance das suas atividades.”
Capacitação e Desenvolvimento Profissional	“Ajuda financeira para alcançar objetivos e sonhos.”
	“Impulsiona a buscar de novos conhecimentos para atingir metas e bons resultados.”
	“Eles [gestores] se importam com o meu crescimento.”
Responsabilidade Social Empresarial/Sustentabilidade	“Possibilitam sermos reconhecidos dentro da empresa e dentro da sociedade.”
	“Saber que a empresa possui papel importante para a sociedade e se sentir valorizado por fazer parte da mesma traz boas energias e bem-estar.”
	“São práticas as quais nos fazem analisar, absorver e repassar.”
Gestão para Inclusão e Diversidade	“Nos motivam e nos fazem sentir mais acolhidos e valorizados.”
	“São valores que eu prezo. Me permite me sentir bem.”

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Observa-se, por meio das percepções apresentadas no Quadro 35, que a realização no trabalho está fortemente relacionada aos bons relacionamentos no espaço laboral, o qual permite “trocas” entre os trabalhadores e entregas mais eficientes, refletindo diretamente no reconhecimento pelos pares e organização. Ainda, percebe-se que a organização sabe reconhecer os trabalhadores, prática essa que permite-os traçar uma perspectiva de crescimento dentro da organização, além de dispor de autonomia e de condições laborais adequadas (QVT) para a execução do labor. Ao encontro disso, Oliveira-Porto e Silva (2019) remetem que a realização profissional representa um aspecto da carreira relacionado à autorrealização e ao funcionamento positivo, e que para perceber-se como profissionalmente realizado, segundo

Oliveira-Silva, Porto e Arnold (2019), é preciso que as necessidades centrais das pessoas em relação à sua carreira sejam atendidas.

Nesse sentido, Vilas-Boas e Morin (2015) apontam que se passa a pensar no trabalho como possível promotor de um estado ou sentido de realização para a pessoa que o desempenha. A realização e a satisfação (pessoal e profissional) no trabalho são contribuintes importantes do bem-estar no trabalho, sendo caracterizadas pela percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais/habilidades e avança no alcance de suas metas de vida (PORTO; TAMAYO, 2003). Contudo, Oliveira-Silva, Porto e Arnold (2019) assinalam que a realização profissional se concentra nos objetivos de carreira, entretanto, não é algo estático, mas dinâmico, proveniente da avaliação subjetiva da carreira, podendo ser alterado conforme os acontecimentos da vida.

No que tange à percepção positiva do trabalho, Tolfo e Silva (2017) indicam que ela amplia o anseio por desenvolvimento ou aperfeiçoamento de competências, por reconhecimento e por valorização social, bem como as noções de propósito e do trabalho como forma de organização do tempo, de satisfação e de alcance dos objetivos pessoais. Entretanto, faz-se necessário que a organização apresente exigências e demandas condizentes com os recursos, tanto de trabalho como humanos, pois um dos principais motivos associados à falta de realização no trabalho e de adoecimento no ambiente de trabalho são as altas exigências/cobranças sem os recursos devidos para o desempenho da tarefa (BAKKER; DEMEROUTI, 2007; VAZQUEZ et al., 2015).

Além disso, é importante reconhecer os méritos e conquistas do trabalhador, os quais podem trazer muitos benefícios para o trabalhador em sua vida, bem como para sua satisfação, engajamento, motivação e realização em relação ao trabalho. Por outro lado, a falta de reconhecimento é um fator fortemente vinculado ao baixo engajamento e realização no trabalho (SALANOVA; SCHAUFELI 2009; VAZQUEZ et al., 2015).

Desse modo, conhecidas e analisadas as percepções dos trabalhadores, confirma-se a **proposição 3**, quando elenca que “as práticas de GEP - envolvimento – trabalho em equipe, capacitação e desenvolvimento de pessoas, condições de trabalho, avaliação de desempenho e competências, reconhecimento e recompensas, gestão para a inclusão e diversidade e de responsabilidade social empresarial – contribuem para o florescimento dos trabalhadores”.

No entanto, apesar da maioria dos respondentes visualizarem as práticas de GP como aquelas que contribuem para o florescimento no trabalho, 12% dos participantes não as reconhecem ou não as concebem como aquelas que contribuem para as emoções positivas no



trabalho (2%), no engajamento no trabalho (3%), no significado e propósito no trabalho (3%) e/ou para a realização no trabalho (4%).

Algumas das percepções frente às práticas de GP da organização que demandam ajustes são apresentadas no Quadro 36.

Quadro 36 - Percepções dos trabalhadores frente às práticas de GP que carecem de melhorias

Prática de Gestão de Pessoas	Percepção dos participantes
Envolvimento – trabalho em equipe	“O que deve ser levado em consideração é a diferença de tratativa da própria empresa quando há filiais, pois é muito grande a tendência de darem maior importância à matriz e acabarem negligenciando a tratativa com as filiais, causando um senso de inferioridade e exclusão para os profissionais que não trabalhem na matriz.”
	“Sinto que poderia ajudar mais, mas algumas vezes não sou convidada a participar de resoluções dos problemas.”
	“Nunca fui ouvido.”
	“Raramente sou convidado a compartilhar ideias.”
	“Sinto muita diferença e distanciamento em relação aos colegas da matriz e da outra filial e não vejo muito esforço por parte da empresa em diminuir essas barreiras de uma maneira geral. Nas últimas semanas meus gestores agiram de maneira contrária ao padrão da empresa e oportunizaram ao meu departamento viagens para a matriz e para uma das filiais para que pudéssemos, entre outras coisas, estreitar também os laços com nossos colegas das outras cidades, porém isso foi uma exceção que partiu no meu gerente, visto que de maneira geral a empresa por si só não dá tanta importância para este estreitamento de relações.”
“O contato com outros setores da empresa por vezes falha, em especial com a GP.”	
Condições de trabalho	“Um ponto extra que creio ser de extrema importância, mas que não ganha a devida atenção, é a questão da saúde mental como um todo e não apenas um <i>post</i> no setembro amarelo, mas sim ações efetivas junto aos funcionários para que sintam ouvidos e tenham suporte da empresa quando houver qualquer situação de problemas com a saúde mental, para que esses problemas não sejam minimizados, visto que o ambiente corporativo é muito favorável para desenvolvimento de ansiedade, depressão, crises de pânico e síndrome de burnout.”
	“Por estarmos em uma filial, sinto que falta muito mais atenção por parte da empresa no bem estar dos funcionários daqui [...]. Sinto que falta muito acompanhamento nessa questão.”
Capacitação e Desenvolvimento Profissional	“Regras como as que existem na empresa em que trabalho, onde a pessoa só tem direito a se qualificar em um nível superior após pelo menos um ano de empresa e pós-graduação após dois anos apenas, acabam gerando mais frustração do que motivação, sendo que neste meio tempo a empresa poderia estar ganhando profissionais mais qualificados e com ideias ainda melhores a serem implementadas.”

(continuação)

Prática de Gestão de Pessoas	Percepção dos participantes
Responsabilidade Social Empresarial/Sustentabilidade	“Nossa empresa é uma das maiores do país no setor de energia sustentável, porém não temos nenhuma prática realmente sustentável na nossa empresa, muito menos conscientização sobre o tema. No Dia da Árvore, por exemplo, ganhamos sementes de árvores, sendo que a maioria das pessoas não tem onde plantar estas sementes, que acabarão indo para o lixo. No entanto, o ideal teria sido organizar uma ação social de sustentabilidade e conscientização sobre o desmatamento e efeito estufa, onde a empresa poderia também ter oferecido locais para que os funcionários fizessem uma ação de plantio em grupo em todas as cidades onde a empresa possui escritório, causando um impacto real e efetivo sobre o tema.”
Gestão para Inclusão e Diversidade	<p>“A maioria esmagadora dos nossos funcionários são brancos e heterossexuais, e ainda por cima há muitas pessoas que ainda utilizam falas machistas e homofóbicas de maneira normalizada dentro das empresas. Não há inclusão de questões LGBTQIA+, de pessoas com Necessidades Especiais (PNE) nem de igualdade de gênero. Não é feito o diálogo sobre estes temas tão relevantes, muitos menos há capacitação para mulheres, pessoas trans e/ou homossexuais terem possibilidades maiores dentro das empresas, ao mesmo tempo em que há falta de preparo para que os homens possam aprender a lidar com estas questões, pois ainda há a cultura do machismo e do sexismo, mesmo que muitas vezes de forma velada e não tão explícita.”</p> <p>“Temos muitas mulheres ocupando cargos de liderança em diversos departamentos, porém ainda assim os homens ainda tem um peso maior nas tomadas de decisões e são levados muito mais a sério do que as mulheres.”</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Observa-se no Quadro 36 que as práticas de “reconhecimento e recompensas” e “avaliação de desempenho” não foram citadas pelos participantes do *survey* como práticas que carecem de ajustes, levando a entender que, para esse conjunto de trabalhadores, elas atendem as expectativas e necessidades. Logo, para os trabalhadores entrevistados, tais práticas foram pontuadas, sobretudo pela demora e/ou falta de *feedbacks* em alguns setores e da morosidade de implementação do plano de cargos e salários. Já na visão dos participantes do *survey*, as demais práticas de GP (envolvimento – trabalho em equipe, condições de trabalho, capacitação e desenvolvimento profissional, responsabilidade social empresarial/sustentabilidade, gestão para inclusão e diversidade) demandam ajustes, uma vez que elas vêm causando desconforto e comprometendo o bem-estar no trabalho.

No que tange à prática de envolvimento, os participantes apontam a diferença de tratamento e atenção concedida aos trabalhadores da matriz em relação aos das filiais, falta envolvimento entre trabalhadores (matriz e filiais) e superiores para tomadas de decisões e compartilhamento de ideias. Na prática de condições de trabalho, os participantes apontaram a

ausência de ações concretas acerca da saúde mental e atenção ao bem-estar, sobretudo dos trabalhadores das filiais.

Frente à prática de capacitação e desenvolvimento profissional, o excerto indica o descontentamento no acesso a cursos profissionalizantes após um ano de vínculo com a organização. Ainda, os trabalhadores indicam a falta de ações pontuais e efetivas no que condiz com a RSE, como o plantio de árvores e práticas sustentáveis. Já acerca da prática de gestão para inclusão e diversidade, observa-se que as demandas dos participantes se pautam sobre a “falta” de oportunidades equitativas, sobretudo àqueles menos favorecidos (PcDs, LGBTQIA+, negros e mulheres), e as atitudes homofóbicas e machistas que, por vezes, se manifestam no espaço laboral.

Os excertos expostos apresentam situações que impactam diretamente na efetividade da GP, na satisfação e no estado de florescimento dos trabalhadores (SELIGMAN; CSIKSZENTMIHALYI, 2000; BADEJO, 2015; COSTA; DEMO; PASCHOAL, 2019). Demo et al. (2011, p. 19) já referiam que as “práticas de GP assumem conotação especial no desenvolvimento, na valorização e retenção de talentos”, e as percepções em nível individual acerca das práticas de GP têm a capacidade de mediar e moderar as relações, atitudes e comportamentos dos trabalhadores (LIÃO et al., 2009; BEURDEN; VOORDE; VELDHOVEN, 2020). Nessa lógica, as melhorias contínuas nas práticas de GP tendem a influenciar significativamente no envolvimento, engajamento e sentimento de reconhecimento dos trabalhadores (JURBURG et al., 2018).

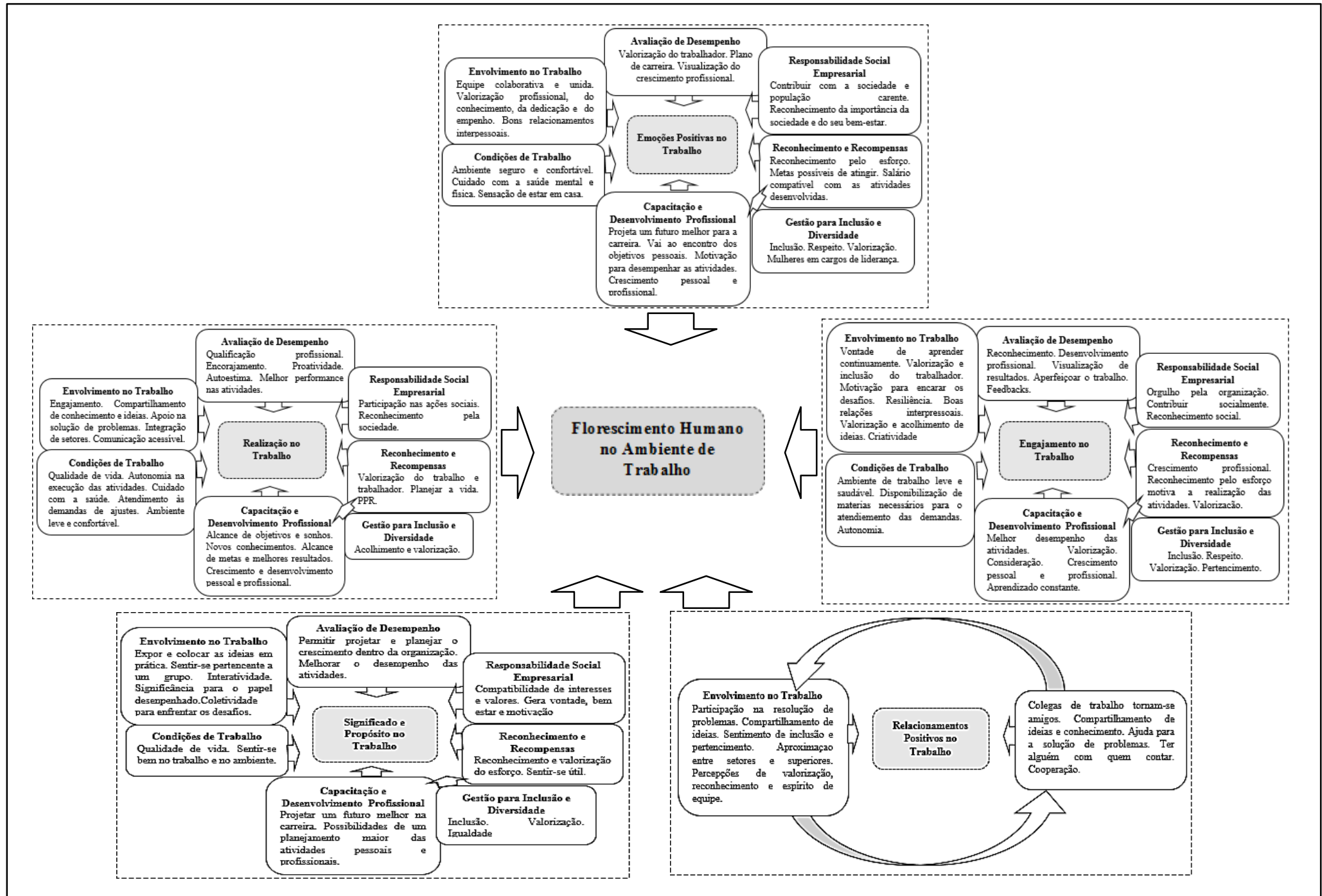
#### 4.7 CONTRIBUIÇÕES DAS PRÁTICAS DE GP PARA O FLORESCIMENTO NO TRABALHO COM BASE NO ESQUEMA CONCEITUAL ANALÍTICO

Com base nas análises dos dados, foi possível compreender de forma ampla as contribuições das práticas de GP para o florescimento dos trabalhadores, cujos benefícios são extensíveis à própria organização. Assim, os dados apresentados puderam respaldar os questionamentos sobre o nível de florescimento dos trabalhadores, a importância das práticas de GP, seus reflexos no bem-estar e no trabalho, bem como os motivadores e benefícios do florescimento no trabalho aos trabalhadores, que são extensíveis à organização.

A triangulação dos dados auxiliou as reflexões e conclusões em relação às contribuições das práticas de GP para o florescimento no trabalho. Assim, por meio das distintas fontes de pesquisas, tornou-se possível a aplicação do esquema conceitual analítico, permitindo melhor entendimento teórico e empírico da temática estudada.

Desse modo, retoma-se o esquema conceitual analítico já apresentado na Figura 12 e, com base nele, são trabalhados os resultados empíricos. Primeiramente, apresenta-se a Figura 21, a qual consiste na estrutura completa da aplicação do referido esquema conceitual. Observa-se que nele constam as contribuições que cada uma das práticas de GP oferece às cinco dimensões do florescimento humano no ambiente de trabalho.

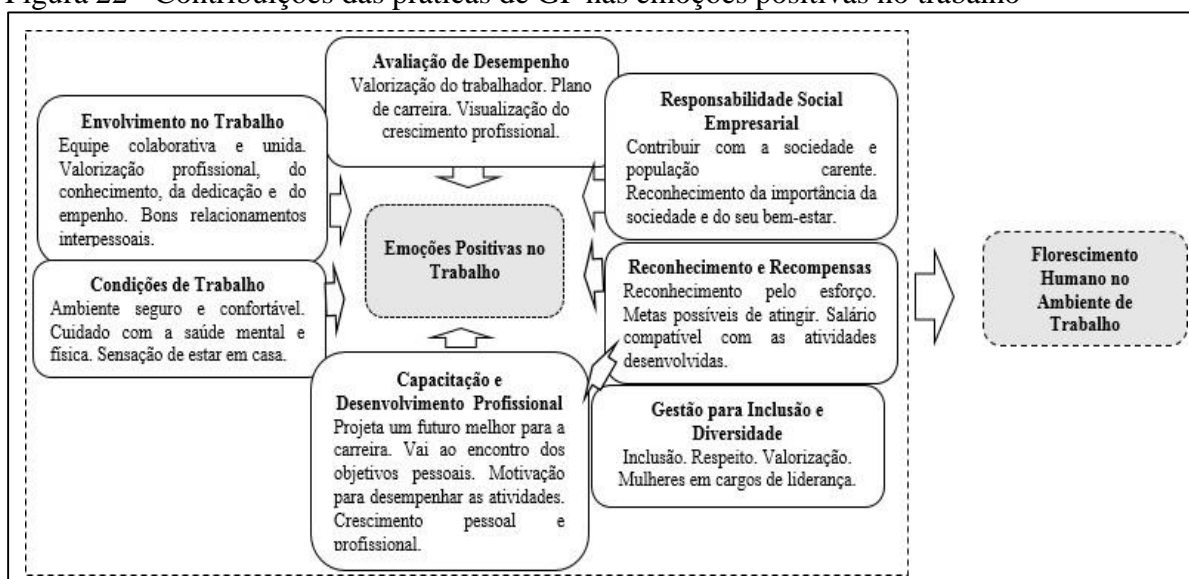
Em virtude da ilegibilidade, sua estrutura foi desmembrada em cinco figuras (Figura 22, Figura 23, Figura 24, Figura 25 e Figura 26) que serão apresentadas em sequência, a fim de possibilitar o detalhamento das evidências empíricas analisadas e responder à questão de pesquisa dessa dissertação.



Pode-se inferir que o ambiente de trabalho agradável da organização, que proporciona bem-estar aos trabalhadores, é oportunizado pelo modelo de gestão e práticas de GP humanizadas (institucionalizadas ou não). Assim, possibilita o alinhamento dos objetivos pessoais e organizacionais, viabiliza a integração da GP nos processos organizacionais, preserva a cultura do bem-estar e os valores da organização, favorecendo o florescimento do trabalhador. Desse modo, observa-se na Figura 21, que são diversas as contribuições das práticas de GP no florescimento do trabalhador no meio laboral, as quais fomentam de maneira específica a vivência de emoções positivas, engajamento, relacionamentos positivos, significado e propósito e realização no trabalho, permitindo o desenvolvimento saudável e positivo dos aspectos psicológicos, biológicos e sociais dos trabalhadores (KEYES; HAIDT, 2003; DEMO, 2010, 2016; SELIGMAN, 2011; GOMIDE; TANABE, 2012; OLIVEIRA; GOMIDE-JÚNIOR; POLI, 2020).

Inicialmente, apresenta-se as contribuições das práticas de GP nas emoções positivas no trabalho (Figura 22), onde percebe-se que a visualização de oportunidades para o crescimento profissional, união dos trabalhadores para resolução de problemas, a sensação de estar em um ambiente que permita o trabalhador se “sentir em casa”, valorização das diversidades, salários compatíveis com as atividades desenvolvidas, auxílio à sociedade, entre outros, constituem-se em elementos que propiciam ao trabalhador se sentir bem, alegre, empolgado e determinado no trabalho. Diante disso, a organização promove no trabalhador o desejo de explorar, adquirir novas informações e experiências, expandindo o repertório de pensamento-ação (FREDRICKSON, 2000, 2004).

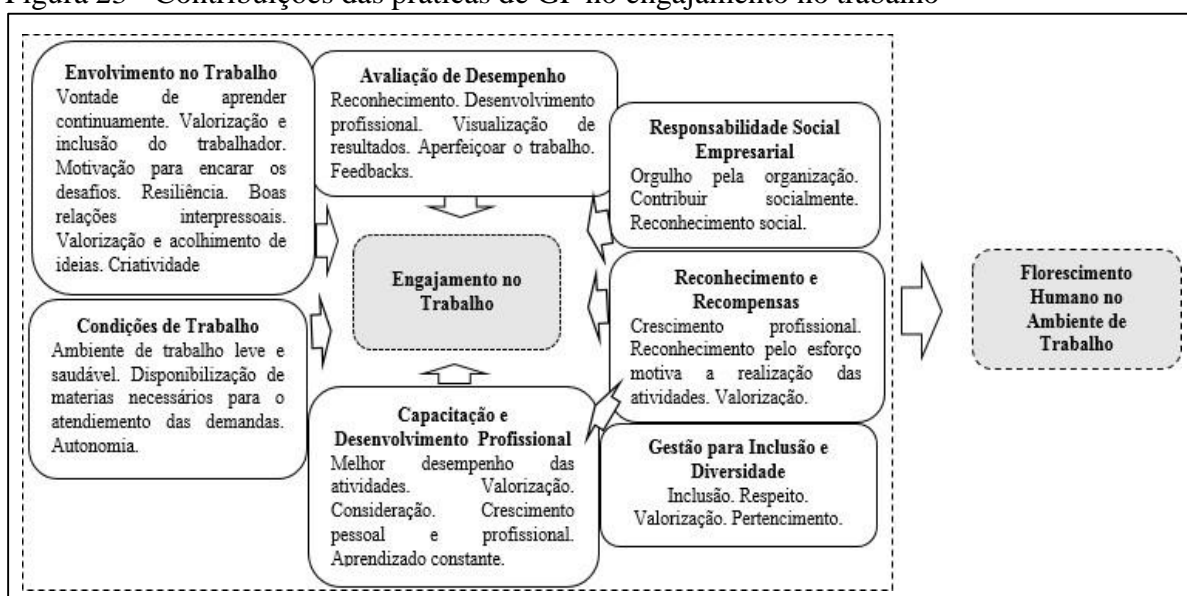
Figura 22 - Contribuições das práticas de GP nas emoções positivas no trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Em relação ao engajamento no trabalho, visualiza-se na Figura 23 que a inclusão, valorização e autonomia concedida ao trabalhador, proporcionado por um ambiente de trabalho leve, com incentivo ao aprendizado constante, respeito para com os outros e à natureza, *feedbacks*, reconhecimento pelo esforço depreendido, prazer em desenvolver as atividades, consideração aos aspectos sociais, entre outros fatores, apresentam-se como as contribuições das práticas de GP para uma posição de entrega cognitiva, física e emocional do trabalhador ao labor, reverberando positivamente no estado de florescimento.

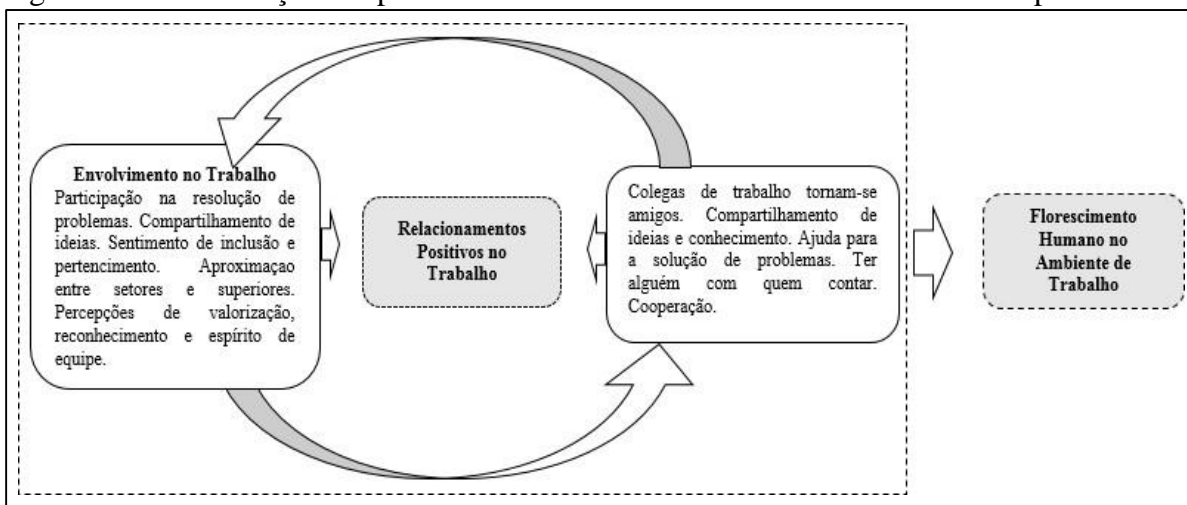
Figura 23 - Contribuições das práticas de GP no engajamento no trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

No que tange às contribuições da prática de GP “envolvimento para a vivência de relacionamentos positivos no contexto do labor”, apresenta-se a Figura 24. Ela evidencia que os relacionamentos interpessoais saudáveis, onde os colegas tornam-se amigos, o ambiente de trabalho passa a ser de ajuda, cooperação e compartilhamento de ideias para a solução de problemas, repercute diretamente no envolvimento do trabalhador, o qual passa a se sentir “parte da organização e da força de trabalho”. O espírito de equipe facilita a aproximação intersetores, o compartilhamento de ideias, o sentimento de valorização e reconhecimento, ecoando de forma cíclica no estabelecimento de um clima de confiança, respeito e afeto, que possibilita relações harmônicas e colaborativas em prol do florescimento do trabalhador.

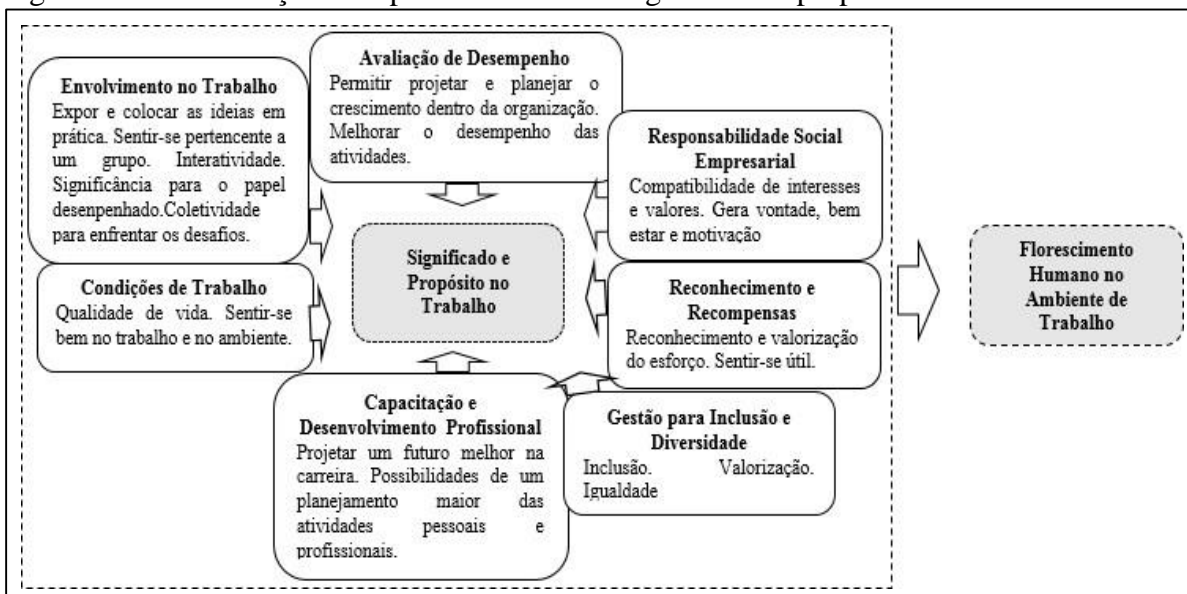
Figura 24 - Contribuições da prática de envolvimento no relacionamento laboral positivo



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Visando identificar as contribuições das práticas de GP no significado e propósito no trabalho, nota-se, por meio da Figura 25, que os dados empíricos apontam a possibilidade de projetar a carreira dentro da organização, obter crescimento pessoal e profissional, ter oportunidades de colocar em prática as ideias, QVT, enfrentar os desafios de forma coletiva, sentir-se incluso, valorizado, útil e com interesses compatíveis. Tais contribuições constituem-se como fatores que possibilitam ao trabalhador perceber um alinhamento entre o propósito de vida e o labor, identificar-se com a atividade realizada, alcançar resultados profissionais relevantes e tornar-se uma pessoa melhor, experienciando, assim, sentido e significado no trabalho, repercutindo na vivência do estado de florescimento no trabalho.

Figura 25 - Contribuições das práticas de GP no significado e propósito no trabalho

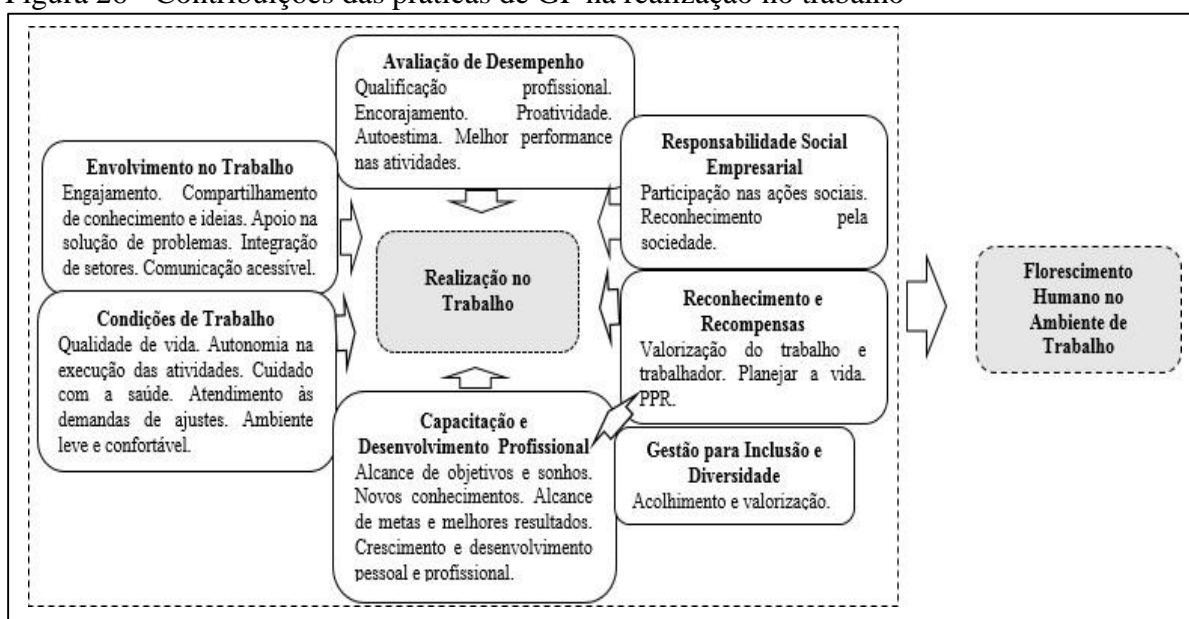


Fonte: Elaborado pela autora (2021).



No que concerne às contribuições das práticas de GP na realização no trabalho, a Figura 26 evidencia o acesso à qualificação profissional por meio da organização, a comunicação, engajamento, integração intersetores, proatividade, cuidado com a saúde (física e mental) e espaço de trabalho, alcance de metas e resultados, PPR, ações sociais e outras, como aquelas que possibilitam maior bem-estar subjetivo e objetivo, levando o trabalhador ao estado de florescimento no trabalho.

Figura 26 - Contribuições das práticas de GP na realização no trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Desse modo, observa-se que as práticas de GP influenciam as condições do ambiente laboral e a própria organização do trabalho, reverberando no bem-estar e no florescimento do trabalhador. Alinhar a estratégia organizacional às diretrizes/práticas para a gestão da força de trabalho acondicionam, além de melhores resultados, benefícios de relevância singular na vida do trabalhador e no seu desempenho, propiciando-lhe condições para sua realização pessoal e profissional. Assim, a apresentação e análise dos resultados evidenciados neste capítulo cumprem os objetivos definidos no início da pesquisa.

Na sequência, apresenta-se a conclusão, a qual expõe uma síntese dos achados da pesquisa, bem como as contribuições teóricas/acadêmicas, as contribuições práticas e gerenciais, as limitações e as sugestões de estudos futuros.

## 5 CONCLUSÕES

A GP tem sido uma das responsáveis pela excelência das organizações e pelo aporte de capital intelectual, que simboliza a importância do fator humano. Por meio das práticas de GP humanizadas amplia-se os espaços de interações sociais, pois elas compreendem que o equilíbrio na vida do trabalhador e seu bem-estar perante a organização consistem em condição necessária, não somente para a retenção de melhores profissionais, mas para propiciar um ambiente de trabalho agradável, seguro, prazeroso, com bons relacionamentos e florescente.

Para que tais estratégias possam ser atingidas, as práticas de GP precisam manter e incentivar características positivas dos trabalhadores, tais como autonomia, variedade e identidade das tarefas, suporte social, *feedbacks* construtivos, contexto de trabalho confortável e ergonomicamente adequado, satisfação, entre outros aspectos positivos que facilitam o florescimento no trabalho. Estas características positivas podem ser possibilitadas pelas práticas de GP: envolvimento – trabalho em equipe, capacitação e desenvolvimento de pessoas, condições de trabalho, avaliação de desempenho e competências, reconhecimento e recompensas, gestão para a inclusão e diversidade e/ou responsabilidade social empresarial.

Assim, considera-se que a presente dissertação alcançou seu objetivo precípuo ao evidenciar as contribuições das práticas de GP para o florescimento dos trabalhadores, as quais foram detalhadas na Figura 21. Os resultados mostraram que as práticas de GP, sejam elas institucionalizadas ou não, influenciam na vivência de emoção positivas, no engajamento, no propósito, nos relacionamentos positivos e na realização do trabalhador no contexto laboral, que, por sua vez, influencia no estado de florescimento deste.

No que tange às práticas de GP adotadas pela organização estudada, ficou evidenciado que algumas delas são institucionalizadas e outras não. Por ocasião da troca de sua gestão e natureza jurídica, bem como das demandas originadas pelo seu crescimento acelerado, determinadas práticas estão em fase de implementação e/ou de ajustes. Logo, cabe salientar que mesmo existindo práticas de GP não formalizadas (envolvimento – trabalho em grupo, condições de trabalho, gestão para a inclusão e diversidade, responsabilidade social empresarial), elas são incentivadas e colocadas em prática no dia a dia da organização, que repercutem positivamente no bem-estar, desempenho, realização profissional, produtividade e saúde mental dos trabalhadores.

Para alguns trabalhadores, a morosidade da implementação das “novas práticas de GP” causou descontentamento, que foi justificada pelos responsáveis da GP como necessária, por se tratar de um processo complexo, cuja atenção também está pautada na adoção de uma

linguagem clara e de fácil entendimento a todos os trabalhadores dos diversos cargos e níveis operacionais. Tal situação também reflete o cuidado da GP para com o trabalhador, a fim de evitar um impacto reverso do planejado. Desse modo, atingiu-se o primeiro objetivo específico.

As práticas de GP adotadas pela organização foram percebidas por todos (sócios, GP e trabalhadores) como importantes, uma vez que possibilitam o desenvolvimento de pessoas (profissionalização), alinhamento dos objetivos pessoais e organizacionais, criação de um clima organizacional harmônico, servindo de elo de comunicação e orientação entre trabalhadores e organização, além de proporcionar a integração da GP nos processos organizacionais, preservando a cultura do bem-estar e os valores organizacionais.

Contudo, para alguns trabalhadores, o entendimento frente à adoção de práticas de GP recai sobre a abordagem funcionalista/instrumental da GP. Ademais, os trabalhadores reconheceram e indicaram que as práticas de GP e o modelo de gestão são humanizadas, por primarem o zelo das pessoas e sua saúde, promoverem um ambiente de trabalho confortável e com liberdade e realizarem ações, como recordação de datas comemorativas. Também, tornaram perceptível o sentimento de bem-estar laboral e os benefícios por ele conferido, os quais refletem no bem-estar e no desempenho do trabalho.

Especificamente no que tange à prática de GP “envolvimento – trabalho em equipe”, os resultados demonstraram que essa prática confere espaço para a exposição de ideias e participação na resolução de problemas, proporcionando melhorias no ambiente e processos laborais, sentimentos de valorização e reconhecimento, repercutindo positivamente no bem-estar dos trabalhadores, na efetividade da gestão e na promoção das integrações interpessoais e permuta de conhecimentos. No entanto, observou-se que algumas decisões, a exemplo do lançamento de produtos e resoluções de problemas, ainda ficam centralizadas nos setores em que ocorrem, e a comunicação intersetores carece alinhamento.

No que tange à prática “capacitação e desenvolvimento de pessoas”, os achados indicaram que as percepções dos trabalhadores são de que ela auxilia no progresso pessoal e profissional e contribuem para concessão de conhecimentos necessários à função, bem como daqueles que ultrapassam o solicitado pelas tarefas desempenhadas. Contudo, notou-se que a concessão de cursos e ajuda financeira para estes, por parte da organização, carece de adequada divulgação. Quanto à prática de GP “reconhecimento e remuneração”, os resultados evidenciaram que, embora a questão monetária seja considerada relevante, os benefícios sociais (vale alimentação, plano de saúde, cursos, décimo terceiro salário, PPR, oportunidades de progresso de carreira, espaço laboral confortável, bons relacionamentos e gratificações), como salário simbólico, foram considerados os diferenciais da organização.

Já, frente à prática de GP “avaliação de desempenho e competências”, as percepções dos trabalhadores apontaram-na como uma fonte de comunicação e aproximação com seus superiores e uma maneira de receber indicações em prol da melhora do desempenho operacional, possibilitando projeções de crescimento profissional. Porém, os resultados também indicaram que, em muitos setores, a concessão de *feedbacks* por parte dos gestores e/ou superiores mais próximos é deficiente, causando descontentamento dos trabalhadores.

As percepções sobre a prática de GP “condições de trabalho” indicaram-na como aquela que expressa o cuidado ao trabalhador, por meio de ações em prol da saúde mental e física, bons relacionamentos, disponibilização de um ambiente agradável para o labor, atenção aos trabalhadores em regime *home office*, prevenção de acidentes e contaminação pela COVID-19. Os dados empíricos revelam que o cuidado com a saúde e a preocupação para com as condições sanitárias do meio laboral foram intensificadas com o advento da pandemia, as quais evidenciaram ainda mais o cuidado que a organização tem com o trabalhador. Nesse contexto, foi ressaltada a necessidade de maior atenção à entrega de uniformes para alguns setores.

Frente às ações desenvolvidas pela GP e sua atuação em prol da inclusão e diversidade, os trabalhadores destacaram que os PcDs, público LGBTQIA+, diversidade em relação à cor de pele, idade, gênero, cargos e nível de escolaridade, são incluídos na organização e tratados com respeito, contribuindo, assim, para o bem-estar de todos. Este espaço também abre oportunidades para a preocupação em relação às questões de RSE e sustentabilidade, que foram percebidas pelos trabalhadores como ações humanitárias, uma vez que a GP mobiliza-os para a construção de uma sociedade melhor, seja por meio de conscientização, ações, competições e até doações (de alimentos, ração e sistemas solares) à entidades e ONGs. No entanto, foi elencada a necessária atenção no que diz respeito à logística reversa, aos produtos avariados e à não utilização de sistema fotovoltaico para geração de energia. Diante do exposto, tais aspectos mencionados foram elencados como motivadores do florescimento humano no contexto do trabalho, proporcionando benefícios para o trabalhador e organização. Desse modo, atingiu-se o segundo objetivo específico da presente dissertação.

O terceiro objetivo contemplou a mensuração dos níveis de florescimento do indivíduo no ambiente de trabalho. Os resultados demonstraram que 81% dos trabalhadores estão em alto florescimento, 17% apresentam moderado florescimento e 2% baixo florescimento, sendo possível afirmar que os trabalhadores da organização do segmento de energia solar fotovoltaica possuem uma autoimagem positiva no que diz respeito ao seu trabalho.

Logo, o florescimento leva em conta o contexto do trabalho, envolvendo as cinco dimensões: emoções positivas, engajamento, relacionamentos positivos, significado e propósito

e realização. Ainda, buscando identificar associações entre o nível de florescimento no trabalho e os dados sociodemográficos da amostra, proposto pelo quarto objetivo específico, foi possível identificar que as características dos participantes do gênero masculino, os quais experienciam alto nível de florescimento no trabalho, são distintas daquelas dos respondentes do gênero feminino, que experienciam moderado florescimento.

Frente à influência das práticas de GP no nível de florescimento no trabalho, ficou evidenciado por meio das percepções, que todas as práticas de GP contribuem para o florescimento, sobretudo as práticas de “envolvimento – trabalho em equipe”, “reconhecimento e recompensas” e “condições de trabalho”, respectivamente. Além disso, observou-se que a ordem de impacto das práticas de GP nas emoções positivas, engajamento, relacionamentos, significado e propósito e realização, é a mesma, diferindo-se apenas na frequência. Para os trabalhadores, as contribuições das práticas de GP para o florescimento são diversas e se manifestam de modo distinto em cada uma das dimensões, conforme exposto nas Figuras 22, 23, 24, 25 e 26. Desse modo, atingiu-se o quarto objetivo específico do estudo.

Doravante, chegando ao final da pesquisa, salienta-se que ela traz como contribuições no âmbito teórico/acadêmico a possibilidade de aprofundar o entendimento da influência que as práticas de GP exercem no estado de florescimento dos trabalhadores, a qual ainda é pouco explorada na área de GP, tanto na literatura nacional quanto internacional. Ainda, contribui para o avanço individual dos temas florescimento no trabalho e práticas de GP, que também carecem de pesquisas, sobretudo no que tange às práticas de GP “RSE” e “gestão para inclusão e diversidades”, que pouco se conhece sobre suas contribuições para o florescimento do trabalhador. Também traz contribuições para a área das ciências sociais, visto que perceptivelmente a maioria dos estudos sobre florescimento no trabalho são desenvolvidos nas áreas da saúde e da filosofia. Para tanto, a presente pesquisa contribui para a ampliar a correspondência da temática no campo da Administração e em âmbito nacional.

Outra contribuição está nos achados empíricos, obtidos mediante intersecção das práticas de GP às emoções positivas, engajamento, relacionamentos positivos, significado e propósito e realização, ambos voltados ao contexto do trabalho. A maioria dos estudos centram-se na influência/contribuição que as políticas/práticas de GP exercem sobre as emoções positivas, engajamento, realização e/ou satisfação em detrimento de outros, ou seja, sem considerar os cinco sentimentos, conforme ponderado pela presente pesquisa.

Desse modo, contribui por ser um estudo preliminar, ao buscar as contribuições de sete práticas de GP para o florescimento no trabalho, bem como em cada uma de suas dimensões. Somado a isso, abre possibilidade de ampliação dos estudos que buscam compreender cada uma

das dimensões associadas às práticas de GP, em um determinado período de tempo, considerando uma atividade específica, por meio da aplicação da FIW-R e escalas de práticas de GP, haja visto que cada prática de GP contribui de forma distinta a cada uma das dimensões.

Além disso, contribui ao utilizar uma abordagem metodológica mista (quanti-quali), possibilitando a compreensão mais aprofundada dos fenômenos objetivos por meio dos subjetivos, e vice-versa. Ao realizar a revisão integrativa de literatura e construir o referencial teórico foi possível perceber que, por mais que existam estudos que identifiquem as contribuições das práticas de GP para o florescimento no trabalho, estes limitam-se à avaliação de uma ou duas práticas de GP, bem como adotam abordagens puramente qualitativa ou quantitativa para sua análise, sem ampliar o número de práticas de GP ou fazer uso de abordagem mista.

Como contribuições práticas e gerenciais, aponta-se a possibilidade de visualização de aportes das práticas de GP no florescimento dos trabalhadores e a relevância que elas detêm, sobretudo, no ambiente de trabalho, as quais refletem na vida pessoal e profissional do trabalhador, proporcionando benefícios aos trabalhadores e à organização. Bem como, da importância ímpar que o florescimento tem na saúde mental, bem-estar e contribuição genuína do trabalhador, para seu pleno desenvolvimento humano e profissional, os quais reverberam na performance da organização.

Assim, fica evidenciado o papel crucial das práticas de GP humanizadas para a positividade das condições laborais, alinhamento de objetivos e tratamento igualitário (inclusão) dos trabalhadores. Entretanto, ressalta-se que a cultura organizacional tem fundamental e singular influência no que diz respeito ao florescimento do trabalhador, a qual, por meio de seu modelo de gestão e práticas de GP, pode atuar como facilitador e/ou dificultador desse processo, de acordo com suas características.

No entanto, neste estudo de caso específico, observa-se que a estrutura organizacional humanizada demonstra ser, desde o início de suas operações, totalmente favorável ao fornecimento das condições necessárias para o bem-estar e florescimento do trabalhador. Desse modo, mudanças que contemplem a complexidade desta estrutura, a exemplo do momento atual em que a organização se encontra, cujas práticas de GP estão em fase de alterações, podem incentivar ou facilitar o florescimento dos trabalhadores. Há de se considerar que o contexto organizacional é marcado por constantes alterações de processos e acirrada competitividade, ressaltando-se a importância das organizações adotarem práticas de GP que considerem a subjetividade, bem-estar, QVT e realização do trabalhador, a fim de proporcionar um ambiente de trabalho que possibilite aos trabalhadores o alcance do estado de florescimento.

Ainda, as contribuições práticas e gerenciais deste estudo apontam para a reflexão sobre o papel da GP, suas práticas e seus responsáveis, no que concerne o florescimento do trabalhador, os quais podem estimular tal relação como uma visão holística que se volte para as pessoas, grupos de trabalho e organizações. Além disso, o florescimento no trabalho pode ser visto como uma prática estratégica, proporcionando valor agregado à imagem da organização, contribuindo, assim, para seu desenvolvimento.

Deste modo, a presente dissertação aborda um conjunto de reflexões que se entrelaçam aos apontamentos advindos pelos próprios trabalhadores. Assim, organizações, especialmente a estudada, com suas particularidades, podem se beneficiar deste estudo ou repensar suas ações no que tange às práticas de GP, a fim de melhorar o nível de florescimento dos trabalhadores, considerando as contribuições e benefícios que tal relação concede para os trabalhadores, organização e sociedade. Indica-se, ainda, que o estudo contribuiu e se faz importante para reforçar a eficiência das práticas de GP que prezam pelo bem-estar do trabalhador para a consolidação de espaços laborais harmoniosos e saudáveis, marcados por vivências de emoções e relacionamentos positivos, engajamento, propósito e realização.

Algumas sugestões apontadas pelos participantes da pesquisa dizem respeito às práticas de GP: envolvimento – trabalho em equipe, condições de trabalho, capacitação e desenvolvimento profissional, RSE e gestão para inclusão e diversidade, as quais, por carecerem de ajustes, vêm causando desconforto e descontentamento, comprometendo o florescimento dos trabalhadores. Diante disso, como sugestões práticas, indica-se ao departamento de GP que, junto à fase atual de ajustes das práticas de GP, atentem-se à adoção de medidas diagnósticas e preventivas para reverter as situações que impactam diretamente na efetividade da GP, na satisfação e no estado de florescimento dos trabalhadores. Ainda, indica-se verificar se as ações desenvolvidas pela organização e GP estão chegando a todos os setores e trabalhadores, e de que forma elas estão chegando, a fim de diagnosticá-las, evitando compreensões e atitudes que venham a comprometer o bem-estar organizacional.

Tão importante quanto, sugere-se que a organização explicita, via discursos e práticas, a configuração de uma empresa socialmente responsável, que repudia a discriminação e a exclusão social, a fim de ampliar o espaço laboral já consolidado para conveniência de ação e engajamento social, de respeito ao meio ambiente e de diversidade, contribuindo para a sustentabilidade ambiental, financeira e social, bem como redução das desigualdades sociais. Além disso, sugere-se a ampliação das formas de divulgação de suas práticas de GP, sobretudo a de capacitação e desenvolvimento de pessoas, não concentrando seu anúncio apenas no momento de contratação do trabalhador, mas em murais, *folders* e grupo de *WhatsApp*

organizacional, a fim de evitar o desconhecimento por esquecimento e comprometer os resultados e a aprendizagem organizacional. Caso contrário, a organização pode colocar em risco os resultados positivos, conquistados até o presente momento.

Como limitação da pesquisa, aponta-se a rotina da organização do segmento de energia solar fotovoltaica, marcada pela alta demanda de trabalho, que impossibilitou muitos trabalhadores de participarem da etapa quantitativa da pesquisa, por falta de tempo. Não obstante, a amostra foi probabilística e atingiu 55% da população investigada. Indica-se, ainda, que o presente estudo é o primeiro a aplicar a escala FIW-R após sua validação, inexistindo outros estudos para fins de comparação de resultados quando da sua utilização em organizações com gestão e práticas de GP humanizadas.

Ademais, ressaltam-se as limitações na fase de coleta de dados, a qual foi realizada durante o período pandêmico, impossibilitando a presença e contato físico da pesquisadora às estruturas da organização, bem como aos trabalhadores, para fins de obter maiores evidências empíricas por meio da técnica de observação. Somado a isso, a organização estudada recentemente alterou sua gestão e natureza jurídica e se encontrava em um processo de reestruturação e implementação das práticas de GP. Desse modo, um maior aprofundamento frente aos reflexos que as “novas práticas de GP” exercem no florescimento laboral ficou restrito, uma vez que uma parcela dos trabalhadores experienciavam de tais alterações.

Portanto, sugere-se que pesquisas futuras explorem a intersecção dos temas em amostras mais expressivas e em diferentes ambientes organizacionais, visando refinar os estudos nesta área. Ainda, indica-se a utilização de técnicas de análise de dados mais sofisticadas como, por exemplo, a modelagem por equações estruturais, utilizando-se também, de forma conjunta, escalas que mensurem a percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas (a exemplo da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas – EPPGP, de Fiuza (2008), associadas à entrevistas em profundidade. Outra sugestão é a realização de estudos que relacionem as temáticas com o desempenho organizacional.

Por meio da presente pesquisa foi possível evidenciar e reforçar a importância de uma cultura organizacional pautada no compromisso, no respeito, na valorização e no bem-estar do trabalhador, o que assinala um olhar singular para a organização estudada e suas peculiaridades, uma vez que as contribuições das práticas de GP – inclusive aquelas que não institucionalizadas – para o florescimento no trabalho dependem também do contexto, do modelo de gestão e das práticas de GP adotadas pela organização.

Assim, sugere-se a aplicação do esquema conceitual analítico proposto em outras organizações, inclusive em estudos de casos comparativos. Outrossim, instiga-se o



aprofundamento dos estudos sobre as contribuições das práticas de GP para o florescimento dos trabalhadores, tanto a nível nacional quanto internacional, em virtude de estes ainda serem incipientes. Indica-se, inclusive, que sejam realizadas pesquisas longitudinais com os temas, contemplando-os com maior dinamismo e com uma visão a longo prazo.

Finalmente, espera-se que o presente estudo encoraje, sirva de “bússola” e incentivo à pesquisas futuras, em virtude da variedade de elementos e reflexões suscitadas às temáticas propostas, viabilizando conhecimentos relevantes tanto para a ciência como para a sociedade, organizações e trabalhadores, especialmente no que tange ao campo dos estudos organizacionais, relações de trabalho e de GP na área de Administração.

É importante salientar que esta pesquisa não pretende ser conclusiva, mas traduz-se em um convite para realização constante de pesquisas, no intuito de construir um arcabouço teórico consistente, promovendo o avanço progressivo do conhecimento teórico-empírico sobre a relação entre as práticas de GP e florescimento no trabalho, sobretudo nas organizações brasileiras.

## REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S.; FREITAS, I. A.; PILATI, R. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 231-253.
- ABBAD, G. **Um Modelo Integrado de Avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho**: IMPACT. 1999. 262 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1999.
- ABBAD, G.; PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 2, p. 29-51, 1999.
- ABID, G.; IJAZ, S.; BUTT, T.; FAROOQI, S.; REHMAT, M. Impact of perceived internal respect on flourishing: A sequential mediation of organizational identification and energy. **Cogent Business & Management**, v. 5, n. 1, p. 1-19, 2018.
- ACIC. Associação Comercial e Industrial de Chapecó. **Conheça mais sobre Chapecó**. Disponível em: < <https://www.acichapeco.com.br/links/chapeco>>. Acesso em: 09 dez. 2020.
- AGENOR, C.; CONNER, N.; AROIAN, K. Flourishing: An Evolutionary Concept Analysis. **Issues in Mental Health Nursing**, v. 38, n. 11, p. 915-923, 2017.
- AGRELI, H. F.; PEDUZZI, M.; BAILEY, C. Contributions of team climate in the study of interprofessional collaboration: a conceptual analysis. **Journal of Interprofessional Care**, v. 31, n. 6, p. 679 - 684, 2017.
- AGUINIS, H.; GLAVAS, A. On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. **Journal of Management**, v. 45, n. 3, p. 1057-1086, 2019.
- AGUINIS, H.; VILLAMOR, I.; GABRIEL, K. P. Understanding employee responses to COVID-19: a behavioral corporate social responsibility perspective. **Management Research**, v. 18, n. 4, p. 421-438, 2020.
- ALAM, M. Organizational processes and pandemic COVID-19: implications for job design. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v.16, n. 4, p. 599-606, 2020.
- ALBUQUERQUE, L. G. A Gestão Estratégica de Pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- ALMEIDA, C. L.; NUNES, A. B. D. A. Proposta de indicadores para avaliação de desempenho dos Sistemas de Gestão Ambiental e de Segurança e Saúde no Trabalho de Empresas do ramo de engenharia consultiva. **Gestão & Produção**, v. 21, n. 4, p. 810-820, 2014.
- ALMEIDA, M. I. R.; TEIXEIRA, M. L. M.; MARTINELLI, D. P. Por que administrar estrategicamente recursos humanos? **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, p. 12-24, 1993.
- ALVES, M; GALEÃO-SILVA, L. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.

- ANDRADE, S. D.; LIMONGI-FRANÇA, A. C.; STEFANO, S. R. Dimensões da qualidade de vida no trabalho e justiça organizacional: um estudo com servidores públicos municipais. **Revista Capital Científico Eletrônica**, v. 17, n. 3, p. 93-108, 2019.
- ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2000.
- ANTONACOPOULOU, E. P.; GEORGIADOU, A. Leading through social distancing: The future of work, corporations and leadership from home. **Gender Work Organization**. p.1–19, 2020.
- ARAÚJO, G. C.; MENDONÇA, P. S. M. Análise do processo de implantação das normas de sustentabilidade empresarial: um estudo de caso em uma agroindústria frigorífica de bovinos. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 2, p. 31-56, 2009.
- ARMSTRONG, M. **A handbook of human resource management practice**. 13. ed. London: Kogan Page, 2014.
- ARMSTRONG, M. Recognition schemes. In: ARMSTRONG, M. **A handbook of employee reward management and practice**. 2. ed. Londres: Kogan Page, 2007.
- ARIZA-MONTES, A.; MOLINA-SÁNCHEZ, H.; RAMIREZ-SOBRINO, J.; GIORGI, G. Work Engagement and Flourishing at Work Among Nuns: The Moderating Role of Human Values. **Frontiers in Psychology**, v. 9, p. 1-11, 2018.
- ARROSA, M. L.; GANDELMAN, N. Happiness decomposition: Female optimism. **Journal of Happiness Studies**, v. 17, p. 731-756, 2016.
- ARYEE, S.; WALUMBWA, F. O.; SEIDU, E. Y.; OTAYE, L. E. Impact of high-performance work systems on individual-and branch-level performance: Test of a multilevel model of intermediate linkages. **Journal of Applied Psychology**, v. 97, n. 2, p. 287–300, 2012.
- AZEREDO, F. C. Treinamento e desenvolvimento como instrumento de retenção de talentos nas organizações. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.10, n.1, p.14-30, 2019.
- BADEJO, A. E. Strategic human resource management practices and employees' career development in selected commercial banks in Lagos State, Nigeria. **European Journal of Business and Management**, v. 7, n. 2, p. 83-94, 2015.
- BAKKER, A. B. Strategic and proactive approaches to work engagement. **Organizational Dynamics**, v. 46, n. 2, p. 67-75, 2017.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Towards a model of work engagement. *Carrer Development International*. **Journal of educational Psychology**, v. 13, n. 3, p. 209-233, 2008.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E.; HAKANEN, J. J.; XANTHOPOULOU, D. Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. **Journal of educational Psychology**, v. 99, p. 274-284, 2007.
- BAKKER, A. B.; OERLEMANS, W. Subjective well-being in organizations. In: CAMERON, K. S.; SPREITZER, G. M. (Eds.). **The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship**. New York: Oxford University Press, 2011, p. 178 – 189.
- BAKKER, A. B.; SANZ-VERGEL, A. I. Weekly work engagement and flourishing: The role of hindrance and challenge job demands. **Journal of Vocational Behavior**, v. 83, n. 3, p.

397-409, 2013.

BAKKER, A. B.; VAN EMMERIK, H.; EUWEMA, M. C. Crossover of Burnout and Engagement in Work Teams. **Work and Occupations**, v. 33, n. 4, p. 464–489, 2006.

BAKKER, A.; DEMEROUTI, E. The job demands–resources model: state of the art. **Journal of Managerial Psychology**, v. 22, n. 3, p. 309–328, 2007.

BAKKER, A.; SCHAUFELI, W. B. Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations. **Journal of Organizational Behavior**, v. 29, p. 147-154, 2008.

BANDINI, M. Trabalho saudável. **Revista Proteção**, n. 302, p. 18-25, 2017.

BAPTISTE, N. R. Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: a new dimension for HRM. **Management Decision**, v. 46, n. 2, p. 284-309, 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 6. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARRENA-MARTÍNEZ, J.; LÓPEZ-FERNÁNDEZ, M.; ROMERO-FERNÁNDEZ, P. M. Socially responsible human resource policies and practices: Academic and professional validation. **European Research on Management and Business Economics**, v. 23, n. 1, p. 55-61, 2017.

BARRET, G. V. Comparison of skill-based pay with traditional job evaluation techniques. **Human Resources Management Review**, v. 1, n. 2, p. 97-105, 1991.

BARRETO, L. G. M.; CARVALHO NETO, A.; TANURE, B. Liderança globalmente responsável: a percepção dos executivos sobre as práticas nas organizações brasileiras. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 7, n. 1, p. 3-18, 2013.

BARRETO, L. M. T. S.; SILVA, M. P.; FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G.; AMORIM, W. A. C. Temas emergentes em gestão de pessoas: uma análise da produção acadêmica. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 2, art. 2, p. 215-232, 2011.

BARRETO, S. T. M. L.; COSTA, K. B. Estratégias de Gestão de Pessoas. In: MARRAS, P. J. (Org.). **Gestão estratégica de Pessoas Conceitos e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010.

BARROS, T. S.; PEREIRA, A. D. S.; NORATO, H. M. G.; MORAIS, I. C. Organizações e diversidade: uma análise do tratamento dado aos alunos portadores de deficiência em instituições federais de ensino superior. **Organizações em contexto**, v. 12, n. 23, p. 69-102, 2016.

BASTOS, A. V. B. Validação da Escala de Locus de Controle no Trabalho. **Psicologia**, v. 22, n. 2, p. 133-154, 1991.

BECALLI, M. S. F. S. **Caminho para o florescimento**: satisfação com a vida, emoções positivas e otimismo em adultos. 72 f. 2014. Dissertação (Mestrado em Psicologia, Aconselhamento e Psicoterapias) – Escola de Psicologia e Ciências da Vida, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia, Lisboa, 2014.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? **Journal of Management**, v. 32, n. 6, p. 898-925, 2006.

BEDIN, L. M.; ZAMARCHI, M. Florescimento no trabalho: revisão integrativa da literatura. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 19, n. 1, p. 549-554, 2019.

- BEIJER, S.; PECCIE, R.; VAN VELDHOVEN, M.; PAAUWE, J. The turn to employees in the measurement of human resource practices: A critical review and proposed way forward. **Human Resource Management Journal**, p. 1-17, 2019.
- BELL, E.; BRYMAN, A.; HARLEY, B. **Business research methods**. United States of America: Oxford University Press, 2018.
- BELMOUFFEQ, B. Quality of life at work (QWL) and performance: towards new forms of well-being at work. **International Journal of Advanced Engineering, Management and Science**, v. 6, n. 5, p. 194-207, 2020.
- BERNARDIM, M. L.; ARAÚJO, J. A. Os benefícios extrassalariais no âmbito da remuneração: um diagnóstico da prática empresarial em um município do interior do estado do Paraná. NAVUS - **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 2, p. 79-92, 2016.
- BEURDEN, J. V.; VOORDE, K. V.; VELDHOVEN, M. V. The employee perspective on HR practices: A systematic literature review, integration and outlook. **The International Journal of Human Resource Management**, 2020, p. 1-35.
- BIANCHI, E. M. P. G. **Alinhando estratégia de negócio e gestão de pessoas para obtenção de vantagem competitiva**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.
- BISPO, D. A.; DOURADO, D. C. P.; AMORIM, M. F. C. L. Possibilidades de dar sentido ao trabalho além do difundido pela lógica do Mainstream: um estudo com indivíduos que atuam no âmbito do movimento Hip Hop. **Organização & Sociedade**, v. 20, n. 67, p. 717-731, 2013.
- BITTENCOURT, C. (Coord.). **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BITTENCOURT, R. N. A impossível neutralidade discursiva na práxis educacional e a improbidade ideológica da escola sem partido. **Revista Espaço Acadêmico**, v.16, n. 191, 2017.
- BITTENCOURT, B. M.; GALLON, S.; BATISTA, M. K.; PICCININI, V. C. Para além do tempo de emprego: o sentido do trabalho no processo de aposentadoria. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 30-57, 2011.
- BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- BOLDO, T.; SEVERO, E. A.; GUIMARÃES, J. C. F. Responsabilidade social e qualidade de vida no trabalho: a percepção de funcionários supermercadistas. **Revista REUNA**, v. 23, n. 4, p. 62-82, 2018.
- BOND, M. A.; HAYNES, M. C.; Workplace diversity: a social-ecological framework and policy implications. **Social Issues and Policy Review**, v. 8, n. 1, p. 167-201, 2014.
- BONO, J. E.; DAVIS, S. E.; RASCH, R. L. Some traits associated with flourishing at work. In: CAMERON, K. S.; SPREITZER, G. M (Ed.). **Oxford Handbook of positive organizational scholarship**. New York: Oxford University Press, 2011.
- BORGES-ANDRADE, J. E. Desenvolvimento de Medidas em Avaliação de Desempenho. **Estudos de Psicologia**, n. 7, p. 31-43, 2002.

- BORGES-ANDRADE, J. E. Treinamento de pessoal: Em busca de conhecimento e tecnologia relevantes para as organizações brasileiras. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W. (Orgs.). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1997. p. 129-149.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. Treinamento no Brasil: reflexões sobre suas pesquisas. **Revista de Administração**, v. 31, n. 2, p. 112-125, 1996.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Colabs.). **Treinamento, Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamento para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- BOURGAULT, M.; DROUIN, N.; HAMEL, E. Decision making within distributed project teams: an exploration of formalization and autonomy as determinants of success. **Project Management Journal**, v. 39, p. S97-S110, 2008.
- BOUSKILA-YAM, O.; KLUGER, A. N. Strength-based performance appraisal and goal setting. **Human Resource Management Review**, v. 21, n. 2, p. 137-147, 2011.
- BOWEN, D. E.; OSTROFF, C. Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. **Academy of Management Review**, v. 29, p. 203-221, 2004.
- BRABET, J. **Repenser la gestion des ressources humaines**. Paris: Economica, 1993.
- BRDULAK, H. Diversity management as a business model. **Kobieta i Biznes**, v. 1, n. 4, p. 29-35, 2008.
- BREWSTER, C.; HEGEWISCH, A. **Policy and Practice in European Human Resource Management**: The Price Waterhouse Cranfield Survey. London: Routledge, 2017.
- BROWN, S. P. A meta-analysis and review of organisational research on job involvement. **Psychological Bulletin**, v. 120, p. 235-255, 1996.
- BRUNSTEIN, J.; DOMENICO, S. M. R.; SILVA, V. B. S. Qual a importância da qualidade de vida e do bem-estar nas organizações? **Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 1, p. 35-46, 2020.
- BRUNSTEIN, J.; SERRANO, C. A. Vozes da diversidade: um estudo sobre as experiências de gestores e pessoas com deficiências em cinco empresas paulistas. **Cadernos Ebape.br**, v. 6, n. 3, p. 1-27, 2008.
- BURKE, R. J. Flourishing in love and work. In: Burke, R. J.; Page, K. M.; Cooper, C. L (Eds.). **Flourishing in Life, Work and Careers**: Individual Wellbeing and Career Experiences. Northampton: Edward Elgar Publishing, 2015.
- BURRELL, G.; DALE, K. Space and organizations studies. In: ADLER, P., DU GAY, P., MORGAN, G., (Eds.). **The Oxford Handbook of Sociology, Social Theory, and Organization Studies**: Contemporary Currents. Oxford University Press. Oxford, 2014, p. 684-706.
- BUSS, P. M. Promoção de saúde e qualidade de vida. **Ciências e Saúde**, v. 5, n. 1, p. 163-177, 2000.
- CALIGURI, P.; DE CIERI, H.; MINBAEVA, D.; VERBEKE, A.; ZIMERMANN, A. International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. **Journal of International Business Studies**, v. 51, p. 697-713, 2020.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. IRAMUTEQ: Interface de R para as Análises de Interface de R para as Análises Multidimensionais de Textos e de Questionários. **Temas em Psicologia**, v. 21, n. 2, p. 513-518, 2013.

CAMERON, K. S. Five keys to flourishing in trying times. **Leader to Leader**, v. 55, n. 1, p. 45-51, 2010.

CAMERON, K. S. Organizational effectiveness: Its demise and re-emergence through positive organizational scholarship. In: SMITH, K. G.; HITT, M. A. (Eds.), **Great minds in management: The process of theory development**. New York: Oxford University Press, 2005. p. 304-330.

CAMERON, K. S.; CAZA, A. Contributions to the discipline of positive organizational scholarship. **American Behavioral Scientist**, v. 47, p. 731-739, 2004.

CAMERON, K. S.; DUTTON, J.; QUINN, R. (Eds.). **Positive organizational scholarship**. San Francisco: Berrett-Koehler, 2003.

CAMERON, K.; CAZA, A. Developing Strategies for Responsible Leadership. In: DOH, J. P.; STUMTH, E. S. **Handbook on Responsible Leadership and Governance in Global Business**. Ny York: Michigan, 2006.

CAMERON, K.; MORA, C.; LEUTSCHER, L.; CALARCO, M. Effects of positive practices on organizational effectiveness. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 47, p. 266-308, 2011.

CAMPOS, M. O.; RODRIGUES NETO, J. F. Qualidade de vida: um instrumento para promoção de saúde. **Revista Baiana de Saúde Pública**, v. 32, n. 2, p. 232-240, 2008.

CANÇADO, V. L.; MORAES, L. F. R. D.; SILVA, E. M. D. Comprometimento organizacional e práticas de gestão de recursos humanos: o caso da empresa XSA. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 7, p. 11-37, 2020.

CAPALDI, N. New (Other ?) Directions in Corporate Social Responsibility. **International Journal of Corporate Social Responsibility**, v. 1, n. 4, p. 2-7, 2016.

CARDOSO, L. R. Avaliando sistemas de remuneração baseados em habilidades e competências: a visão dos profissionais de gestão de pessoas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 8, n. 21, p. 13-23, 2006.

CARMELI, A.; BRUELLER, D.; DUTTON, J. E. Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. **Systems Research and Behavioral Science**, v. 26, n. 1, p. 81-98, 2009.

CARNEIRO, L.; MUELLER, A. A.; ROTILI, L. B.; DESSBESELL, V. H. **Florescimento no trabalho**: um estudo a partir da percepção de trabalhadores estudantes. In: JORNADA DE PESQUISA, 22, 2017, Ijuí, *Anais...Ijuí*, 2017.

CARNEVALE, J. B; HATAK, I. Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. **Journal of Business Research**, v. 116, n.1, p. 183-187, 2020.

CARRELL, M.; MANN, E. Defining workforce diversity in public-sector organisations. **Public Personnel Management**, v. 24, n. 1, p. 99-111, 1995.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P.; SERAFIM, O. C. G. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CARVALHO, H. **Higiene e segurança no trabalho e as suas implicações na Gestão de Recursos Humanos**: o setor da construção civil. 2005. 198 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Instituto de Ciências Sociais, Universidade do Minho, Braga, 2005.

CARVALHO, M. C. N. **Relacionamento Interpessoal**: como preservar o sujeito coletivo. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

CARVALHO-FREITAS, M. N. Inserção e Gestão do Trabalho de Pessoas com Deficiência: um Estudo de Caso. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, p. 121-138, 2009. Edição Especial.

CARVALHO-FREITAS, M. N.; TOLEDO, I. D.; NEPOMUCENO, M. F.; SUZANO, J. C. C.; ALMEIDA, L. A. D. Socialização organizacional de pessoas com deficiência. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 3, p. 264-275, 2010.

CARVER, C. S.; CONNOR-SMITH, J. Personality and coping. **Annual Review of Psychology**, v. 61, p. 679-704, 2010.

CASTRO, B. L. G.; OLIVEIRA, J. B. B.; MORAIS, L. Q.; GAI, M. J. P. COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos. **Revista Psicologia: Organizações & Trabalho**, v. 20, n. 3, p. 1059-1063, 2020.

CASTRO, P. M. R.; BORGES-ANDRADE, J. E. Identificação das necessidades de capacitação profissional: o caso dos assistentes administrativos da Universidade de Brasília. **Revista de Administração da USP**, v. 39, n. 1, p. 96-108, 2004.

CATALINO, L. I.; FREDRICKSON, B. L. A Tuesday in the Life of a Flourisher: The Role of Positive Emotional Reactivity in Optimal Mental Health. **American Psychological Association**, v. 11, n. 4, p. 938–950, 2011.

CAVALCANTE, M. M.; SIQUEIRA, M. M. M.; KUNIYOSHI, M. S. Engajamento, Bem-estar no Trabalho e Capital Psicológico: um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas, **Revista Pensamento e Realidade**, v. 29, n. 4, p. 42-64, 2014.

CEPPA – Centro de Certificação em Psicologia Positiva Aplicada. **Os 5 Pilares da Psicologia Positiva – PERMA**. Disponível em: <<https://www.positivapsicologia.com.br/wp-content/uploads/2018/02/M%C3%B3dulo-1-Aula-3-O-MODELO-PERMA-2.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2021.

CÉSAR, L. G. D.; NEVES, L. A. Atuação da gestão de pessoas no fortalecimento do comprometimento organizacional pós pandemia: a cultura organizacional como caminho. **Revista Valore**, n. 5, p. 192-205, 2020. Edição Especial.

CHANLAT, J. F. **Ciências sociais e management**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHANLAT, J. F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, J. F. **O indivíduo nas organizações**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996. p. 21-45.

CHAVES, S. M. S.; FERREIRA, M. C.; PEREIRA, M. M.; FREITAS, C. P. P. Florescimento no Trabalho: Impacto do Perdão Disposicional e do Suporte Social Emocional. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 39, n. 184816, p. 1-17, 2019.

CLAUSEN, T. S.; JONES, K. T.; RICH, J. S. Appraising employee performance evaluation systems. **The CPA Journal**, v. 78, n. 2, p. 64, 2008.



- CODA, R.; CÉSAR, A. M. R. V. C.; BIDO, D. S.; LOUFFAT, E. StrategicHR? A study of the perceived role of HRM departments in Brazil and Peru. **Brazilian Administration Review**, v. 6, n. 1, p. 15–33, 2009.
- COLBERT, A. E.; BONO, J. E. PURVANOVA, E. R. Flourishing via Instrumental Relationships: Moving beyond Instrumental Support. **Academy of Management Journal**, v. 59, n. 4, p. 1199–1223, 2016.
- COLLING, D.; WOOD, G.; SZAMOSI, L (Eds.). **Human Resource Management: a critical approach**. 2. ed. Introduction. London: Routledge, 2018.
- CORAL, E. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial**. 2002. 282 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Faculdade de Engenharia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- CORDEIRO, M. P. S.; PACHECO, V. A.; ANDRADE, P. P.; CARMO, M. M. Higiene, saúde e segurança do trabalho: estudo de caso em uma filial farmacêutica do Distrito Federal. **Revista Negócios em Projeção**, v. 11, n. 1, p. 148 – 162, 2020.
- CORTEZ, P. A.; ZERBINI, T.; VEIGA, H. M. S. Práticas humanizadas de gestão de pessoas e organização do trabalho: para além do positivismo e do dataísmo. **Revista Trabalho, Educação e Saúde**, v. 17, n. 3, p. 1-23, 2019.
- COSTA, A. C.; DEMO, G.; PASCHOAL, T. Políticas e práticas de gestão de pessoas produzem servidores públicos resilientes? Evidência da validação de um modelo estrutural e de modelos de mensuração. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21 n. 1, p.70-85, 2019.
- COSTANTINI, A.; PAOLA, F.; CESCHI, A.; SARTORI, R.; MENEGHINI, A. M.; DI FABIO, A. Work engagement and psychological capital in the Italian public administration: A new resource-based intervention programme. **Journal of Industrial Psychology**, v. 43, n. 1, p. 1-11, 2017.
- CREARY, S.; CAZA, B.; ROBERTS, L. M. Out of the Box? How Managing a Subordinate's Multiple Identities Affects the Quality of a Manager-Subordinate Relationship. **The Academy of Management Review**, v. 40, n. 4, p. 538-562, 2015.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions**. 1. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.
- CZARNIAWSKA, B. **Reflexivity versus rigor**. *Management Learning*, v. 47, n. 5, p. 615–619, 2016.
- DALL'AGNOL, C. M.; TRENCH, M. H. Grupos focais como estratégia metodológica em pesquisa na enfermagem. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 20, n. 1, p. 5-25, 1999.
- DAVEL, E.; VERGARA, S. C.; **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2006.
- DEADRICK, D. L.; STONE, D. L. Human resource management: Past, present, and future. **Human Resource Management Review**, v. 24, n. 3, p.193-195, 2014.
- DEJOURS, C. **A Loucura do trabalho**. Estudo da psicopatologia do trabalho. São Paulo: Oboré, 1992.

DELERY, J. E.; DOTY, D. H. Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. **The Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 802-835, 1996.

DEMEROUTI, E.; BAKKER, A. B.; GEVERS, J. M. P. Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. **Journal of Vocation Behavior**, v. 91, n. 2, p. 87-96, 2015.

DEMEROUTI, E.; BAKKER, A. B.; SONNENTAG, S.; FULLAGAR, C. J. Work-related flow and energy at work and at home: A study on the role of daily recovery. **Journal of Organizational Behavior**, v. 33, p. 276-295, 2012.

DEMO, G. Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP). **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 6, p. 77-101, 2008.

DEMO, G. **Políticas de Gestão de Pessoas nas organizações**: Estado da arte, Produção Nacional, Agenda de Pesquisa, Medidas e Estudos Relacionais. São Paulo: Atlas, 2012.

DEMO, G. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 5, p. 55-81, 2010.

DEMO, G. Políticas e práticas de gestão de pessoas: possibilidades de diagnóstico para gestão organizacional. In: MENDONÇA, H.; FERREIRA, M. C.; NEIVA, E. R. (Org.). **Análise e Diagnóstico organizacional: Teoria e Prática**, p. 117-147. São Paulo: Vetor, 2016.

DEMO, G. Políticas e práticas de gestão de pessoas: Possibilidades de diagnóstico para gestão organizacional. In: MENDONÇA, H.; FERREIRA, M. C.; NEIVA, E. R. (Orgs.). **Análise e diagnóstico organizacional: Teoria e prática**. São Paulo: Vetor, 2016. p. 117-148.

DEMO, G.; NEIVA, E. R.; COURA, K. V.; GOMIDE JÚNIOR, S.; COSTA, A. C. R. As Virtudes Organizacionais Estimulam o Bem-Estar no Trabalho? O Papel Mediador das Práticas de Gestão de Pessoas. **Revista de Administração Contemporânea**, p. e200144, 5 nov. 2021.

DEMO, G.; FENELON, L.; COSTA, A. C.; WATANABE, E. Práticas de Envolvimento Produzem Colaboradores Resilientes? Mediação da Identidade Organizacional. **Revista de Administração FACES Journal**, p. 27-43, 2019.

DEMO, G.; FERNANDES, T.; FOGAÇA, N. A Influência dos Valores Organizacionais na Percepção de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 86, n. 1, p. 89 – 117, 2017.

DEMO, G.; FOGACA, N.; COSTA, A. C. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 2, p. 250-263, 2018.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; COSTA, A. C. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 2, p. 250-263, 2018.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; NUNES, I.; EDREI, L.; FRANCISCHETO, L. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 5, p. 15-42, 2011.

DEMO, G.; MARTINS, P. R.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na Livraria Cultura. **Revista Alcance**, v. 20, n. 2, p. 237-254, 2013.

DEMO, G.; NEIVA, E. R.; NUNES, I.; ROZZET, K. Human resources management policies and practices scale (HRMPPS): exploratory and confirmatory factor analysis. **Brazilian Administration Review**, v. 9, n. 4, p. 395-420, 2012.

DEMO, G.; NEIVA, E. R.; NUNES, I.; ROZZETT, K. Políticas e práticas de recursos humanos. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.), **Novas Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 240-245.

DESCANIO, D.; LUNARDELLI, M. C. Saúde e qualidade de vida na empresa família. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 7, n. 1, p. 159-178, 2007.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. Tradução Cecília Leão Oderich. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

DEVANNA, M. A.; FOMBRUN, C. J.; TICHY, N. M. **Strategic human resource management**. New York: John Wiley and Sons, 1984.

DEVOTTO, R. P.; FREITAS, C. P. P.; WECHSLER, S. M. O papel do redesenho do trabalho na promoção do flow e do bem-estar. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 1, p. 1-25, 2020.

DI FABIO, A. Beyond fluid intelligence and personality traits in social support: the role of ability-based emotional intelligence. **Frontiers in Psychology**, v. 6, n. 395, p. 1-6, 2015.

DI FABIO, A. Career counseling and positive psychology in the 21 st century: new constructs and measures for evaluating the effectiveness of intervention. **Journal of Counsellogy**, v. 1, p. 193-213, 2014.

DI FABIO, A. Positive Relational Management for Healthy Organizations: Psychometric Properties of a New Scale for Prevention for Workers. **Frontiers in Psychology**, v. 7, v. 1523, p. 1-9, 2016.

DI FABIO, A.; GORI, A. Decent work and positive relational outcomes: assessing workplace relational civility (WRC) with a new multidimensional “mirror” measure. In: DI FABIO, A.; BLUSTEIN, D. L. (Eds.) **From Meaning of Working to Meaningful Lives: The Challenges of Expanding Decent Work**. Lausanne: Frontiers, 2016.

DIAS, D. M.; GUIMARÃES, M. G. V. Avaliação do impacto da capacitação profissional administrada na prefeitura de Manaus por meio da aplicação do modelo IMPACT. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. 1, p. 200-222, 2016.

DIAS, R. **Responsabilidade social: fundamentos e gestão**. São Paulo: Atlas, 2012.

DIEDERICKS, E.; ROTHMANN, S. Flourishing of Information Technology Professionals: The Role of Work Engagement and Job Satisfaction. **Journal of Psychology in Africa**, v. 23, n. 2, p. 225-233, 2013.

DIENER, E. Past, present, and future. In: LOPEZ S. J.; SNYDER, C. R (Ed.) **Oxford handbook of positive psychology**. Oxford: Oxford University Press, 2009. p. 7-11.

DIENER, E.; SUH, E.; OISHI, S. Recent findings on subjective well being. **Indian Journal of Clinical Psychology**, v. 24, n. 1, p. 25-41, 1997.

- DIENER, E.; WIRKZ, D.; TOY, W.; KIM-PRIETO, C.; CHOI, D.; OISHI, S.; BISWAS-DIENER, R. New Well-Being Measures: Short Scales to Assess Flourishing and Positive and Negative Feelings. **Social Indicators Research**, v. 97, p. 143-156, 2010.
- DIETZ, G.; WILKINSON, A.; REDMAN, T. Involvement and participation. In: A.
- DINIZ, A. P. R.; CARRIERI, A. P.; GANDRA, G.; BICALHO, R. A. Políticas de diversidade nas organizações: as relações de trabalho comentadas por trabalhadores homossexuais. **Revista Economia & Gestão**, v. 13, n. 31, p. 93-114, 2013.
- DUARTE, M. Q.; SANTO, M. A. S.; LIMA, C. P.; GIORDANI, J. P.; TRENTINI, C. M. COVID-19 e os impactos na saúde mental: uma amostra do Rio Grande do Sul, Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, n. 9, p. 3401-3411, 2020.
- DUTRA, J. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- DUTRA, J. S. A Utopia da Mudança das Relações de Poder na Gestão de Recursos Humanos. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1990.
- DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.
- DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de Pessoas por Competências: o Caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações. **Revista de Administração Científica**, v. 4, n. 1, p. 161-176, 2000.
- EBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.
- EBOLI, M. Um novo olhar sobre a educação corporativa: desenvolvimento de talentos no século XXI. In: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001, p. 110-128.
- ECCLES, R. G.; IOANNOU, I.; SERAFEIM, G. The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. **Management Science**, v. 60, n. 11, p. 2835-2857, 2014.
- ELKINGTON, J. Triple bottom line revolution: reporting for the third millennium. **Australian Certified Practising Accountant**, v. 69, p. 75, 1994.
- ELLIOT, A. J.; DWECK, C. S. **Handbook of competence and motivation**. New York: Guilford Press, 2005.
- ELLIOT, A.J.; FRYER, J. The goal construct in psychology. In: SHAH, J.; GARDNER, W. (Eds.). **Handbook of Motivation Science**. New York, NY: The Guilford Press, 2008, p. 235-250.
- ERUM, H.; ABID, G.; CONTRERAS, F. The calling of employees and work engagement: the role of flourishing at work. **Business, Management and Economics Engineering**, v. 18, n. 1, p. 14-32, 2020.
- FABRICIO, A. **Relação entre o florescimento do indivíduo no ambiente do trabalho com os traços de personalidade**. 2020. 273f. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2020.

FABRICIO, A.; KACZAM, F.; OBREGON, S. L.; ALMEIDA, D. M.; LOPES, L. F. D.; VEIGA, C. P.; SILVA, W. V. Quality of life: Flourishing in the work context. **Current Psychology**, p. 1-16, 2020.

FALCE, J. L.; GARCIA, F. C.; MUYLDER, C. F. Prazer e sofrimento: um estudo de caso em um centro de pesquisas brasileiro. **Gestão & Regionalidade**, v. 27, n. 81, p. 74-86, 2011

FARIA, M. J. da S. Tipos de divulgação da informação financeira e não financeira de responsabilidade social empresarial. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, p. 534-558, 2017.

FEENEY, B. C.; COLLINS, N. L. A new look at social support: A theoretical perspective on thriving through relationships. **Personality and Social Psychology Review**, v. 19, n. 2, p. 113-47, 2014.

FERDMAN, B. M.; DAVIDSON, M. N. A matter of difference: inclusion what can I and my organization do about it? **Industrial Organizational Psychologist**, v. 39, n. 4, p. 36-38, 2002.

FERREIRA, L. C. M.; RAIS, L. A. Qual a relação entre diversidade e desempenho? Um estudo sobre a relação entre a proporção de pessoas com deficiência na produtividade das empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 1, n. 59, p. 108-124, 2016.

FERREIRA, L. S.; PEIXOTO, N. H. **Segurança do Trabalho I**. v. 1. n. 1, p. 1-152, 2012. Disponível em: <<https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/342/2020/04/SEGURAN%C3%87A-DO-TRABALHO-I.pdf>>. Acesso em: 22 jan. 2021.

FERREIRA, M. C. A Ergonomia da Atividade pode Promover a Qualidade de Vida no Trabalho? Reflexões de Natureza Metodológica. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 11, n. 1, p. 8-20, 2011.

FERREIRA, M. C. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Uma Abordagem Centrada no Olhar dos Trabalhadores. 3. ed. Paralelo 15, 2017.

FERREIRA, M. C.; FALCÃO, J. T. da R. Trabalho em Contexto de Pandemia, Saúde Mental e Qualidade de Vida no Trabalho: Diretrizes Essenciais. In: MORAES, M. M. de (Org.). **O trabalho e as medidas de contenção da covid-19: contribuições da psicologia organizacional e do trabalho no contexto da pandemia**. Porto Alegre: Artmed, 2020. p. 23-33.

FERREIRA, M. C.; SOUZA, M. A.; SILVA, C. A. Qualidade de vida e bem-estar no trabalho: principais tendências e perspectivas teóricas. In: FERREIRA, M. C.; MENDONÇA, H (Orgs.). **Saúde e Bem-estar no Trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2012, p. 79-104.

FERREIRA, M. C; FREIRE, O. N. Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 175-200, 2001.

FILATRO, A.; CAVALCANTI C. C. **Metodologias Inovativas na educação presencial, a distância e corporativa**. São Paulo: Saraiva, 2018.

FISCHER, A. Um Resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas In: FLEURY, M.T. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FIUZA, G. D. Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP). **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 6, p. 77-101, 2008.

FIUZA, G. D. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 5, p. 55-81, 2010.

- FLANNERY, T. Pessoas. **Desempenho e salários**: as mudanças na forma de remuneração nas empresas. São Paulo: Futura, 1997.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **Revista de administração de empresas**, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.
- FLEURY, M. T. L. Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiência de Empresas Brasileiras. **Revista de administração de empresas**, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coords.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1998.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. **Revista de Administração da USP**, v. 27, n. 4, p. 5-15, 1992.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, p. 183-196, Ed. Especial, 2001.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed., Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FOGAÇA, N.; COELHO JÚNIOR, F. A. A hipótese “trabalhador feliz, produtivo”: o que pensam os servidores públicos federais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 4, p. 759-775, 2015.
- FOGAÇA, N.; COELHO JUNIOR, F. A.; PASCHOAL, T.; FERREIRA, M. A.; TORRES, C. C. Relationship between job performance, well-being, justice, and organizational support: a multilevel perspective. **Revista de Administração Mackenzie** [online], v. 22, n. 4, 2021.
- FORGEARD, M. J. C.; JAYAWICKREME, E.; KERN, M. L.; SELIGMAN, M. E. Doing the right thing: Measuring wellbeing for public policy. **International Journal of Wellbeing**, v. 1, n. 1, p. 79-106, 2011.
- FORNEL A. **Qualidade de vida no trabalho**. Macaé: Universidade Candido Mendes, 2010.
- FRANÇA, H.; BRESSA, L.; ESTIVALETE, V.; RAMADAM, A.; GOMES, T. Práticas de gestão de pessoas: uma análise das melhores cooperativas para trabalhar. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 7, n. 13, p. 163-179, 2020.
- FREDRICKSON, B. L.; BRANIGAN, C. Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. **Cognition and emotion**, v. 19, p. 313-332, 2005.
- FREDRICKSON, B. L. Cultivating Positive Emotions to Optimize Health and Well-Being. **Prevention & Treatment**, v. 3, n. 1, p. 1-25, 2000.
- FREDRICKSON, B. L. The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical Transactions-Royal Society*. **Biological Sciences**, v. 359, p. 1367-1378, 2004.
- FREDRICKSON, B. L. The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. **American Psychologist**, v. 56, n. 3, p. 218-226, 2001.
- FREDRICKSON, B. L. Updated thinking on positivity ratios. **American Psychologist**, v. 68, n. 9, p. 814-822, 2013.
- FREDRICKSON, B. L. What good are positive emotions? **Review of General Psychology**, v. 2, n. 3, p. 300-319, 1998.

FREDRICKSON, B. L.; LOSADA, M. F. Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. **American Psychologist**, v. 60, n. 7, p. 678-686, 2005.

FREITAS, H. M. R. Réplica 1 – análise de conteúdo: faça perguntas às respostas obtidas com sua ‘pergunta’! **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 748-760, 2011.

FREITAS, I. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Efeitos de Treinamento nos Desempenhos Individual e Organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p.44-56, 2004.

FRENCH, W. **The personnel management process**. 3. ed. Boston: Houghton Mifflin Company, 1974.

FREUND, J. E.; SIMON, G. A. **Estatística aplicada**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FUKUYAMA, F. **Identity: Contemporary identity politics and the struggle for recognition**. London, UK: Profile Books, 2019.

GAL, U.; JENSEN, T. B.; STEIN, M. K. Breaking the vicious cycle of algorithmic management: A virtue ethics approach to people analytics. **Information and Organization**, v. 30, n. 2, 100301, 2020.

GALLAGHER, M. W, LOPEZ, S. J.; PREACHER, K. J. The hierarchical structure of well-being. **Journal Of Personality**, v. 77, n. 4, p. 1025–1050, 2009.

GAMBETTA, D. **Trust: Making and Breaking Cooperative Relations**. New York: Basil Blackwell, 1988.

GARCÍA-VINIEGRAS, C.; BENITEZ, I. La categoría bienestar psicológico, su relación com otras categorías sociales. **Revista Cubana de Medicina General Integral**, v. 16, n. 6, p. 586-592, 2000.

GAULEJAC, V. **La société malade de la gestion: idéologie gestionnaire, pouvoir managérial e harcèlement social**. Paris: Seuil, 2005.

GELADE, G. A.; IVERY, M. The impact of human resource management and work climate on organizational performance. **Personnel Psychology**, v. 56, n. 2, p. 383-404, 2003.

GEREMIA, H. C.; SCAPINI, A. I. N.; SILVA, N. Concepções de realização profissional: uma revisão integrativa. **Revista Psicologia e Saúde**, v. 12, n. 1, p. 17-32, 2020.

GHENO, R.; BERLITZ, J. Remuneração estratégica e pacote de benefícios: um estudo de caso aplicado ao nível operacional de uma multinacional. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 2, p. 268-287, 2011.

GIDDENS, A. **The constitution of society**. Berkeley: University of California Press, 1984.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GLIŃSKA-NEWEŚ, A.; SUDOLSKA, A.; KARWACKI, A.; GÓRKA, J. Innovations among people. How positive relationships at work can trigger innovation creation. **Ekonomika a management**, v. 20, n. 3, p. 84-100, 2017.

GODARD, J.; DELANEY J. T. Reflections on the ‘high performance’ paradigm’s implications for industrial relations as a field. **Industrial and labor Relations Review**, v. 53, n. 3, p. 482-502, 2000.

GOETEMMS, T. B. **Influência das políticas de gestão de pessoas na constituição de comunidades de prática pela perspectiva da aprendizagem situada**: evidências empíricas dos gestores de pequenas empresas familiares brasileiras. 2019. 120. F. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis, Universidade de Passo Fundo, 2019.

GOKCEN, N.; HEFFERON, K.; ATTREE, E.; University students’ constructions of ‘flourishing’ in British higher education: an inductive content analysis. **International Journal of Wellbeing**, v.1, n. 2, p. 1-21. 2012.

GOLDBERG, R. **Como as empresas podem implementar programas de voluntariado**. São Paulo: Ethos, 2001.

GOMES, M. C. S. F.; FREITAS, T. L. DE.; TORRES, B. F. F.; RODRIGUES, M. Avaliação de desempenho: um estudo de caso em uma empresa de informática. **Revista Científica Univiçosa**, v. 9, n. 1, p. 1-6, 2017.

GÓMEZ, M.; GUTIÉRREZ, R.; CASTELLANOS, S.; VERGARA, M.; PRADILLA, Y. Psychological well-being and quality of life in patients treated for thyroid cancer after surgery. **Terapia Psicológica**, v. 28, n. 1, p. 69-84, 2010.

GÓMEZ, S. M.; MENDOZA, O. E. O.; RAMÍREZ, J.; OLIVAS-LUJÁN, M. R. Stress and myths related to the COVID-19 pandemic’s effects on remote work. **Management Research**, v. 18, n. 4, p. 401-420, 2020.

GOMIDE, S.; TANABE, T. R. Políticas de gestão de pessoas e efetividade organizacional. In: DEMO, G (Org.). **Políticas de gestão de pessoas nas organizações**: Estado da arte, produção nacional, agenda de pesquisa, medidas e estudos relacionais. São Paulo: Atlas, 2012, p. 175-195.

GONÇALVES, M. F.; STEFANO, S. R.; BACCARO, T. A. Sustentabilidade organizacional e suas relações com a gestão estratégica de pessoas: um estudo de caso em uma cooperativa agroindustrial. **Revista de Administração da UNIMEP**, v.15, n.3, p. 51-73, 2017.

GOVERNO DE SANTA CATARINA. **Santa Catarina tem saldo de mais de 115 mil empresas abertas em 2020**. Disponível em: <<https://www.sc.gov.br/noticias/temas/desenvolvimento-economico/sc-tem-saldo-de-mais-de-115-mil-empresas-abertas-em-2020>>. Acesso em: 09 dez. 2020.

GREAT PLACE TO WORK – GPTW. **Quem somos - O que fazemos?** Disponível em: <<https://gptw.com.br/>>. Acesso em: 14 mar. 2021.

GREENHAUS, J. H.; CALLANAN, G. A.; GODSHALK, V. M. **Career management**. 4. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc. 2010.

GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. **Comportamento organizacional**: gestão de pessoas e organizações. Tradução da 11. ed. Norte-Americana. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

GUEST, D. E. Human resource management and industrial relations. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 5, p. 503-521, 1987.



GUEST, D. E.; HOQUE, K. Yes, personnel does make a difference. **Personnel Management**, v. 26, n. 11, p. 40-43, 1994.

GUEST, D.; CONWAY, N. The impact of HR practices, HR effectiveness and a 'strong HR system' on organisational outcomes: A stakeholder perspective. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 8, p. 1686-1702, 2011.

GUILLÉN, M.; FERRERO, I.; HOFFMAN, W. M. The Neglected Ethical and Spiritual Motivations in the Workplace. **Journal of Business Ethics**, v. 128, n. 4, p. 803–816, 2015.

GUIMARÃES, R. RH tem de ser mais pragmático a partir de agora: Para Ricardo Guimarães, da Thymus, a evolução já colocou o humano num patamar muito relevante para a empresa e para a sociedade. [Entrevista concedida a] redação da **Revista Melhor – Gestão de Pessoas**, São Paulo, n. 389, ago. 2020. Disponível em: < <https://revistamelhor.com.br/rh-tem-de-ser-mais-pragmatico-a-partir-de-agora/>>. Acesso em: 20 nov. 2020.

HAIR, J. F. Jr.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON R. E.; TATHAM, R. L. **Multivariate data analysis**. 6. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2006.

HAKANEN, J. J.; SCHAUFELI, W. B.; AHOLA, K.; The Job Demands-Resources model: A threeyear cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. **Work e Stress**, v. 22, n. 3, p. 224-241, 2008.

HANASHIRO, D. M. M. Recompensando pessoas. In: HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. (Orgs.). **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2008.

HARRISON, H.; BIRKS, M.; FRANKLIN, R. C.; MILLS, J. Fostering graduate nurse practice readiness in context. **Collegian**, v. 27, n. 1, p. 115-124, 2020.

HARTER, J. K.; SCHMIDT, F. L.; KEYES, C. L. M. Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. In: KEYES, C. L. M.; HAIDT, J (Eds.). **Flourishing: Positive psychology and the life well-lived**. American Psychological Association. 2003. p. 205–224.

HAYBRON, D. M. Happiness, the self and human flourishing. **Utilitas**, v. 20, n. 1, p. 21–49, 2008.

HEAPHY, E.; BYRON, K.; BALLINGER, G. A.; GITTELL, J. H.; LEANA, C.; SLUSS, D. M. The changing nature of work relationships. **Academy of Management review**, v. 43, p. 558-569, 2018.

HEWETT, R.; SHANTZ, A.; MUNDY, J.; ALFES, K. Attribution theories in Human Resource Management Review research: A review and research agenda. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 29, n. 1, p. 87–126, 2018.

HIPÓLITO, J. A. M. Sistema de recompensas: uma abordagem atual. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 87-98.

HIPÓLITO, J. A. M.; REIS, G. G. A Avaliação como instrumento de gestão. In: FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. 4. ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 73-86.

HONE, L. C.; JARDEN, A.; SCHOFIELD, G. M.; DUNCAN, S. Measuring flourishing: The impact of operational definitions on the prevalence of high levels of wellbeing. **International Journal of Wellbeing**, v. 4, n. 1, p. 62–90, 2014.

HORTA, P.; DEMO, G.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 4, p. 566-585, 2012.

HOWELL, A. J. Flourishing: correlates related to the performance of students' well-being. **The Journal of Positive Psychology**, v. 4, n. 1, p. 1-13, 2009.

HOXIE, R. F. **Scientific management and labor**. New York: Appleton and Company, 1916.

HUPPERT, F. A.; SO, T. T. C. What percentage of people in Europe are flourishing and what characterises them? In: OECD GUIDELINES ON MEASURING SUBJECTIVE WELL-BEING. **Measuring subjective well-being: an opportunity for NSOs?** European Union: Better Life, 2009. Disponível em: < [https://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-guidelines-on-measuring-subjective-well-being\\_9789264191655-en](https://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-guidelines-on-measuring-subjective-well-being_9789264191655-en)>. Acesso em: 4 fev. 2021.

HUPPERT, F. A.; SO, T. Y. Flourishing Across Europe: Application a New Conceptual Framework for Defining Well-Being. **Social Indicators Research**, v. 110, n. 3, p. 837-861, 2013.

HUTA, V.; WATERMAN, A. S. Eudaimonia and its distinction from hedonia: Developing a classification and terminology for understanding conceptual and operational definitions. **Journal of Happiness Studies**, v. 15, n. 6, p. 1425–1456, 2014.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades**. Disponível em: < <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/chapeco/panorama>>. Acesso em: 09 dez. 2020.

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos de responsabilidade social**. São Paulo. Disponível em: < <https://www.ethos.org.br/conteudo/indicadores/>>. Acesso em 21 jan. 2021.

INYANG, B. J.; AKAEGBU, J. B. Redefining the role of the human resource professional (HRP) in the Nigerian public service for enhanced performance. **International Journal of Business Administration**, v. 5, n. 1, p. 90-98, 2014.

IRIGARAY, H. A. R.; SARAIVA L. A. S. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n.3, p. 337-348, 2009.

IRIGARAY, T. Q.; SCHNEIDER, R. H.; GOMES, I. Efeitos de um treino cognitivo na qualidade de vida e no bem-estar psicológico de idosos. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 24, n. 4, p. 810-818, 2011.

JABBOUR, C. J. C.; RENWICK, D. W. S. The soft side of environmentally-sustainable organizations. **RAUSP Management Journal**, v. 53, n. 4, p. 622-627, 2018.

JABBOUR, C. J. C.; FREITAS, W. R. S.; TEIXEIRA, A. A.; JABBOUR, A. B. L. S. Gestão de recursos humanos e desempenho operacional: evidências empíricas. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 2, p. 347-360, 2012.

JACKSON, S. E.; SCHULER, R. S.; JIANG, S. K. An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management. **The Academy of Management Annals**, v. 8, n. 1, p. 1-56, 2014.

JANSE. V. R. C.; ROTHMANN, S.; DIEDERICKS, E. Person-environment fit, flourishing and intention to leave in universities of technology in South Africa. **SA Journal Industrial Psychology**, v. 43, n. 1, p. 1-10, 2017.

JENSEN, D.; MCMULLEN, T.; STARK, M. **Recognition: The most meaningful reward? The manager's guide to rewards**. New York: Amacon, 2007.

JENSEN, J. M.; PATEL, P. C.; MESSERSMITH, J. G. High-performance work systems and job control: Consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions. **Journal of Management**, v. 39, n. 6, p. 1699–1724, 2013.

JANSSENS, M.; STEYAERT, C. A Practice-Based Theory of Diversity: Respecifying (In)Equality in Organizations. **Academy of Management Review**, v. 44, n. 3, p. 518-537, 2019.

JIANG, K. LEPAK, D. P.; HU, J.; BAER, J. C. How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. **Academy of Management Journal**, v. 55, n. 6, p. 1264-1294, 2012.

JIANG, K.; HU, J.; LIU, S.; LEPAK, D. P. Understanding employees' perceptions of human resource practices: Effects of demographic dissimilarity to managers and coworkers. **Human Resource Management**, v. 56, n. 1, p. 69–91, 2017.

JURBURG, D.; VILES, E.; TANCO, M.; MATEO, R. Continuous improvement leaders, followers and laggards: understanding system sustainability. **Total Quality Management and Business Excellence**, v. 29, n. 7-8, p. 817-833, 2018.

JYOTI, J.; SHARMA, P.; KOUR, S.; KOUR, H. The role of job involvement and career commitment between person–job fit and organizational commitment: a study of higher education sector. **International Journal of Educational Management**, v. 35, n. 1, p. 109-130, 2020.

KAHN, W. A. A Psychological condition of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.

KAMEI, H. **Flow e psicologia positiva: estado de fluxo, motivação e alto desempenho**. Participação especial José Roberto Marques. 2. ed. Goiânia: IBC, 2016.

KANAANE, R.; ORTIGOSO, S. A. F. **Manual de Treinamento: Como desenvolver programas de capacitação, treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alignment: using the Balanced Scorecard to create corporate synergies**. Boston: Harvard Business School Press, 2006.

KATOU, A. A. Investigating reverse causality between human resource management policies and organizational performance in small firms. **Management Research Review**, v. 35, n. 2, p. 134-156, 2012.

KEENA, L. D.; LAMBERT, E. G.; HAYNES, S. H.; MAY, D.; BUCKNER, K. Examining the Relationship between Job Characteristics and Job Satisfaction among Southern Prison Staff. **Corrections, Philadelphia**, v. 1, n. 21, p. 109-129, 2018.

KETKAR, S.; SETT, P. K. HR flexibility and firm performance: analysis of a multi-level causal model. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 20, n. 5, p. 1009-1038, 2009.

KEYES, C. L. M. Mental illness and/or mental health? Investigating axioms of the complete state model of health. **Journal of Consulting and Clinical Psychology**, v. 73, p. 539-548, 2005.

- KEYES, C. L. M. Promoting and protecting mental health as flourishing: A complementary strategy for improving national mental health. **American Psychologist**, v. 62, p. 95–108, 2007.
- KEYES, C. L. M. The Mental Health Continuum: From languishing to flourishing in life. **Journal of Health and Social Research**, v. 43, p. 207-222, 2002.
- KEYES, C. L. M.; HAIDT, J. **Flourishing: Positive psychology and the life well lived**. Washington DC: American Psychological Association, 2003.
- KEYES, C. Subjective well-being in mental health and human development research worldwide: an introduction. **Social Indicators Research**, v. 77, p. 1-10, 2006.
- KEYES, C.; DHINGRA, S.; SIMÕES, E. Change in level of positive mental health as a predictor of future risk of mental illness. **American Journal of Public Health**, v. 100, n. 12, p. 2366-2371, 2010.
- KHODARAHIMI, S. Hope and flourishing in an Iranian adults sample: their contributions to the positive and negative emotions. **Applied Research Quality of life**, v. 8, p. 361-372, 2013.
- KITZINGER J. The methodology of focus group: the importance of interaction between research participants. **Sociol Health Illn**, v. 16, n. 1, p. 103-200, 1994.
- KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos**. 2. ed. Curitiba: Ibplex, 2008.
- KORNBERGER, M.; CLEGG, S. R. Bringing space back in: Organizing the generative building. **Organization Studies**, v. 25, n. 7, p. 1095-1114, 2004.
- KUAZAQUI, E. **Gestão de carreira**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.
- KUBO, S. H.; GOUVÊA, M. A.; MANTOVANI, D. M. N. Dimensões do significado do trabalho e suas relações. **Pretexto**, v. 14, n. 3 p. 28-49, 2013.
- LABRO, A. A.; PATRICK, V.M. Psychological distancing: Why happiness helps you see the big picture. **Journal of Consumer Research**, v. 35, p. 800-809, 2009.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 1, p. 25-35, 2008.
- LAHLOU, S. Text Mining Methods: An answer to Chartier and Meunier. **Papers on Social Representations**, v. 20, n. 38, p. 1-7, 2012.
- LAVILLE, J. L. Fato associativo e economia solidária. **Bahia Análise & Dados**. v. 12, n. 1, p. 25-34, 2002.
- LE BOTERF, G. **De la compétence: essai sur un attracteur étrange**. Les Éditions D'organisation. Paris: Quatrième tirage, 1995.
- LEE, Y.; KWON, K.; KIM, W.; CHO, D. Work engagement and career. **Human Resource Development Review**, v. 15, n. 1, p. 29-54, 2016.
- LEGGE, K. Human resource management. In: ACKROYD, S.; BATT, R.; THOMPSON, P.; TOLBERT, P. S (Eds.). **The Oxford handbook of work and organization**. New York: Oxford University Press, 2006, p. 220-241.

LEGGÉ, K. **Human resource management: rhetoric's and realities**. London: Macmillan, 1995.

LEIRIA, A. H. P. **A prática religiosa e a sua relação com a Espiritualidade e com o Florescimento Psicológico**. 2018. 93 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Clínica) - Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, Alfama, 2018.

LEITE, N.; LEITE, F.; ALBUQUERQUE, L. A gestão de pessoas e as estratégias de atração, desenvolvimento e retenção de profissionais: O caso Petrobras. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 12, n. 4, p. 91-122, 2013.

LEITE, Y. G. S.; PINHEIRO, H. R.; FERNANDES, A. D.; CAVALCANTE, B. A.; SOUZA, C. C. Treinamento e desenvolvimento de pessoal. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 10, 2020, Paraná. **Anais...** Paraná, 2020.

LENGNICK-HALL, C. A.; LENGNICK-HALL, M.L. Strategic human resource management: a review of the literature and a proposed typology. **Academy of Management Review**, v. 13, p. 3, p. 454-471, 1988.

LENGNICK-HALL, M. L.; LENGNICK-HALL, C. A.; ANDRADE, L. S.; DRAKE, A. B. Strategic human resource management: the evolution of the field. **Human Resource Management Review**. v. 19, n. 2, p. 64-85, 2009.

LEPISTO, D. A.; PRATT, M. G. Meaningful work as realization and justification: Toward a dual conceptualization. **Organizational Psychology Review**, v. 7, n. 2, p. 99-121, 2017.

LI, W.; WANG, X.; HAQUE, M. J.; SHAFIQUE, M. N.; NAWAZ, M. Z. Impact of workforce diversity management on employees' outcomes: testing the mediating role of a person's job match. **SAGE Open**, v. 10, n. 1, p. 1-16, 2020.

LIMA, A. B. F.; LOURENÇO, B. C.; SANTOS, C. C.; SILVA, F. de. S. L.; DUTRA, A. S.; VIANA, S. J.; FIALA, T. C.; VANALI, A. C. O desafio da inclusão de pessoas portadoras de deficiência física nas organizações. **Conhecimento Interativo**, v. 13, n. 1, p. 346-346 378, 2019.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Práticas de Recursos Humanos: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**, São Paulo: Atlas, 2007.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade Pós-Industrial**. São Paulo: Atlas, 2003.

LIN, L. S.; CHEN, S. J.; HUANG, P. C. High-commitment human resource practices in a Taiwanese service industry: differentiating effects of demographic and functional diversity. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 52, n. 1, p. 443-459, 2014.

LINGARD, H. Occupational health, safety and workers' wellbeing. In: LOOSEMORE, A. D. **Human Resource Management in Construction: Critical Perspectives**. United States: Routledge, 2012, p. 130-162.

LIRIO, A. B.; GALLON, S.; COSTA, C. Percepções de qualidade de vida no trabalho nas diferentes gerações. **Gestão & Regionalidade**, v. 36, n. 107, p. 201-220, 2020.

LIRIO, A. B.; SEVERO, E. A.; GUIMARÃES, J. C. F. A influência da qualidade de vida no trabalho sobre o comprometimento organizacional. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 19, p. 34-54, 2018.

- LIZOTE, S. A.; TESTON, S. F.; MARTENDAL, B. C.; TOBIAS, J. C.; ASSIS, S. R. Bem-estar e home office na pandemia do coronavírus (Covid-19). In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2020, Ponta Grossa, **Anais...** Ponta Grossa, 2020.
- LOON, M.; OTAYE-EBEDE, L.; STEWART, J. The paradox of employee psychological well-being practices: An integrative literature review and new directions for research. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 30, n. 1, p. 156-187, 2019.
- LOPES, D. P. T. **Inovação gerencial na perspectiva da gestão de Recursos Humanos**. 2017. 169 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2017.
- LOPES, F. M. S. C.; CARVALHO NETO, A. Remuneração variável em instituições de ensino superior: um estudo sobre as Pontifícias Universidades Católicas brasileiras. **Revista Economia & Gestão**, v. 2, n. 4-5, p. 128-147, 2002.
- LOPES, G. M. F. D. **Florescimento psicológico e sentido na vida: que relações? validação preliminar da escala MHC-SF**. 66 f. 2016. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Faculdade de Psicologia, Instituto Universitário Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, Alfama, 2016.
- LOPES, L. F. D. **Calcule o tamanho da amostra para sua pesquisa**. 2021. Disponível em: <<http://www.felipelopes.com/CalculoAmostra.php>>. Acesso em: 15 mar. 2021.
- LOPES, L. F. D. **Métodos Quantitativos aplicados ao comportamento organizacional**. Santa Maria: Voix, 2018.
- LOTTA, G. S. Avaliação do desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **Revista de Administração de Empresas - eletrônica**, v. 1, n. 2, p. 1-12, 2002.
- LU, K.; ZHU, J.; BAO, H. High-performance human resource management and firm performance: the mediating role of innovation in China. **Industrial Management & Data Systems**, v. 115, n. 2, p. 353-381, 2015.
- LUTHANS, F. Positive organizational behavior: developing and managing psychological strengths. **Academy of Management Executive**, v. 16, n. 1. p. 57-75, 2002.
- LUTHANS, F. **Organizational Behavior: An evidence-based approach**, 12. ed. New York: McGrawHill, 2011.
- LUTHANS, F.; YOUSSEF-MORGAN, C. M. Psychological Capital: An Evidence- Based Positive Approach. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 4, n. 1, p. 339-366, 2017.
- LUTHANS, F.; YOUSSEF-MORGAN, C. M.; AVOLIO, B. **Psychological capital: developing the human competitive edge**. New York: Oxford University, 2007.
- LUZ A. C.; FABRICIO, A.; BUSSLER, N. R. C.; LOPES, L. F. D. Flowering and engagement at work: a study under the view of the Alpha hospital team. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 7, p. 1-26, 2020.
- LYUBOMIRSKY, S.; KING, L.; DIENER, E. The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success? **Psychological Bulletin**, v. 131, n. 6, p. 803-855, 2005.
- MACARENCO, I. **Gestão com pessoas – Gestão, comunicação e pessoas: Comunicação como competência de apoio para a gestão alcançar resultados humanos**. 2006. 248 f. Tese

(Doutorado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo – USP. São Paulo, 2006.

MACCALI, N.; KUABARA P. S. S.; TAKAHASHI A. R. W.; ROGLIO K. D; BOEHS S. T. M. As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 2, p. 157-187, 2015.

MACÊDO, I. I.; RODRIGUES, D. F.; JOHANN, M. E. P.; CUNHA, N. M. **Aspectos comportamentais da Gestão de Pessoas**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

MADRUGA, R. **Treinamento e desenvolvimento com foco em educação corporativa**. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

MAIA, T.; MAIA, F. Bem-Estar no Trabalho. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, v. 1, n. 1, p. 352 - 366, 2019.

MARCELINO, A. F. Sistema de remuneração: estudo em uma empresa desenvolvedora de Software. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 5, n. 2, p. 172-182, 2015.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARQUES JUNIOR, E. C.; MARQUES, A. L. B. A.; DANTAS, A. B. Gestão da diversidade no brasil: artigos publicados na base spell no período 2006 – 2016. **Amazon, Organizations and Sustainability**, v. 9, n. 1, p. 27-49, 2020.

MARQUES, J. R. In: KAMEI, H. KAMEI, H. **Flow e psicologia positiva**: estado de fluxo, motivação e alto desempenho. 2. ed. Goiânia: Editora IBC, 2016.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MARTÍN-ALCÁZAR, F.; ROMERO-FERNÁNDEZ, P. M.; SÁNCHEZ-GARDEY, G. Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. **International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 5, p. 633-659, 2005.

MARTINEZ, M. C.; PARAGUAY, A. I. B. B.; LATORRE, M. R. D. O. R. Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores. **Revista de Saúde Pública**, v. 38, p. 55- 61, 2004.

MARTINS, H. T. **Gestão de carreiras na era do conhecimento**: uma abordagem conceitual e resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

MARTINS, R.; GOMES, A. Relação entre manutenção e segurança do trabalho. **Revista Interdisciplinar do Pensamento Científico**, v. 5, n. 2, p. 229-317, 2017.

MARUJO, H. Á.; NETO, L. M.; CAETANO, A.; RIVERO, C. Revolução positiva: Psicologia positiva e práticas apreciativas em contextos organizacionais. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 13, n. 1, p. 115-136, 2007.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2020.

MASCARENHAS, A. O.; BARBOSA, A. C. Q. Gestão de recursos humanos sustentável e responsabilidade socioambiental: uma agenda para debates. **Revista de Administração de Empresas**, v. 59, n. 5, p. 353-364, 2019.

MASCARENHAS, A. O.; BARBOSA, A. C. Q. Produção científica brasileira em gestão de pessoas no período 2000-2010. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 1, p. 35-45, 2013.

MASCARENHAS, A. O.; KIRSCHBAUM, C. Fundamentos de gestão estratégica de pessoas. In: MASCARENHAS, A. O. (Org). **Gestão estratégica de pessoas: Evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008, p. 23-30.

MASLOW, A. H. **Introdução à Psicologia do Ser**. Rio de Janeiro: Eldorado, 1968b.

MASOUD, N. How to win the battle of ideas in corporate social responsibility: the International Pyramid Model of CSR. **International Journal of Corporate Social Responsibility**, v. 2, n. 4, p. 2-22, 2017.

MASSARELLA, F.; WINTERSTEIN, P. A Motivação Intrínseca e o Estado Mental Flow em Corredores de Rua. **Movimento**, v. 15, n. 2, p. 45-68, 2009.

MATHIS, R. L.; JACKSON, J. H. **Human resource management**. 10. ed. Ohio: South-Western, Thomson, 2003.

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas. 1996.

MAYER, D. J.; ROBERTS, R. D.; BARSADE, S. G. Human Abilities: Emotional Intelligence. **Annual Review of Psychology**, v. 59, p. 507-543, 2008.

MEIRELES, C. A.; MELO, R. B.; ESTENDER, A. C. Estudo de caso: Gestão de pessoas e avaliação de desempenho nas organizações. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v. 7, n. 2, p. 23-39, 2013.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativa**. São Paulo: Makron Books, 2005.

MELÉ, D. "Human Quality Treatment": Five Organizational Levels. **Journal of Business Ethics**, v. 120, n. 4, p. 457-471, 2014.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MELO, L. **Número de mulheres na chefia cresce a passos lento no país**. 2016. Disponível em: < <https://exame.com/negocios/numero-de-mulheres-na-chefia-cresce-a-passos-lentos-no-pais/>>. Acesso em: 21 jan. 2021.

MENDES, R., DIAS, E. C. Da medicina do trabalho à saúde do trabalhador. **Revista Saúde Pública**, v. 25, n. 5, p. 341-349, 1991.

MENDONÇA, H.; CAETANO, A.; FERREIRA, M. C.; SOUSA, I. F.; SILVA, A. J. Florescimento no trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M (Org.). **Novas medidas do**



- comportamento organizacional:** ferramentas de diagnóstico e gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- MENDONÇA, H.; FERREIRA, M. C.; PORTO, J.; ZANINI, D. S. Saúde, qualidade de vida e bem-estar: limites e interfaces teórico-metodológicas. In: FERREIRA, M. C.; MENDONÇA, H. (Orgs.). **Saúde e Bem-estar no Trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2012, p. 11-34.
- MENEZES, L. M.; WOOD, S.; GELADE, G. The integration of human resource and operation management practices and its link with performance: a longitudinal latent class study. **Journal of Operations Management**, v. 28, p. 455-471, 2010.
- MERCER. **Globally, how are companies adapting to the COVID-19 business and workforce environment?**. 2020. Disponível em: <<https://www.mercer.us/our-thinking/career/covid-19-global-survey-coronavirus-impact-to-global-market.html>> Acesso em: 01 fev. 2021.
- MESQUITA, E. F.; PEREIRA FILHO, J. E.; BRAGA, A. M. G. Saúde e Segurança no Trabalho: relevância social e gerador de lucro. **Cafi**, v. 1 n. 2, p. 210- 226, 2018.
- MINAYO, M. C. S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 1994. p. 9-29.
- MINAYO, M. C. S. Cientificidade, generalização e divulgação de estudos qualitativos. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 22, n. 1, p. 16-17, 2017.
- MINAYO, M. C. Trabalho de campo: contexto de observação, interação e descoberta. In: MINAYO, M. C (Org.); DESLANDES, S. F; GOMES, R. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 28. ed. Petrópolis: Vozes, 2009. Capítulo 3.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre. Bookman, 2000.
- MISSEL, S. **Feedback Corporativo**. Como saber se está indo bem. São Paulo: Saraiva, 2012.
- MOGGI, J. Estratégias e aspectos globais de T&D. In: BOOG, G. G.; BOOG, M. T. **Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- MONTEIRO, E. M. A.; DINIZ, F. J. L. S.; LIMONGI-FRANÇA, A. C.; CARVALHO, J. V. F. O impacto da qualidade de vida no trabalho (QVT) no faturamento das indústrias metalúrgicas do Estado do Pará. **Revista de Administração da UEPG**, v. 2, n. 1, p. 18-33, 2011.
- MOR BARAK, M. E. Beyond affirmative action: Toward a model of diversity and organizational inclusion. **Administration in Social Work**, v. 23 n. 3, p. 47-56, 2000.
- MOR BARAK, M. E. Erecting walls versus tearing them down: Inclusion and the (false) paradox of diversity in times of economic upheaval. **European Management Review**, v. 16, n. 4, p. 937-955, 2019.
- MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 3, p. 8-19, 2001.

- MORRIS, S.; SNELL, S. The evolution of HR strategy: Adaptations to increasing global complexity. In: WILKINSON, A.; BACON, N.; REDMAN, T.; SNELL, S. (Eds.). **The SAGE handbook of human resource management**. London: Sage, 2010, p. 84-99.
- MORRISON, E. W. Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization, **The Academy of Management Journal**, v. 45, n. 6, p. 1149-1160, 2002.
- MOURA, A. O. R.; OLIVEIRA-SILVA, L. C. Centralidade do trabalho, metas e realização profissional: interseções entre trabalho e carreira. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 1, p. 1-27, 2019.
- MOW - Meaning of Work International Research Team. **The meaning of work**. London: Academic Press. 1987.
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Abordagem Crítica nos Estudos Organizacionais: Concepção de indivíduo sob a perspectiva emancipatória. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 11, n. 4, p. 520-542, 2013.
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D.; TEIXEIRA, A. N. Análises Qualitativas nos Estudos Organizacionais: As Vantagens no Uso do Software NVIVO®. **Revista Alcance**, v. 23, n. 4, p. 578-587, 2016.
- MUÑOZ-DOYAGUE, M. F.; NIETO, M. Individual creativity performance and the quality of interpersonal relationships. **Industrial Management & Data Systems**, v. 112, n. 1, p. 125-145, 2012.
- NABI, M.; RIZVI, T. Positive emotions and resilience as predictors of flourishing in women. **International Journal of Advanced Research (IJAR)**, v. 5, n. 11, p. 143-151, 2017.
- NASCIMENTO, L. S.; STEINBRUCH, F. K. The interviews were transcribed, but how? Reflections on management research. **RAUSP Management Journal**, v. 54, p. 413-429, 2019.
- NEIVA, E. R.; MACAMBIRA, M. O.; RIBEIRO, E. M. B. A. Práticas de gestão, bem-estar e comportamento de apoio. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 1, p. 1-27, 2020.
- NISHII, L. H. The benefits of climate for inclusion for gender diverse groups. **Academy of Management Journal**, v. 56, p. 1754-1774, 2013.
- NKOMO, S. M.; COX JUNIOR, T. Diversidade e Identidade nas Organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.
- NÓBREGA B. A.; SANTOS J. N.; JESUS, G. A. Um estudo da relação entre diversidade, criatividade e competitividade em organizações brasileiras. **Revista de Ciências da Administração**, v. 6, n. 39, p. 194-209, 2014.
- NOVAES, V. P.; FERREIRA, M. C.; MENDONÇA, H.; TORRES, C. V. Antecedentes e consequentes da prosperidade no trabalho: Um modelo de mediação moderada. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 1, p. 1-30, 2020.

NUNES, A. L.; SOUZA NETO, S. P. A Avaliação de desempenho baseada nos pilares da remuneração por competências: um estudo de caso. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 3, n. 1, p. 97-111, 2008.

NUNES, L. **Considerações éticas a atender nos trabalhos de investigação acadêmica**. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal. Escola Superior de Saúde, Departamento de Enfermagem, 2013.

NEVES, D. R.; NASCIMENTO, R. P.; FELIX, M. S.; SILVA, F. A. D.; ANDRADE, R. O. B. D. Sentido e significado do trabalho: uma análise dos artigos publicados em periódicos associados à Scientific Periodicals Electronic Library. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 16, p. 318-330, 2018.

OLIVER, D. G.; SEROVICH, J. M.; MASON, T. L. Limitations and opportunities with the transcription of the interview: Towards reflection in qualitative research. **Social Forces**, v. 84, p. 1273-1289, 2005.

OLIVEIRA, A.; MONTEIRO, R. F; DRAGO, A. A. Saúde e segurança do trabalho: estudo de caso no Banco do Estado do Pará – BANPARÁ. **Revista de Administração e Contabilidade**, v. 2, n. 4, p. 3-18, 2015.

OLIVEIRA, A. F.; GOMIDE JÚNIOR, S.; POLI, B. V. S. Antecedentes de bem-estar no trabalho: Confiança e políticas de gestão de pessoas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 1, p. 1–26, 2020.

OLIVEIRA, A. M. B.; OLIVEIRA, A. J. Gestão de Recursos Humanos: uma Metanálise de seus Efeitos sobre Desempenho Organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 650-669, 2011.

OLIVEIRA, C.; NUNES, M. F. O.; LEGAL, E. J.; NORONHA, A. P. P. Bem-Estar Subjetivo: estudo de correlação com as Forças de Caráter. **Avaliação Psicológica**, v. 15, n. 2, p. 177-185, 2016.

OLIVEIRA, L. B. D.; ROCHA, J. D. C. Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 65, p. 415-431, 2017.

OLIVEIRA, M. T. C.; SANTOS, E. J.; MAGALHÃES, A. L. Responsabilidade social empresarial: estudos e proposições para festivais de inverno do vale Paraíba Paulista. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 10, p. 20237-20260, 2019.

OLIVEIRA, T. D.; TOSTA, L. V. O “novo normal” e a qualidade de vida do trabalhador: uma análise das mudanças em decorrência da COVID-19. **Revista GETS**, v. 3, p. 3-19, 2020. Edição Especial.

OLIVEIRA, T. S. P.; KUBO, E. K. M.; SANTOS, I. C.; LIMA, D. F. Práticas de gestão de pessoas voltadas à responsabilidade social empresarial. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 20, 2017, São Paulo, **Anais...** São Paulo, 2017.

OLIVEIRA, V. L. **A importância do Plano de Cargos, Carreiras e Salários na Gestão estratégica de pessoas**. 2017. 24 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Pessoas) - Universidade do Sul de Santa Catarina, Santa Catarina, 2017.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A.; PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. E. Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 2, p. 29-51, 1999.

- OLIVEIRA-SILVA, L. C. **Realização Profissional: Influências do Clima Organizacional e do Perfil Pessoal nas Organizações**. 2012. 158 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Faculdade de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2012.
- OLIVEIRA-SILVA, L. C. **The importance of achieving what you value: A career goal framework of professional fulfillment**. 2015, 143 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Faculdade de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2015.
- OLIVEIRA-SILVA, L. C.; PORTO, J. B. Subjective well-being and flourishing at work: the impact of professional fulfillment. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 22, n. 1, eRAMG210117, 2021.
- OLIVEIRA-SILVA, L. C.; PORTO, J. B.; ARNOLD, J. Professional fulfillment: concept and instrument proposition. **Psico-USF**, v. 24, n. 1, p. 27-39, 2019.
- OLIVEIRA-SILVA, L. C.; SILVA, A. P. S. S. Florescimento no trabalho: interfaces com comportamentos de carreira. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 16, n. 2, p. 197-205, 2015.
- OMS - ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Promoção de saúde mental: conceitos, evidências emergentes, prática**, 2018. (relatório resumido). Disponível em: <[http://www.who.int/mental\\_health/evidence/en/promoção\\_mhh.pdf](http://www.who.int/mental_health/evidence/en/promoção_mhh.pdf)>. Acesso em: 06 jan. 2021.
- OPAS - ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DE SAÚDE: **Ação pela saúde mental: vamos investir**. 2020. Disponível em: <<https://www.paho.org/pt/campanhas/dia-mundial-da-saude-mental-2020>>. Acesso em: 21 nov. 2020.
- OSTROFF, C.; BOWEN, D. E. Reflections on the 2014-decade award: Is there strength in the construct of HR system strength? **Academy of Management Review**, v. 41, n. 2, p. 196–214, 2016.
- PACHECO, L.; SCOFANO, A. C.; BECKERT, M.; SOUZA, V. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- PALMA, P. J.; CUNHA, M. P.; LOPES, M. P. Comportamento organizacional positivo e empreendedorismo: uma influência mutuamente vantajosa. **Comportamento organizacional e gestão**, v. 13, n.1, p. 93-114, 2007.
- PALOMBINO PRIMO, P.; OLIVA, E. C.; KUBO, E. K. M. Gestão estratégica de pessoas para pesquisadores em administração nas universidades privadas. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 78, n. 2, p. 371-396, 2014.
- PALUDO, S. S.; KOLLER, S. H. Psicologia Positiva: uma nova abordagem para antigas questões. **Paidéia**, v. 17, n. 36, p. 9-20, 2007.
- PARK, N.; PETERSON, C.; SELIGMAN, M. E. P. Strengths of character and well-being. **Journal of Social and Clinical Psychology**, v. 23, n. 5, p. 603-619, 2004.
- PATRICK, H. A.; KUMAR, V. R. **Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges**. SAGE, v. 12, p. 1-15, 2012.

- PAULISTA, G.; LOSADA, M. F. O papel e o poder das equipes de trabalho e das organizações: aplicação do modelo de Losada e implicações no novo normal pós pandemia do covid-19. **Ciências Jurídicas e Sociais**, v. 1, n. 1, p. 157-185, 2020.
- PAVLOV, A.; MURA, M.; FRANCO-SANTOS, M.; BOURNE, M. Modelling the impact of performance management practices on firm performance: interaction with human resource management practices. **Production Planning & Control**, v. 28, n. 5, p. 431-443, 2017.
- PAZ, F. J.; KIPPER, L. M. Sustentabilidade nas organizações: vantagens e desafios. GEPROS. **Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 11, n. 2, p. 85-102, 2016.
- PAZ, M. G. T.; FERNANDES, S. R. P.; CARNEIRO, L. L.; MELO, E. A. A. Bem-estar pessoal nas organizações e qualidade de vida organizacional: o papel mediador da cultura organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 1, p. 1-37, 2020.
- PENA, F. G.; CUNHA, C. L. Diversidade nas organizações: Um estudo sobre políticas e práticas empresariais. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 41, 2017. Curitiba. **Anais eletrônicos...** Curitiba: Anpad, 2017.
- PEÑALVER, J.; SALANOVA, M.; MARTÍNEZ, I. M.; SCHAUFELI, W. B. Happy-productive groups: How positive affect links to performance through social resources. **The Journal of Positive Psychology**, v. 14, n. 3, p. 377-392, 2019.
- PEREIRA FILHO, J. L. Remuneração executiva e o impacto na geração de valor. **Revista de Finanças e Contabilidade da UNIMEP**, v. 3, n. 1, p. 37-49, 2016.
- PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 6, p. 670-683, 2010.
- PEREIRA, V.; BUDHWAR, P.; TEMOURI, Y.; MALIK, A.; TARBA, S. Investigating investments in agility strategies in overcoming the global financial crisis - The case of Indian IT/ BPO offshoring firms. **Journal of International Management**, n. 100738, 2020.
- PETER, T.; ROBERTS, L.W.; DENGATE, J. Flourishing in life: An empirical test of the dual follow-up model of mental health and mental illness among Canadian college students. **International Journal of Mental Health Promotion**, v. 13, n. 1, p. 13-22, 2011.
- PETERSON, C.; SELIGMAN, M. Positive Organizational Studies: Lessons from Positive Psychology. In: CAMERON, K. S.; DUTTON, J. E.; QUINN, R. E (Eds.). **Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline**. San Francisco: Berrett Koehler, 2003, p. 14-27.
- PINHO, A. P. M.; SILVA, C. R. M.; OLIVEIRA, L. V. C.; OLIVEIRA, E. R. S.; BARBOSA, D. A. D. The human resources practices influence organizational commitment? Evidence for the Brazilian retail sector. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 18, n. 5, p. 52-66, 2020.
- PINTO, A. R. **O papel das emoções positivas no Bem-estar e na transição para o mercado de trabalho**: Estudo exploratório com estudantes universitários. 2018. 72 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Educação, Desenvolvimento e Aconselhamento) - Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra, Portugal, 2018.
- PINTO, G. A. O Toyotismo e a mercantilização do trabalho na indústria automotiva do Brasil. **Cadernos CRH**, v. 25, n. 66, p. 535-552, 2012.

- PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Desenvolvimento e validação da Escala de Valores do Trabalho – EVT. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 19, p. 145-152, 2003.
- POZO, H.; TACHIZAWA, E. T. Qualidade de vida no trabalho nas micro e pequenas empresas como vantagem competitiva. **Revista REUNA**, v. 21, n. 4, p. 81-102, 2016.
- PURCELL, J. Personnel and human resource managers: Power, prestige and potential. **Human Resource Management Journal**, v. 11, n. 3, p. 3-4, 2001.
- QUINN, R. W. Energizing Others in Work Connections. In: DUTTON, J. E.; RAGINS, B. R. (Eds.), **Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation**. New York: Lawrence Erlbaum, 2007, p. 73-90.
- RAGINS, B. R.; DUTTON, J. E. Positive Relationships at Work: An Introduction and Invitation. In: DUTTON, J. E.; RAGINS, B. R. (Eds.). **Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation**. New York: Lawrence Erlbaum Associates, 2007, p. 3-25.
- RAHIM, A.; OLUWAFEMI, A.; AFOLABI, A. Homogeneity and Heterogeneity of the Workforce: leveraging on diversity management to build inclusive workplace. Scientific Papers of Silesian University of Technology. **Organization & Management**, n. 100, p. 409-426, 2017.
- RAUTENBACH, C. **Flourishing of employees in a fast moving consumable goods environment**. These (Doctoral). Vanderbijlpark, South Africa: North-West University, 2015. Disponível em: <<https://hdl.handle.net/10394/17030>>. Acesso em 2 dez. 2020.
- RAUTENBACH, C.; ROTHMANN, S. Antecedents of flourishing at work in a fast-moving consumer goods company. **Journal of Psychology in Africa**, v. 27, n. 3, p. 227–234, 2017.
- RAUTENBACH, C.; ROTHMANN, S. Psychometric validation of the Flourishing at Work Scale - Short Form (FWS-SF): Results and implications of a South African study. **Journal of Psychology in Africa**, v. 27, n. 4, p. 303-309, 2017.
- RADIC, A.; ARJONA-FUENTES, J. M.; ANTONIO ARIZA-MONTES, A.; HAN, H.; ROB, R. Job demands–job resources (JD-R) model, work engagement, and well-being of cruise ship employees. **International Journal of Hospitality Management**, v. 88, 102518, 2020.
- REDELINGHUYS, K.; ROTHMANN S.; BOTHA E. Flourishing-at-Work: The Role of Positive Organizational Practices. **Psychology Reports**, v. 122, n. 2, p. 609-631, 2019.
- REDELINGHUYS, K.; ROTHMANN, S.; BOTHA, E. Workplace flourishing: Measurement, antecedents and outcomes. **S.A Journal Industrial Psychology**, v. 45, n. 1, p. 1-11, 2019.
- RENNER, J. S.; GOMES, G. Diversidade nas organizações: da ação afirmativa para o processo de gestão. **Conhecimento & Diversidade**, v. 12, n. 27, p. 27-38, 2020.
- RENWICK, D.W.S. (Ed.) Contemporary developments in green human resource management research: towards sustainability in action? **Routledge Research in Sustainability and Business Series**. Routledge: Oxfordshire, 2018, p. 1-199.
- RENWICK, D.W.S.; REDMAN, T.; MAGUIRE, S. Green HRM: a review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 15, n. 1, p. 1-14, 2013.
- RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. Trad. Rita de Cássia Gomes. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

ROBERTS, L. M. From Proving to Becoming: How Positive Relationships Create a Context for Self-discovery and Selfactualization. In: DUTTON, J. E.; RAGINS, B. R. (Eds.). **Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation**. New York: Lawrence Erlbaum, 2007, p. 29-46.

ROCHA, S. A inserção dos jovens no mercado de trabalho. **Caderno Centro de Recursos Humanos**, v. 21, p. 533-550, 2008.

RODGERS, B. L. Concept analysis: An evolutionary view. In: RODGERS, B. L.; KNAFL, K. A. (Eds.). **Concept development in nursing: Foundations, techniques, and applications**. 2. ed. Philadelphia, PA: Saunders 2000, p. 77-102.

RODRIGUES, J. M. Remuneração e competências: retórica ou realidade? **Revista Administração de Empresas**, v. 46, p. 23-34, 2006.

ROSA, B. N.; MILHOMEM, A. H. C. S.; MORAES-FILHO, I. M.; SANTOS, O. P.; FRASCA, L. L. M.; FIDELIS, A. Florescimento organizacional e rotatividade. **Revista de Iniciação Científica e Extensão**, v. 2, n. 2, p. 76-80, 2019.

ROSSONI, C. O. **Gestão de Pessoas nas Pequenas Empresas: realidade e perspectivas na cidade de Mogi Guaçu**. 2017. 189 f. Dissertação (Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas) - Faculdade Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista, 2017.

ROTHMANN, S. Industrial/organisational psychology for the 21st century: Finding, absorbing and radiating light. In: KEYNOTE PRESENTATION ANNUAL SIOPSA CONFERENCE, 17, 2015, Pretoria, **Anais...** South Africa, 2015.

RUSSELL, J. A.; BARRETT, L. Core affect, prototypical emotional episodes, and other things called emotion: **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 76, p. 805-819, 1999.

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

RYFF, C. D. Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well being. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 57, p. 1069-1081, 1989.

RYFF, C. D.; SINGER, B. The Contours of Positive Human Health. **Psychological Inquiry**, v. 9, p. 1-28, 1998.

SAAD, D. S.; CARDOSO, G. M.; CAVALHEIRO, J. C.; BRASIL, A. V. A administração e a importância da gestão de pessoas em pequenas empresas. **Brazilian Journal of Development**, v. 4, n. 6, p. 3426-3435, 2018.

SABINO, L. A. M.; CUNHA, N. C. Remuneração e salário numa abordagem administrativa. **Revista Gestão, Tecnologia e Ciências**, v. 5, n. 10, p. 16-21, 2016.

SAKANO, A. M.; GOMES, A. P.; ALMEIDA, D. A. K.; SOUSA, L.; SILVA, C. R.; PINTO, A. D. L. Avaliação de Desempenho: Conceito, Objetivo e Metodologia. **Revista Ampla de Gestão Empresarial**, v. 3, n. 2, p. 100-109, 2014.

SALANOVA, M.; SCHAUFELI, W. B. **El engagement en tel trabajo**. Madrid: Alianza Editorial, 2009.

SAMPAIO, T. A.; GOMIDE JÚNIOR, S.; OLIVEIRA, A. F. Bem-estar no trabalho, gestão e justiça no trabalho em modelo mediacional. **Revista Laborativa**, v. 8, n. 1, p. 26-43, 2019.

SANTOS, G.; WEBER, A. Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social Empresarial: uma análise entre a teoria e a prática. **Desenvolvimento em Questão**, v. 18, n. 51, p. 247-267, 2020.

SANTOS, R. S. **O triângulo do bem-estar social no trabalho: Experiência de trabalho, gestão de recursos humanos e bem-estar global do empregado**. 2020. 324 f. Tese (Doutorado em Gestão) – Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Portugal, 2020.

SANTOS, S. S. S. **Relações interpessoais nas organizações: a inteligência espiritual como potencial para auxiliar os líderes nesse processo**. 2019. 109 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Negócios) – Escola de Gestão e Negócios, Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Porto Alegre, 2019.

SARROS, J. C.; TANIEWSKI, G. A.; WINTER, R. P.; SANTORA, J. C.; DENSTEN, I. L. Work alienation and organizational leadership. **British Journal of Management**, v. 13, n. 4, p. 285–304, 2002.

SATO, C. T. Gestão baseada em relações de confiança. **Revista de Administração Eletrônica**, v. 2, n. 1, p. 1-14, 2003.

SAWITZKI, R. C.; LORENZETTI, J. V.; GRIZA, A.; OLIVEIRA, L. Y. M. de. Sentido, significado do trabalho e identidade nas atividades de tutoria em educação à distância. In: ENCONTRO DA ANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2012.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. **Journal of Organizational Behavior**, v. 25, p. 293-315, 2009.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. **Preliminary Manual: Utrecht Work Engagement Scale (UWES)**. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, 2003.

SCHAUFELI, W. B.; SALANOVA, M.; GONZALEZ-ROM, V.; BAKKER, A. B. The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, v. 3, p. 71-92, 2002.

SCHAUFELI, W.; DIJKSTRA, P.; VAZQUEZ, A. C. **O engajamento no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013.

SCHMIDT, M. L. G.; BARBOSA, W. F.; PINCELI, S. C. C.; LUCCA, S. R. de. Significados e sentidos do trabalho: reflexões para a atuação do médico do trabalho na contemporaneidade. **Revista Psicologia, Diversidade e Saúde**, v. 6, n. 2, p. 138-142, 2017.

SCHULER, R. S.; DOLAN, S. L.; JACKSON, S. E. Trends and emerging issues in human resource management: global and transcultural perspectives – Introduction. **International Journal of Manpower**, v. 22, n. 3, p.195-197, 2001.

SCHUTTE, N. S.; LOI, N. Connections between emotional intelligence and workplace flourishing. **Personality and Individual Differences**, v. 66, p. 132-139, 2014.

SCHWARZ, A.; HARBER, J. **Cotas: como vencer os desafios da contratação de pessoas com deficiência**. São Paulo: i.Social, 2009. Disponível em: <[https://vidamaislivre.com.br/uploads/isocial/livro-cotas.pdf.sci\\_arttext&pid=S1415-65552014000100006&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](https://vidamaislivre.com.br/uploads/isocial/livro-cotas.pdf.sci_arttext&pid=S1415-65552014000100006&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt)>. Acesso em: 6 mar. 2021.



SELIGMAN, M. **Felicidade autêntica**: usando a nova psicologia positiva para a realização permanente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2004.

SELIGMAN, M. E. P. Foreword: The past and future of positive psychology. In: KEYES, C.; HAIDT, J (Eds.). **Flourishing**: Positive Psychology and the Life Well-lived. Washington: American Psychological Association, 2003, p.11-20.

SELIGMAN, M. E. P. **Florescer**: uma nova compreensão sobre a natureza da felicidade e do bem-estar. Tradução: Cristina Paixão Lopes. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

SELIGMAN, M. E. P.; CSIKSZENTMIHALYI, M. **Positive psychology**: An introduction. Springer Netherlands, 2000. p. 279-298.

SGARBOSSA, M.; MOZZATO, A. R. Quais as razões para o flourishing at work? revisão integrativa da literatura. **Revista Eletrônica Científica do CRA-PR**, v. 7, n. 1, p. 32-46, 2020.

SHARMA, S.; SHARMA, J.; DEVI, A. Corporate social responsibility: the key role of human resource management. **Business Intelligence Journal**, v. 2, n.1, p. 205–213, 2009.

SHORE, L. M.; RANDEL, A. E.; CHUNG, M. A; DEAN, K. H.; EHRHART. N. G.; SINGH, A. P. Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. **Journal of Management**, v. 37, p. 1262–1289, 2011.

SHUCK, B.; WOLLARD, K. Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations. **Human Resource Development Review**, v. 9, p. 89-110, 2010.

SILVA, A. J.; CAETANO, A. Validation of the flourishing scale and scale of positive and negative experience in Portugal. **Social Indicator Research**, v. 110, p. 469-478, 2013.

SILVA, J. F.; BORGES, J. F. F.; SARSUR, A. M.; NUNES, S. C.; AMORIM, W. A. C. Careers: workers' perceptions of organizations' support for their professional growth. **Tourism & Management Studies**, v. 15, n. 4, p. 35-43, 2019.

SILVA, K. S.; ROTHERMEL, L. A.; PEREIRA, J. Métodos de treinamento: Um Estudo Feito na Empresa de Transporte de Passageiro e Express. **Nativa-Revista de Ciências Sociais do Norte de Mato Grosso**, v. 5, n. 1, p. 1-10, 2016.

SILVA, M. C.; BORGES, L. O. Condições de trabalho e clima de segurança dos operários da construção de edificações. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, v. 15, n. 4, p. 407-418, 2015.

SILVA, M. de O. Cargos e salários. In: BOOG, G.; BOOG, M. (Coord.). **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Gente, 2002.

SILVA, M. R. R. **Inovar também é sobre pessoas**: um estudo sobre práticas de gestão de pessoas e inovações gerenciais. 2019. 118 f. Mestrado (Administração e Controladoria) - Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2019.

SILVEIRA, M. A. Strategic management of innovation towards sustainable development of Brazilian electronic. **Journal Technologic Management & Innovation**, v. 8, p. 174-186, 2013.

SINGAR, E. J.; RAMDSEN, J. **Human resources**: obtaining results from people at work. United Kingdom: McGraw-Hill, 1972.

SINISAMMAL, J.; BELT, P.; HÄRKÖNEN, J.; MÖTTÖNEN, M.; VÄYRYNEN, S. Managing well-being at work during 2010s – Expert viewpoints. **Open Journal of Safety Science and Technology**, v. 2, n. 1, p. 25–31, 2012.

SIQUEIRA, M. M. M. Bem-estar no trabalho. In: CRUZ, J. P.; JESUS, S. N.; NUNES, C. (Orgs.), **Bem-estar e qualidade de vida**: Contributos da psicologia da saúde. Portugal: Textiversono, 2009, p. 249 – 264.

SIQUEIRA, M. M. M. Envolvimento com o trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.) **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. p.139-143.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JR., S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 300-328.

SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAM, V. A. R. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia Teoria e Pesquisa**, v. 24, n. 2, p. 201-209, 2008.

SIQUEIRA, M. M. M.; MARTINS, M. F.; ORENGO, V.; SOUZA, W. Engajamento no trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SISSON, K. Personnel management: paradigms, practice and prospects. In: SISSON, K. (Ed.). **Personnel management**. 2. ed. Oxford: Blackwell, 1994. p. 3-50.

SNYDER, C. R.; LOPEZ, S. **Psicologia Positiva**: uma abordagem científica e prática das qualidades humanas. Tradução: Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Artmed, 2009.

SNYDER, C. R.; LOPEZ, S.; TERAMOTO P. J. Wisdom and courage: two universal virtues. In: SNYDER, C. R.; LOPEZ, S.; TERAMOTO, P. **Positive Psychology**: The Scientific and Practical Explorations of Human Strengths. London: Sage, 2014, p. 205- 242.

SOARES, C. B. H.; PEDUZZI, L. A. K.; SANGALETI, C.; YONEKURA, T.; SILVA, D. R. A. D. Revisão integrativa: conceitos e métodos utilizados na enfermagem. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 48, n. 2, p. 335-345, 2014.

SÖKMEN, A.; BITMIŞ, M. G.; ÜNER, M. M. The Mediating Role of Person-Organization Fit in the Supportive Leadership-Outcome Relationships. **Ekonomie a Management**, v. 18, n. 3, p. 62-72, 2015.

SOUZA, J. A.; COSTA, T. M. T. Responsabilidade Social empresarial e desenvolvimento sustentável: conceitos, práticas e desafios para a contabilidade. **Revista Organizações em Contexto**, v. 8, n. 15, p. 213-238, 2012.

SOUZA, M. A. R.; WALL, M. L.; THULER, A. C. M. C.; LOWEN, I. M. V.; PERES, A. M. O uso do software IRAMUTEQ na análise de dados em pesquisas qualitativas. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 52, e03353, 2018.

SOUZA, M. T.; SILVA, M. D.; CARVALHO, R. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Einstein**, v. 8, n. 1, p. 102-6, 2010.

SPATARO, S. E. Diversity in context: how organizational culture shapes reactions to workers with disabilities and others who are demographically different. **Behavioral Sciences and the Law**, v. 23, n. 1, p. 21-38, 2005.

- SPREITZER, G.; PORATH, C. Self-Determination as Nutrient for Thriving: Building an Integrative Model of Human Growth at Work. In: **Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory**, 2013.
- STEFANO, S. R. (Org.) **Gestão de pessoas: fundamentos e aplicações**. Guarapuava: Unicentro, 2011.
- STEGER, M. F.; KAWABATA, Y.; SHIMAI, S.; OTAKE, K. The meaningful life in Japan and the United States: Levels and correlates of meaning in life. **Journal of Research in Personality**, v. 42, p. 660–678, 2008.
- STEPHENS, J. P.; HEAPHY, E. D.; DUTTON, E. J. High-Quality Connections. In: CAMERON, K.; SPREITZER, G. (Eds.). **Handbook of Positive Organizational Scholarship**. New York: Oxford University Press, 2012, p. 385-399.
- STONE, D. L.; STONE-ROMERO, E. F.; LUKASZEWSKI, K. M. The impact of cultural values on the acceptance and effectiveness of human resource management policies and practices. **Human Resource Management Review**, v. 17, n. 2, p. 152–165, 2007.
- STOREY, J. **New perspectives in human resource management**. Londres: Routledge, 1990.
- TACHIZAWA, T. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. São Paulo: FGV, 2015.
- TAMAYO, A; BORGES, L. O. **Valores do trabalho e das organizações**. In: ROS, M.; GOUVEIA, V. V. (Orgs.). **Psicologia social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados**. São Paulo: Senac. 2006. p. 397-431.
- TANURE, B.; EVANS, P.; CANÇADO, V. L. As Quatro Faces de RH: Analisando a Performance da Gestão de Recursos Humanos em Empresas no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 4, p. 594-614, 2010.
- TEIXEIRA, J. C.; OLIVEIRA, J. S.; DINIZ, A.; MARCONDES, M. M. Inclusão e diversidade na administração: manifesta para o futuro-presente. **Revista de Administração de Empresas**, v. 61, n. 3, p. 1-11, 2021.
- TRENTIN, L. Práticas de gestão de pessoas: uma análise a partir da percepção dos gestores e dos não gestores. **Revista Alcance**, v. 28, n. 1, p. 82-96, 2021.
- THOMAS, B.; LUCAS, K. Development and Validation of the Workplace Dignity Scale. **Group & Organization Management**, v. 44, n. 1, p. 72-111, 2019.
- TICHY, N. M.; FOMBRUN, C. J.; DEVANNA, M. A. Strategic Human Resource Management. **Sloan Management Review**, v. 23, n. 2, 1984.
- TOLFO, S. R.; PICCININI, V. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, p. 38-46, 2007.
- TONELLI, M. J.; CALDAS, M. P.; BRAGA, B. M.; TINOCO, T. Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 1, p. 105-122, 2003.
- TONG, K. K.; WANG, Y. Y. Validation of the flourishing scale and scale of positive and negative experience in a Chinese community sample. **PLoS ONE**, v.12, n. 8, 2017.

- TOSCANO-DEL CAIRO, C. A.; VESGA-RODRÍGUEZ, J. J.; AVENDAÑO-PRIETO, B. L. Calidad de vida en el trabajo y su relación con el engagement. **Acta Colombiana de Psicología**, v. 23, n. 1, p. 128-137, 2020.
- TOSE, M. G. L. S. **A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil**. 1997. 100 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais, Pontifca Universidade Católica de São Paulo (PUCSP), São Paulo, 1997.
- TRINDADE, L. H.; TRINDADE, C. G.; NOGUEIRA, E. C. O. R. Lacunas na pesquisa em gestão de pessoas: uma proposta de agenda para pesquisas futuras. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 5, n. 1, p. 169-183, 2015.
- TURNER, R.; HUEMANN, M.; KEEGAN, A. Human resource management in the project-oriented organization: employee well-being and ethical treatment. **The International Journal of Project Management**, v. 26, n. 5, p. 577-585, 2008.
- TWG - THE WHOQOL GROUP. Development of the World Health Organization WHOQOL-bref. Quality of Life Assesment. **Psychol Med**. v. 28, p. 551-8. 1998.
- ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. 5. ed. São Paulo: Futura, 2001.
- ULRICH, D. **Os campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.
- ULRICH, D.; DULEBOHN, J. H. Are we there yet? What's next for HR?. **Human Resource Management Review**, v. 25, p. 188–204, 2015.
- ULRICH, D.; HALBROOK, R.; MEDER, D.; STUHLIK, M.; THORPE, S. Employee and customer attachment: synergies for competitive advantage. **Human resource planning**, v. 14, n. 2, p. 89-103, 1991.
- VANALLE, R. M.; SANTOS, E. T. T.; SANTOS, L. B. Práticas de Gestão de Pessoas: um estudo de casos múltiplos em empresas de bens de capital. **Exacta**, v. 9, n. 2, p. 179-196, 2011.
- VASCONCELOS, I. F. F. G.; PESQUEUX, Y.; CYRINO, A. B. A Teoria da Ação Comunicativa de Habermas e suas aplicações nas organizações: contribuições para uma agenda de pesquisa. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 12, p. 374-383, 2014. Edição Especial.
- VAZQUEZ, A. C. S. Trabalho saudável em tempo de pandemia. In: \_\_\_ (Org.) HUTZ, C. S. **Psicologia positiva organizacional e do trabalho na prática**. 1. ed. São Paulo: Hogrefe, 2021.
- VAZQUEZ, A. C. S.; MAGMAN, E. D. S.; PACICO, J. C.; HUTZ, C. S.; SCHAUFELI, W. B. Adaptation and Validation of the Brazilian Version of the Utrecht Work Engagement Scale. **PsicoUSF**, v. 20, n. 2, p. 207-217, 2015.
- VELTMAN, A. Is meaningful work available to all people?. **Philosophy & Social Criticism**, v. 41, n. 7, p. 725-747, 2015.
- VENDRUSCOLO, I. Avaliação de Desempenho e Recursos Humanos. **Revista Científica Eletrônica Estácio**, v. 4, p. 50 – 61, 2014.
- VERA, D.; RODRIGUEZ-LOPEZ, A. Strategic Virtues: Humility as a Source of Competitive Advantage. **Organizational Dynamics**, v. 33, n. 4, p. 393-408, 2004.

- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.
- VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Organização humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Organizações**, v. 41, n. 2, p. 20-30, 2001.
- VIDAL, M. As lições que a pandemia trouxe para o Grupo Sabin: Como a gestão de RH manteve mais de 5 mil colaboradores seguros e já se prepara para o futuro com a criação de um comitê de transformação. [Entrevista concedida a] Inês Pereira. **Revista Melhor – Gestão de Pessoas**, São Paulo, n. 388, jul. 2020. Disponível em: < <https://revistamelhor.com.br/as-licoes-que-a-pandemia-trouxe-para-o-grupo-sabin/>>. Acesso em: 20 nov. 2020.
- VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE R. O. B. **Gestão Estratégicas de Pessoas**. São Paulo: Elsevier Editora Ltda, 2009.
- VILAS BOAS, A. A.; MORIN, E. M. Sentido do trabalho e orientação para o trabalho: um estudo em universidades públicas de Minas Gerais e do Quebec. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v. 8, n. 4, p. 117-133, 2015. Edição Especial.
- WICKRAMASINGHE, V.; CHATHURANI, M. N. Effects of continuous improvement in streamlining HRM practices. **Business Process Management Journal**, p. 3-18, 2020. Disponível em: < <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2020-0130>>. Acesso em 2 fev. 2021.
- WILKINSON, N.; BACON, N.; SNELL, S.; LEPAK, D. (Orgs.). **The SAGE handbook of human resource**. London: Sage, 2010, p. 245-268.
- WOOD JUNIOR, T.; PICARELLI FILHO, V. (Coords.). **Remuneração e Carreira por habilidades e por Competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- WOOD JUNIOR, T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Colonização e Neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n.3, 2011, p. 232-243, 2011.
- WRIGHT, P. M.; SPARROW, P.; MARCHINGTON, M. P. Strategy, core competence, and HR involvement as determinants of HR effectiveness and refinery performance. **Human Resource Management**, v. 37, n.1, p.17-29,1998.
- WRIGHT, P.; MCMAHAN, G. C.; MCWILLIAMS, A. Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 5, n. 2, p. 301-326, 1994.
- YIDONG, T.; XINXIN, L.; SHUOLI, W.; YUN, L. When and why conscientious employees are proactive: A three-wave investigation on employees' conscientiousness and organizational proactive behavior. **Personality and Individual Differences**, v. 159, n. 1, p. 1-6, 2020.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.
- YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.
- YOUSSEF, C. M.; LUTHANS, F. Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. **Journal of Management**, v. 33, n. 5, p. 774–800, 2007.
- ZAFALON, V. M. A.; PADGETT, R. C. M. L.; YAHIRO, A. A. As influências de determinantes institucionais no disclosure da Responsabilidade Social Empresarial em diferentes países: Uma revisão sistemática da área. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 6, p. 37050-37077, 2020.

ZWETSLOOT, G.; POT, F. The business value of health management. **Journal of Business Ethics**, v. 55, p. 115–124, 2004.

WIEDEMANN, C. S. **Purpose-driven**: Employee engagement from a human flourishing perspective. 2019. (Dissertation of Philosophy). Clemson University. Tiger Prints, 2019.

## **APÊNDICES**

**APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para entrevistas**

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e**  
**Contábeis**  
**Programa de Pós-Graduação em Administração**



**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E  
ESCLARECIDO (TCLE)**

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa sobre “FLORESCENDO NO TRABALHO COM A CONTRIBUIÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: estudo de caso em organização do segmento de energia solar fotovoltaica”, de responsabilidade da pesquisadora Maira Sgarbossa e de sua orientadora Profa. Dra. Anelise Rebelato Mozzato. Esta pesquisa justifica-se devido à relevância que um ambiente de trabalho que prioriza práticas humanizadas de gestão, preocupa-se com o bem-estar e a qualidade de vida no ambiente de trabalho exerce sobre o desempenho e saúde do trabalhador. Logo, tais práticas podem influenciar positivamente para o estado de florescimento destes (o florescimento pode ser considerado como a integração do bem-estar subjetivo e psicológico, ou seja, quando o trabalhador apresenta elevado nível de bem-estar e saúde mental, vivenciando emoções positivas, engajamento, sentido, relacionamentos positivos e realização), além de contribuir para a eficácia organizacional. Assim, o objetivo desta pesquisa consiste em investigar as contribuições das práticas de gestão estratégica de pessoas para o florescimento dos trabalhadores. A sua participação na pesquisa ocorrerá por meio de uma entrevista individual que será realizada por meio de um encontro virtual pré-agendado com a pesquisadora, com duração máxima de 40 minutos, que acontecerá de acordo com a disponibilidade de dia e horário dos participantes. A entrevista, com o consentimento do participante, poderá ser gravada, a qual contemplará o áudio e imagem, ou somente áudio. O estudo é considerado de risco mínimo ao participante, entretanto, você poderá sentir algum desconforto, por mais que mínimo, ao repensar as práticas de gestão de pessoas as quais está submetido(a), bem como ao refletir sobre a sua relação com o trabalho. Sendo assim, caso sentir algum sinal de desconforto psicológico, pode cessar a sua participação na pesquisa em qualquer momento e, sendo necessário, a pesquisadora e sua orientadora comprometem-se em orientá-lo(a) e encaminhá-lo(a) para profissionais especializados na área de psicologia. Ao participar da pesquisa você terá os seguintes benefícios: a) oportunidade de refletir sobre as emoções vividas no ambiente de trabalho e a influência que as práticas de gestão estratégica de pessoas exercem sobre seus comportamentos e estado de florescimento; b) acesso aos resultados da pesquisa; c) com os resultados gerais da pesquisa, a organização poderá rever suas práticas de gestão estratégica de pessoas, a fim de melhorar o nível de florescimento dos trabalhadores. Você terá a garantia de receber esclarecimentos sobre qualquer dúvida relacionada a pesquisa e poderá ter acesso aos seus dados em qualquer etapa do estudo. Sua participação nessa pesquisa não é obrigatória e você pode desistir a qualquer momento, retirando seu consentimento. Você não terá qualquer despesa para participar da presente pesquisa e não receberá pagamento pela sua participação no estudo. Caso ocorra eventual dano, comprovadamente decorrente da sua participação na



pesquisa, você tem o direito de buscar indenização. As suas informações serão acessadas e analisadas apenas pela pesquisadora e sua orientadora acima mencionadas, sendo arquivadas até o findar da pesquisa e, posteriormente, destruídas. Sua colaboração se fará de forma anônima e os dados relacionados a alguns aspectos de identificação, como cargo de atuação, anos de profissão e outros, não serão individualmente expostos. Seu nome não será identificado, justamente a fim de manter os critérios éticos de sigilo e confidencialidade. Os resultados da pesquisa serão divulgados, mas você terá a garantia do sigilo e da confidencialidade dos dados. Caso você tenha dúvidas sobre o comportamento da pesquisadora ou sobre as mudanças ocorridas na pesquisa que não constam no TCLE, e caso se considera prejudicado(a) na sua dignidade e autonomia, você pode entrar em contato com a pesquisadora Maira Sgarbossa pelo e-mail 114278@upf.br ou telefone (54)999830868, ou com sua orientadora Profa. Dra. Anelise Rebelato Mozzato, pelo e-mail anerebe@upf.br, ou também pode consultar o Comitê de Ética em Pesquisa da UPF, pelo telefone (54) 3316-8157, no horário das 08h às 12h e das 13h30min às 17h30min, de segunda a sexta-feira. O Comitê está localizado no Campus I da Universidade de Passo Fundo, na BR 285, Bairro São José, Passo Fundo/RS. O Comitê de Ética em pesquisa exerce papel consultivo e, em especial, educativo, para assegurar a formação continuada dos pesquisadores e promover a discussão dos aspectos éticos das pesquisas em seres humanos na comunidade. Dessa forma, se você concorda em participar da pesquisa como consta nas explicações e orientações acima, coloque seu nome no local indicado abaixo. Desde já, agradecemos a sua colaboração e solicito a sua assinatura de autorização neste termo, que será também assinado pela pesquisadora responsável em duas vias, sendo que uma ficará com você e outra com a pesquisadora

Passo Fundo, \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de \_\_\_\_.

Nome do (a) participante: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Nome do (a) pesquisador (a): \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

**APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para grupo focal**

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e**  
**Contábeis**  
**Programa de Pós-Graduação em Administração**



**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E  
ESCLARECIDO (TCLE)**

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa sobre “FLORESCENDO NO TRABALHO COM A CONTRIBUIÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: estudo de caso em organização do segmento de energia solar fotovoltaica”, de responsabilidade da pesquisadora Maira Sgarbossa e de sua orientadora Profa. Dra. Anelise Rebelato Mozzato. Esta pesquisa justifica-se devido à relevância que um ambiente de trabalho que prioriza práticas humanizadas de gestão, preocupa-se com o bem-estar e a qualidade de vida no ambiente de trabalho exerce sobre o desempenho e saúde do trabalhador. Logo, tais práticas podem influenciar positivamente para o estado de florescimento destes (o florescimento pode ser considerado como a integração do bem-estar subjetivo e psicológico, ou seja, quando o trabalhador apresenta elevado nível de bem-estar e saúde mental, vivenciando emoções positivas, engajamento, sentido, relacionamentos positivos e realização), além de contribuir para a eficácia organizacional. Assim, o objetivo desta pesquisa consiste em investigar as contribuições das práticas de gestão estratégica de pessoas para o florescimento dos trabalhadores. A sua participação na pesquisa ocorrerá por meio de um encontro de grupo, denominado de grupo focal, que será realizado por meio de um encontro virtual pré-agendado com a pesquisadora, de acordo com a disponibilidade de dia e horário dos participantes, nas dependências da organização, com duração máxima de 55 minutos. Participarão do encontro apenas os trabalhadores convidados para o grupo focal, sem a interferência de outros. O encontro apenas será gravado (áudio e imagem) ou somente áudio, com o consentimento de todos os participantes. O estudo é considerado de risco mínimo ao participante, entretanto, você poderá sentir algum desconforto, por mais que mínimo, ao repensar as práticas de gestão de pessoas as quais está submetido(a), bem como ao refletir sobre a sua relação com o trabalho. Sendo assim, caso sentir algum sinal de desconforto psicológico, pode cessar a sua participação na pesquisa em qualquer momento e, sendo necessário, a pesquisadora e sua orientadora comprometem-se em orientá-lo(a) e encaminhá-lo(a) para profissionais especializados na área de psicologia. Ao participar da pesquisa você terá os seguintes benefícios: a) oportunidade de refletir sobre as emoções vividas no ambiente de trabalho e a influência que as práticas de gestão estratégica de pessoas exercem sobre seus comportamentos e estado de florescimento; b) acesso aos resultados da pesquisa; c) com os resultados gerais da pesquisa, a organização poderá rever suas práticas de gestão estratégica de pessoas, a fim de melhorar o nível de florescimento dos trabalhadores. Você terá a garantia de receber esclarecimentos sobre qualquer dúvida relacionada a pesquisa e poderá ter acesso aos seus dados em qualquer etapa do estudo. Sua participação nessa pesquisa não é obrigatória e você pode desistir a qualquer momento, retirando seu consentimento. Você não terá qualquer despesa para participar da presente

pesquisa e não receberá pagamento pela sua participação no estudo. Caso ocorra eventual dano, comprovadamente decorrente da sua participação na pesquisa, você tem o direito de buscar indenização. As suas informações serão acessadas e analisadas apenas pela pesquisadora e sua orientadora acima mencionadas, sendo arquivadas até o findar da pesquisa e, posteriormente, destruídas. Sua colaboração se fará de forma anônima e os dados relacionados a alguns aspectos de identificação, como cargo de atuação, anos de profissão e outros, não serão individualmente expostos. Seu nome não será identificado, justamente a fim de manter os critérios éticos de sigilo e confidencialidade. Os resultados da pesquisa serão divulgados, mas você terá a garantia do sigilo e da confidencialidade dos dados. Caso você tenha dúvidas sobre o comportamento da pesquisadora ou sobre as mudanças ocorridas na pesquisa que não constam no TCLE, e caso se considera prejudicado(a) na sua dignidade e autonomia, você pode entrar em contato com a pesquisadora Maira Sgarbossa pelo e-mail 114278@upf.br ou telefone (54)999830868, ou com sua orientadora Profa. Dra. Anelise Rebelato Mozzato, pelo e-mail anerebe@upf.br, ou também pode consultar o Comitê de Ética em Pesquisa da UPF, pelo telefone (54) 3316-8157, no horário das 08h às 12h e das 13h30min às 17h30min, de segunda a sexta-feira. O Comitê está localizado no Campus I da Universidade de Passo Fundo, na BR 285, Bairro São José, Passo Fundo/RS. O Comitê de Ética em pesquisa exerce papel consultivo e, em especial, educativo, para assegurar a formação continuada dos pesquisadores e promover a discussão dos aspectos éticos das pesquisas em seres humanos na comunidade. Dessa forma, se você concorda em participar da pesquisa como consta nas explicações e orientações acima, coloque seu nome no local indicado abaixo.

Desde já, agradecemos a sua colaboração e solicito a sua assinatura de autorização neste termo, que será também assinado pela pesquisadora responsável em duas vias, sendo que uma ficará com você e outra com a pesquisadora

Passo Fundo, \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de \_\_\_\_.

Nome do (a) participante: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Nome do (a) pesquisador (a): \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

**APÊNDICE C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para questionário**

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e**  
**Contábeis**  
**Programa de Pós-Graduação em Administração**



**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E  
ESCLARECIDO (TCLE)**

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa sobre “FLORESCENDO NO TRABALHO COM A CONTRIBUIÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: estudo de caso em organização do segmento de energia solar fotovoltaica”, de responsabilidade da pesquisadora Maira Sgarbossa e de sua orientadora Profa. Dra. Anelise Rebelato Mozzato. Esta pesquisa justifica-se devido à relevância que um ambiente de trabalho que prioriza práticas humanizadas de gestão, preocupa-se com o bem-estar e a qualidade de vida no ambiente de trabalho exerce sobre o desempenho e saúde do trabalhador. Logo, tais práticas podem influenciar positivamente para o estado de florescimento destes (o florescimento pode ser considerado como a integração do bem-estar subjetivo e psicológico, ou seja, quando o trabalhador apresenta elevado nível de bem-estar e saúde mental, vivenciando emoções positivas, engajamento, sentido, relacionamentos positivos e realização), além de contribuir para a eficácia organizacional. Assim, o objetivo desta pesquisa consiste em investigar as contribuições das práticas de gestão estratégica de pessoas para o florescimento dos trabalhadores. A sua participação na pesquisa ocorrerá com o preenchimento de um questionário online elaborado no *google forms* com 11 questões abertas sobre o perfil sociodemográfico, 24 questões fechadas e 5 questões abertas que versam sobre sua percepção frente as práticas de gestão pessoas e influência destas sobre o florescimento no contexto do trabalho, com duração aproximada de 30 minutos. O questionário será respondido em uma sala com computador e acesso à internet, disponibilizado pela própria organização do segmento de geração distribuída, em seu horário de trabalho, sem interferência de outros membros da organização. O estudo é considerado de risco mínimo ao participante, entretanto, você poderá sentir algum desconforto, por mais que mínimo, ao repensar as práticas de gestão de pessoas as quais está submetido(a), bem como ao refletir sobre a sua relação com o trabalho. Sendo assim, caso sentir algum sinal de desconforto psicológico, pode cessar a sua participação na pesquisa em qualquer momento e, sendo necessário, a pesquisadora e sua orientadora comprometem-se em orientá-lo(a) e encaminhá-lo(a) para profissionais especializados na área de psicologia. Ao participar da pesquisa você terá os seguintes benefícios: a) oportunidade de refletir sobre as emoções vividas no ambiente de trabalho e a influência que as práticas de gestão estratégica de pessoas exercem sobre seus comportamentos e estado de florescimento; b) acesso aos resultados da pesquisa; c) com os resultados gerais da pesquisa, a organização poderá rever suas práticas de gestão estratégica de pessoas, a fim de melhorar o nível de florescimento dos trabalhadores. Você terá a garantia de receber esclarecimentos sobre qualquer dúvida relacionada a pesquisa e poderá ter acesso aos seus dados em qualquer etapa do estudo. Sua participação nessa pesquisa não é obrigatória e você pode desistir a qualquer momento, retirando seu consentimento. Você

não terá qualquer despesa para participar da presente pesquisa e não receberá pagamento pela sua participação no estudo. Caso ocorra eventual dano, comprovadamente decorrente da sua participação na pesquisa, você tem o direito de buscar indenização. As suas informações serão acessadas e analisadas apenas pela pesquisadora e sua orientadora acima mencionadas, sendo arquivadas até o findar da pesquisa e, posteriormente, destruídas. Sua colaboração se fará de forma anônima e os dados relacionados a alguns aspectos de identificação, como cargo de atuação, anos de profissão e outros, não serão individualmente expostos. Seu nome não será identificado, justamente a fim de manter os critérios éticos de sigilo e confidencialidade. Os resultados da pesquisa serão divulgados, mas você terá a garantia do sigilo e da confidencialidade dos dados. Caso você tenha dúvidas sobre o comportamento da pesquisadora ou sobre as mudanças ocorridas na pesquisa que não constam no TCLE, e caso se considera prejudicado(a) na sua dignidade e autonomia, você pode entrar em contato com a pesquisadora Maira Sgarbossa pelo e-mail 114278@upf.br ou telefone (54)999830868, ou com sua orientadora Profa. Dra. Anelise Rebelato Mozzato, pelo e-mail anerebe@upf.br, ou também pode consultar o Comitê de Ética em Pesquisa da UPF, pelo telefone (54) 3316-8157, no horário das 08h às 12h e das 13h30min às 17h30min, de segunda a sexta-feira. O Comitê está localizado no Campus I da Universidade de Passo Fundo, na BR 285, Bairro São José, Passo Fundo/RS. O Comitê de Ética em pesquisa exerce papel consultivo e, em especial, educativo, para assegurar a formação continuada dos pesquisadores e promover a discussão dos aspectos éticos das pesquisas em seres humanos na comunidade. Dessa forma, se você concorda em participar da pesquisa como consta nas explicações e orientações acima, coloque seu nome no local indicado abaixo.

Desde já, agradecemos a sua colaboração e solicito a sua assinatura de autorização neste termo, que será também assinado pela pesquisadora responsável em duas vias, sendo que uma ficará com você e outra com a pesquisadora

Passo Fundo, \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de \_\_\_\_.

Nome do (a) participante: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Nome do (a) pesquisador (a): \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE D – Protocolo de pesquisa

### 1 - Visão geral do estudo de caso

**Tema:** Contribuição das práticas de GEP para o florescimento no trabalho.

**Problema de pesquisa:** Quais são as contribuições das práticas de gestão estratégica de pessoas para o florescimento dos trabalhadores?

**Objetivo geral:** Investigar as contribuições das práticas de GEP para o florescimento dos trabalhadores.

**Objetivos específicos:**

- a) Conhecer as práticas de GEP da organização de sistemas fotovoltaicos;
- b) Verificar a percepção dos trabalhadores em relação as práticas de GEP adotadas pela organização;
- c) Mensurar os níveis de florescimento dos trabalhadores no ambiente do trabalho;
- d) Associar os níveis de florescimento dos trabalhadores no ambiente de trabalho com os dados sociodemográficos e ocupacionais;
- e) Analisar a percepção dos trabalhadores sobre as práticas de GEP e suas contribuições no nível de florescimento destes.

### 2 – Procedimentos de Campo

**Organização estudada:** uma organização do segmento de energia solar fotovoltaica

**Executor(a) da pesquisa:** Maira Sgarbossa

**Unidade de análise:** práticas de gestão de pessoas e florescimento no trabalho

**Fontes de evidência:** Entrevistas, grupo focal, questionário, documentos internos da organização bem como seu site e redes sociais.

**Especificação da coleta de dados:** A coleta de dados se dará por meio de quatro técnicas: 1) documentos internos da organização; 2) entrevistas semiestruturadas; 3) questionário online; e 4) grupo focal.

Técnica 1 - pesquisa documental: Nesta etapa a pesquisadora solicitará ao responsável pelo setor de GP da organização estudada o envio por *e-mail* dos registros e documentos pertinentes aos trabalhadores (nome, setor (es) de atuação, anos de trabalho), cronograma de atividades, atas de reuniões, guias orientativas de práticas, avisos dispostos em murais e demais pontos da organização, placas indicativas de ações operacionais, entre outros e outras relacionadas às suas ações e práticas, para avaliação. Tais informações foram registradas na planilha abaixo:

<b>Título do documento</b>	<b>Período do registro</b>	<b>Característica do conteúdo</b>	<b>Observações</b>
Práticas de Gestão de pessoas			
Indicadores de resultado (BSC, clima, produtividade)			
Site – redes sociais da fabricante			
Outros			

Além disso, buscar-se-á conhecer alguns detalhes da história da fabricante, quem são seus fundadores e seus contatos, qual é a missão, visão, objetivos, crenças e valores. Também serão consultadas as redes sociais e o site organizacional da organização, a fim de obter maiores evidências sobre a mesma e corroborar para a elaboração dos demais instrumentos de coleta de dados.

Técnica 2 – Entrevistas: Nesta etapa, a pesquisadora selecionará aleatoriamente 17 trabalhadores para participar de entrevistas semiestruturadas, sendo estes: 3 sócios fundadores, 6 responsáveis pelo setor de GP e 8 trabalhadores de diferentes setores da organização. O convite para as entrevistas com os trabalhadores ocorrerá inicialmente com contato telefônico junto ao responsável pela GP da organização, os quais definirão junto à pesquisadora o melhor dia e horário para estes participarem. Quanto aos sócios fundadores, o contato dar-se-á diretamente com eles, inicialmente via telefone e posteriormente, receberão um e-mail com informações pertinentes ao encontro, como data, hora e *link* da sala para o encontro virtual. As entrevistas serão gravadas e iniciarão com os sócios fundadores, após com os responsáveis pelo setor de GP e demais gestores, e por fim, com os trabalhadores do setor administrativo e operacional. As entrevistas seguirão roteiros específicos para cada bloco de entrevistados, conforme exposto na sequência:

### **Roteiro das entrevistas semiestruturadas com os sócios fundadores**

#### **Dados de identificação**

Nome:

Idade:

Gênero:

Estado civil:

- a) Como foi o desenvolvimento das práticas de GP? Sempre existiu a preocupação com o trabalhador e seu bem-estar no trabalho?
- b) Por que preocupar-se com o bem-estar do trabalhador? O que move a empresa seguir nessa direção? Os trabalhadores percebem essa preocupação?
- c) Quais e como são as formas utilizadas pela fabricante para transparecer a preocupação frente ao bem-estar do trabalhador?
- d) A visão está em: Ser a marca mais lembrada com sustentabilidade, inovação, reconhecimento e valorização das pessoas. Quais são as práticas/ações desenvolvidas pela empresa a fim de alcançar essa visão?
- e) Os valores da organização são pautados em 3 tópicos: respeito, responsabilidade social e tratar os outros como gostaria de ser tratado. Qual os motivos para eleger esses valores? O que fundamentou essa escolha?
- f) Concorda que o florescimento do trabalhador pode transformar a fabricante? Como?
- g) Comente sobre a importância para a fabricante em reconhecer o trabalhador e priorizar seu bem-estar, almejando o seu florescimento.
- h) Na sua percepção, quais foram os impactos da COVID-19 sobre o trabalho e bem-estar dos trabalhadores?
- i) Gostaria de comentar algo a mais que eu não abordei?

### **Roteiro das entrevistas semiestruturadas com os responsáveis pela GP**

#### **Dados de identificação**

- 1) Nome:
- 2) Idade:
- 3) Gênero:
- 4) Estado civil:
- 5) Nível de escolaridade:
- 6) Cargo atual: ( ) Gestor ( ) Responsável GP
- 8) Tempo do atual cargo:
- 9) Tempo de empresa:



- a) No seu entendimento, qual a importância das práticas de GP para a organização? E para os trabalhadores?
- b) Como foi o desenvolvimento das práticas de GP? Motivo que passam por alterações? Como é preocupação com o trabalhador e seu bem-estar no trabalho?
- c) Os trabalhadores conhecem as práticas de GP? Em que momento? (na contratação, recebem por escrito..)
- d) A visão está em: Ser a marca mais lembrada com sustentabilidade, inovação, reconhecimento e valorização das pessoas. Quais são as práticas/ações desenvolvidas pela empresa a fim de alcançar essa visão?
- e) Os valores da organização são pautados em 3 tópicos: respeito, responsabilidade social e tratar os outros como gostaria de ser tratado. Qual os motivos para escolher esses valores? O que fundamentou essa escolha?
- f) Como ocorre cada prática de GP? (como é o recrutamento e seleção, capacitação...)
- g) Com o advento da pandemia, quais foram as alterações nas práticas de GP?
- h) Comente sobre métodos utilizados para avaliação do desempenho e competências.
- i) Como você acredita que as práticas de GP possibilitam o florescimento dos trabalhadores?
- j) Os trabalhadores são convidados a participar dos processos de tomada de decisão e resolução de problemas?
- k) Quais são os motivos que levam os trabalhadores a pedir demissão?  
Você acredita que as práticas de GP da organização permitem o trabalhador florescer? Comente. Elas influenciam no nível de florescimento deles?
- l) Na percepção da GP, o trabalho desenvolvido permite os trabalhadores ter emoções positivas? Estar engajado? Ter relacionamentos positivos? Seu trabalho te proporciona significado? Você se sente realizado (a) profissionalmente com seu trabalho?
- m) Vocês da área de GP conseguem visualizar os trabalhadores que florescem? Como?
- n) Quais os benefícios percebidos (para a organização e trabalhador) quando os trabalhadores florescem?
- o) Na sua percepção, quais foram os impactos da COVID-19 sobre o trabalho e florescimento dos trabalhadores?
- p) Gostaria de comentar algo a mais que eu não abordei?

## **Roteiro das entrevistas semiestruturadas com os trabalhadores em geral**

### **Dados de identificação**

Nome:

Idade:

Gênero:

Estado civil:

Nº de filhos:

Nível de escolaridade:

Cargo (s) anterior (es):

Cargo atual:

Tempo de empresa:

### **Práticas de gestão estratégica de pessoas e Florescimento no trabalho**

- a) Quais são os motivos que te fazem permanecer trabalhando na organização? Como você se sente trabalhando na organização?
- b) O seu trabalho lhe permite ter emoções positivas? Estar engajado? Ter relacionamentos positivos? Seu trabalho te proporciona significado? Você se sente realizado (a) profissionalmente com seu trabalho?
- c) Você tem conhecimento de todas as práticas de GP? Como as conheceu? (a fabricante apresenta no momento da contratação, estão expostas no mural, etc.)
- d) Na sua percepção, a fabricante se preocupa com o bem-estar dos trabalhadores? O que ela faz para você chegar a essa percepção?
- e) Como são as condições de trabalho oferecidas pela fabricante? (higiene, iluminação, temperatura, segurança...)
- f) Você e os demais trabalhadores são convidados a participar dos processos de tomada de decisão e resolução de problemas? Sente-se valorizado com essa atitude?
- g) Como você é reconhecido pelo trabalho que realiza e resultados que apresenta?
- h) Como é seu envolvimento com os colegas de trabalho, supervisores e gerentes?
- i) Como a fabricante lhe ajuda a desenvolver as competências necessárias para uma boa realização de suas atividades, (cursos, participação em congressos e outros)?
- j) Como é realizado a avaliação de desempenho? De que forma o *feedback* é dado (como crítica, cria conflito) (individual, no coletivo)?

- k) Você considera sua remuneração compatível com suas competências formação/escolaridade e tarefas realizadas?
- l) Na sua opinião, a fabricante sabe reconhecer os bons profissionais? Como?
- m) Você se sente realizado profissionalmente ao final de um dia de trabalho?
- n) Qual sua percepção frente a prática de gestão para inclusão e diversidade? Como a fabricante age? Existe alguma orientação sobre relacionar-se com homo, portadores de necessidades especiais?
- o) Como você visualiza a preocupação da fabricante com as práticas sociais (responsabilidade social - sustentabilidade, comunidade, entidades)? Como você se sente ao realizar junto com a fabricante tais práticas?
- p) Tem alguma prática de gestão que compromete seu bem-estar?
- q) No seu entendimento, o que é florescer no ambiente de trabalho?
- r) A pandemia impactou seu bem-estar no trabalho? Como?
- s) Como as medidas de prevenção da Covid-19 adotadas pela fabricante impactaram seu bem-estar no trabalho?
- t) Gostaria de comentar algo a mais que eu não abordei?

Técnica 3 – questionário online: Nesta etapa, a pesquisadora enviará por e-mail o questionário *online* ao responsável pela GP, para que este disponibilize a todos os trabalhadores, com exceção daqueles com menos de seis meses de trabalho na organização e que não estejam em período de férias, laudo, atestado ou em licença de qualquer natureza. O referido questionário foi elaborado no *Google forms*®, sendo composto por questões sociodemográficas, bem como 5 questões abertas sobre a percepção do trabalhador frente as práticas de GP e sua influência no nível de florescimento destes, e 24 questões fechadas.

O questionário contemplará a seguinte estrutura:

### Questionário online contendo Escala FIW-R de Fabricio (2020)

ETAPA I – Parte I										
Perfil – Dados Pessoais e Ocupacionais										
Gênero	Idade		Estado civil			Escolaridade				
Nº de filhos	Função exercida		Carga horária semanal			Turno de Trabalho				
Tempo de empresa	Setor pertencente		Salário							
ETAPA I – Parte II										
Escala de Florescimento do Indivíduo no Ambiente de Trabalho - Reduzida (FIW-R)										
Fabricio (2020)										
0	1	2	3	4	5	6				
<b>Não vivencio</b>	<b>Quase nunca</b>	<b>Às vezes</b>	<b>Regularmente</b>	<b>Frequente mente</b>	<b>Quase sempre</b>	<b>Sempre</b>				
Emoções Positivas no Trabalho (EPT)										
01. Sinto-me alegre				0	1	2	3	4	5	6
02. Sinto-me empolgado				0	1	2	3	4	5	6
03. Sinto-me determinado				0	1	2	3	4	5	6
04. Sinto-me otimista				0	1	2	3	4	5	6
Assinale qual (is) prática (s) de gestão de pessoas possibilita você a sentir bem, alegre, empolgado e determinado.										
<input type="checkbox"/> Envolvimento – trabalho em equipe. Por que?										
<input type="checkbox"/> Capacitação e desenvolvimento de pessoas. Por que?										
<input type="checkbox"/> Condições de trabalho. Por que?										
<input type="checkbox"/> Avaliação de desempenho e competências. Por que?										
<input type="checkbox"/> Reconhecimento e recompensas. Por que?										
<input type="checkbox"/> Gestão para a inclusão e diversidade. Por que?										
<input type="checkbox"/> Responsabilidade Social Empresarial. Por que?										
Engajamento no Trabalho										
05. Sinto-me motivado				0	1	2	3	4	5	6
06. Sinto-me satisfeito				0	1	2	3	4	5	6
07. Sinto-me energizado e entusiasmado				0	1	2	3	4	5	6
08. Sinto prazer em desenvolver minhas atividades				0	1	2	3	4	5	6
Assinale qual (is) prática (s) de gestão de pessoas possibilita você a sentir motivado e com vontade de realizar suas atividades.										
<input type="checkbox"/> Envolvimento – trabalho em equipe. Por que?										
<input type="checkbox"/> Capacitação e desenvolvimento de pessoas. Por que?										
<input type="checkbox"/> Condições de trabalho. Por que?										
<input type="checkbox"/> Avaliação de desempenho e competências. Por que?										
<input type="checkbox"/> Reconhecimento e recompensas. Por que?										
<input type="checkbox"/> Gestão para a inclusão e diversidade. Por que?										
<input type="checkbox"/> Responsabilidade Social Empresarial. Por que?										
Relacionamentos Positivos no Trabalho										
09. Há suporte qualificado e suficiente por parte do(s) meu(s) superior(es)				0	1	2	3	4	5	6
10. Tenho uma boa comunicação com meu(s) colega(s)				0	1	2	3	4	5	6
11. Posso confiar em meu(s) colega(s)				0	1	2	3	4	5	6
12. Sinto que sou importante para as pessoas				0	1	2	3	4	5	6
Você é convidado a participar da resolução de problemas e a sugerir ideias em relação ao seu trabalho? Comente										
Como é seu envolvimento com os colegas e gestores da organização?										

Significado e Propósito do Trabalho							
13. Sinto/percebo que meu trabalho está alinhado ao meu propósito de vida	0	1	2	3	4	5	6
14. Identifico-me com meu trabalho	0	1	2	3	4	5	6
15. Meu trabalho me torna uma pessoa melhor	0	1	2	3	4	5	6
16. Alcanço resultados relevantes para minha vida profissional	0	1	2	3	4	5	6
Assinale qual (is) prática (s) de gestão de pessoas possibilita que o trabalho desenvolvido por você tenha significado e sentido							
<input type="checkbox"/> Envolvimento – trabalho em equipe. Por que?							
<input type="checkbox"/> Capacitação e desenvolvimento de pessoas. Por que?							
<input type="checkbox"/> Condições de trabalho. Por que?							
<input type="checkbox"/> Avaliação de desempenho e competências. Por que?							
<input type="checkbox"/> Reconhecimento e recompensas. Por que?							
<input type="checkbox"/> Gestão para a inclusão e diversidade. Por que?							
<input type="checkbox"/> Responsabilidade Social Empresarial. Por que?							
Realização no Trabalho							
17. Sinto que meu trabalho é reconhecido pelo(s) meu(s) superior(es)	0	1	2	3	4	5	6
18. Percebo que sou remunerado de forma justa	0	1	2	3	4	5	6
19. Sinto-me realizado profissionalmente ao final de um dia de trabalho	0	1	2	3	4	5	6
20. Contribuí com as metas que estabeleci para minha vida profissional	0	1	2	3	4	5	6
Assinale qual (is) prática (s) de gestão de pessoas possibilita você se sentir realizado no trabalho.							
<input type="checkbox"/> Envolvimento – trabalho em equipe. Por que?							
<input type="checkbox"/> Capacitação e desenvolvimento de pessoas. Por que?							
<input type="checkbox"/> Condições de trabalho. Por que?							
<input type="checkbox"/> Avaliação de desempenho e competências. Por que?							
<input type="checkbox"/> Reconhecimento e recompensas. Por que?							
<input type="checkbox"/> Gestão para a inclusão e diversidade. Por que?							
<input type="checkbox"/> Responsabilidade Social Empresarial. Por que?							
Ao considerar a preocupação da organização com a implementação de práticas que priorizem o seu bem-estar no trabalho, que nota você daria? (de 0 a 10)							
A pandemia impactou seu bem-estar no trabalho? Como?							
Como as medidas de prevenção da Covid-19 adotadas pela organização impactaram seu bem-estar no trabalho?							

Fonte: adaptado de Fabricio (2020).

Técnica 4 – Grupo focal: Nesta fase a pesquisadora selecionará aleatoriamente um grupo de até 10 pessoas de diferentes níveis hierárquicos para participar de um encontro de grupo focal. O convite para o grupo focal, ocorrerá mediante contato telefônico junto ao responsável pela GP da organização, o qual definirá junto à pesquisadora a data e horário que seus trabalhadores poderão participar. Posteriormente, o responsável pela GP receberá um e-mail, contendo informações pertinentes ao encontro, como data, hora e *link* da sala para o encontro virtual, o qual seguirá o roteiro descrito abaixo:

## **Roteiro Grupo Focal com os trabalhadores**

Data da realização:

Tempo de duração:

### **Etapa 1: Abertura**

A pesquisadora fará sua apresentação e identificação, bem como apresentará os objetivos da pesquisa. Após isso, a pesquisadora explicará como irá funcionar a técnica de grupo focal, que terá apresentação de imagens (as imagens podem ser acessadas neste link: [https://www.canva.com/design/DAErOvBzxQA/share/preview?token=C8L21QIXkWGu-fX8847sA&role=EDITOR&utm\\_content=DAErOvBzxQA&utm\\_campaign=designshare&utm\\_medium=link&utm\\_source=sharebutton](https://www.canva.com/design/DAErOvBzxQA/share/preview?token=C8L21QIXkWGu-fX8847sA&role=EDITOR&utm_content=DAErOvBzxQA&utm_campaign=designshare&utm_medium=link&utm_source=sharebutton)) que remetam ao tema e discussão e suas regras básicas (que apenas uma pessoa fale de cada vez, evitar conversas paralelas). Será solicitado a permissão e comunicado que a sessão será gravada (áudio e imagem), além de solicitar aos participantes a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). A pesquisadora convidará os participantes a se apresentarem, introduzindo uma breve sessão “quebra gelo”.

### **Etapa 2: Desenvolvimento**

Os participantes foram estimulados a participar ativamente do grupo focal, por meio de imagens expostas em slides, que remetam ao florescimento no trabalho por meio da contribuição das práticas de gestão estratégica de pessoas. O debate será aberto com o foco no florescimento do trabalhador no meio laboral mediado pelas práticas de gestão estratégica de pessoas, o qual se baseará em dois enfoques: percepção dos trabalhadores sobre a condução e aplicação as práticas de gestão estratégica de pessoas; como as práticas de GP contribuem para o florescimento dos trabalhadores. Durante o encontro, a pesquisadora instigará os participantes com questões provocativas, a fim de conhecer a opinião deles em relação aos dois enfoques apontados, os quais foram elaborados de acordo com os objetivos do estudo. As questões instigativas seguirão o seguinte roteiro:

- a) Na visão de vocês, a organização se preocupa com o bem-estar dos trabalhadores?  
Como?
- b) Qual (is) prática (s) de GP possibilitam você a se sentir alegre, empolgado, determinado, otimista, e com vontade de realizar suas atividades? Por que?
- c) Na percepção de vocês, as pessoas florescem no ambiente de trabalho na organização?  
Como?

- d) As práticas de gestão de pessoas contribuem para que você floresça no ambiente de trabalho? Como?
- e) Na opinião de vocês, o que poderia ser melhorado em relação às práticas de condução do trabalho?
- f) Na percepção de vocês, como os trabalhadores florescentes podem contribuir com a fabricante?

### **Etapa 3: Encerramento**

A pesquisadora finalizará as discussões realizadas pelo grupo, efetuando um resumo das ideias que emergiram da discussão, abrindo espaço para questionamentos e demais colocações. Após, a pesquisadora fará um agradecimento pela participação efetiva de todos.

Para tanto, os dados serão coletados seguindo os seguintes passos:

- a) a organização fornecerá o contato dos sócios fundadores por meio do setor de GP. Nesse contato, será solicitado o nome, e-mail e número de telefone destes;
- b) os horários e datas de aplicação dos questionários online será definido pela organização, devendo ser concluído dentro do prazo estipulado e combinado junto à pesquisadora, porém ressalta-se que estes serão preenchidos no horário de trabalho dos participantes;
- c) os horários e datas das entrevistas com os sócios fundadores será definido de acordo com a disponibilidade destes e da pesquisadora e acontecerão de forma virtual;
- d) as entrevistas e o grupo focal com os trabalhadores do setor de GP, operacional, administrativo e gerentes/gestores acontecerão de forma virtual, no horário de trabalho destes, cabendo a organização disponibilizar uma sala com computador que contenha câmara e acesso à internet;
- e) todos os participantes assinarão digitalmente o TCLE antes de iniciar as entrevistas e o grupo focal;
- f) os encontros serão gravados para posterior análise;
- g) mesmo com a gravação dos encontros a pesquisadora fará anotações durante as técnicas de coleta de dados;
- h) a pesquisadora se baseará em roteiros de entrevistas semiestruturadas, elaborados para grupo específico de participantes, bem como para o grupo focal;
- i) a pesquisadora realizará pré-teste dos instrumentos de coleta, a fim de se preparar para possíveis acontecimentos inesperados, bem como verificar a necessidade de alterações nos respectivos instrumentos.

### 3 – Questões do estudo de caso

- a) O florescimento no trabalho traz benefícios tanto para os trabalhadores, quanto para as organizações.
- b) Os trabalhadores florescem no ambiente do trabalho quando este lhe proporciona emoções positivas, relacionamentos positivos, significado e propósito, realização profissional e engajamento.
- c) As práticas de GEP - envolvimento – trabalho em equipe, capacitação e desenvolvimento de pessoas, condições de trabalho, avaliação de desempenho e competências, reconhecimento e recompensas, gestão para a inclusão e diversidade e de responsabilidade social empresarial – contribuem para o florescimento dos trabalhadores.
- d)

#### **Fonte de dados:**

- a. Sócios Fundadores
- b. Responsáveis pelo setor de GP
- c. Trabalhadores em geral
- d. Guias de práticas de GP
- e. Site da organização

### 4 - Guia para relatório de um estudo de caso

O relatório deste estudo de caso será realizado de forma analítico linear, de acordo com o padrão dos relatórios de pesquisa, mencionado por Yin (2015). Assim, a sequência de tópicos inclui a apresentação do tema, o problema de pesquisa e a revisão de literatura, para em seguida, abordar a análise dos métodos utilizados, as descobertas, conclusões e as implicações que serão feitas por meio da pesquisa. O relatório do estudo de caso será apresentado em formato de dissertação.



**ANEXO**

## ANEXO A – Parecer consubstanciado do Comitê de Ética e Pesquisa

<b>UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO/ VICE-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO - VRPPG/ UPF</b>					
<b>PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP</b>					
<b>DADOS DO PROJETO DE PESQUISA</b>					
<b>Título da Pesquisa:</b> FLORESCENDO NO TRABALHO COM A CONTRIBUIÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: estudo de caso					
<b>Pesquisador:</b> MAIRA SGARBOSSA					
<b>Área Temática:</b>					
<b>Versão:</b> 2					
<b>CAAE:</b> 48057721.0.0000.5342					
<b>Instituição Proponente:</b> FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO					
<b>Patrocinador Principal:</b> Financiamento Próprio					
<b>DADOS DO PARECER</b>					
<b>Número do Parecer:</b> 4.818.820					
<b>Apresentação do Projeto:</b>					
<p>A pesquisa caracteriza-se por uma abordagem ontológica e realista, visando compreender o fenômeno a ser estudado, epistemologicamente; de caráter objetivo, utilizando-se do método hipotético-dedutivo, para que se possa estabelecer relações significativas entre a teoria e o elemento a ser analisado. Quanto à finalidade, configura-se como uma pesquisa social aplicada, a qual utilizará métodos mistos (quantitativo-qualitativo) e orientada pela estratégia estudo de caso único. A pesquisa quantitativa será realizada a partir de levantamento (survey) e a qualitativa utilizará entrevistas semi-estruturadas, grupo focal e pesquisa documental.</p> <p>O caso selecionado para a pesquisa empírica localiza-se no estado de Santa Catarina, caracterizando uma empresa que tem por objeto a industrialização e comercialização de equipamentos fotovoltaicos. Participarão desta pesquisa, conforme previsão 18 participantes, sendo: 2 sócios fundadores, 1 diretor, 1 gerente, 1 CEO, 3 responsáveis pelo setor de gestão de pessoas, 3 trabalhadores do setor administrativo e 7 trabalhadores do setor operacional, que serão escolhidos aleatoriamente. Para a fase quantitativa, participando de acordo com cálculo amostral, 90 trabalhadores escolhidos aleatoriamente. Para inclusão dos trabalhadores na pesquisa, quatro critérios serão respeitados: 1) Ser trabalhador efetivo da organização; 2) Estar trabalhando a mais de seis meses na organização; 3) Não estar em período de férias, laudo, atestado ou em licença de qualquer natureza e; 4) concordar em participar da pesquisa, mediante</p>					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;"><b>Endereço:</b> BR 285- Km 200 Campus I - Centro Administrativo/Alameda 4 andar</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"><b>Bairro:</b> São José <span style="float: right;"><b>CEP:</b> 89.000-000</span></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"><b>UF:</b> RS <span style="float: right;"><b>Município:</b> PASSO FUNDO</span></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"><b>Telefone:</b> (54)3316-8157 <span style="float: right;"><b>E-mail:</b> cep@upf.br</span></td> </tr> </table>		<b>Endereço:</b> BR 285- Km 200 Campus I - Centro Administrativo/Alameda 4 andar	<b>Bairro:</b> São José <span style="float: right;"><b>CEP:</b> 89.000-000</span>	<b>UF:</b> RS <span style="float: right;"><b>Município:</b> PASSO FUNDO</span>	<b>Telefone:</b> (54)3316-8157 <span style="float: right;"><b>E-mail:</b> cep@upf.br</span>
<b>Endereço:</b> BR 285- Km 200 Campus I - Centro Administrativo/Alameda 4 andar					
<b>Bairro:</b> São José <span style="float: right;"><b>CEP:</b> 89.000-000</span>					
<b>UF:</b> RS <span style="float: right;"><b>Município:</b> PASSO FUNDO</span>					
<b>Telefone:</b> (54)3316-8157 <span style="float: right;"><b>E-mail:</b> cep@upf.br</span>					

UNIVERSIDADE DE PASSO  
FUNDO/ VICE-REITORIA DE  
PESQUISA E PÓS-  
GRADUAÇÃO - VRPPG/ UPF



Continuação do Projeto: 4.010.000

assinatura do Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) correspondente.

Os dados serão coletados em fontes primárias (pesquisa documental, entrevistas, grupo focal e questionários) e secundárias (livros, artigos científicos, dissertações, teses e sites (governo estadual e da organização pesquisada). A análise dos dados quantitativos será por meio de estatística descritiva e padronização de escalas, e os dados qualitativos, serão analisados de acordo com os procedimentos da análise de conteúdo indicada por Bardin (2011) e com o auxílio do software Iramuteq.

**Objetivo da Pesquisa:**

**Objetivo Primário:**

Investigar as contribuições das práticas de gestão estratégica de pessoas para o florescimento dos trabalhadores

**Objetivo Secundário:**

a) Identificar as práticas de GP da organização do segmento de energia solar fotovoltaica; b) Verificar a percepção dos trabalhadores em relação as práticas de GP adotadas pela organização; c) Avaliar os níveis de florescimento dos trabalhadores no ambiente do trabalho; d) Analisar a percepção dos trabalhadores sobre as práticas de GP e sua influência no nível de florescimento destes.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

**Riscos:**

O estudo é considerado de risco mínimo, pois as intervenções decorrentes da pesquisa têm o intuito de analisar a contribuição que as práticas de gestão estratégica de pessoas exercem sobre o estado de florescimento do trabalhador participante. Entretanto, poderá sentir algum desconforto psicológico mínimo ao repensar as práticas de gestão de pessoas as quais está submetido(a). Sendo assim, caso o participante sentir algum sinal de desconforto psicológico, poderá cessar a sua participação na pesquisa em qualquer momento e a pesquisadora e sua orientadora comprometem-se em orientá-lo(a) e encaminhá-lo(a) para profissionais especializados na área de psicologia.

**Benefícios:**

Ao participar da pesquisa você terá os seguintes benefícios: a) oportunidade de refletir sobre as emoções vividas no ambiente de trabalho e a influência que as práticas de gestão estratégica de pessoas exercem sobre seus comportamentos e estado de florescimento; b) acesso aos resultados da pesquisa; c) com os resultados gerais da pesquisa, a organização poderá rever suas práticas de

Endereço: BR 286- Km 2502 Campus I - Centro Administrativo/Talera 4 andar  
Bairro: São José CEP: 99.062-900  
UF: RS Município: PASSO FUNDO  
Telefone: (54)3316-8157 E-mail: cep@upf.br

Registro 00

UNIVERSIDADE DE PASSO  
FUNDO/ VICE-REITORIA DE  
PESQUISA E PÓS-  
GRADUAÇÃO - VRPPG/ UPF



Continuação do Parecer 4.018.820

gestão estratégica de pessoas, a fim de melhorar o nível de florescimento dos trabalhadores.:

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Originado da botânica, o termo florescimento refere-se ao brotamento das flores, quando elas desabrocham, desenvolvem-se e florescem. Nesse entendimento, associado às pessoas, vem das teorias humanísticas que compreendem o florescimento como um estado de sentimentos e funcionamento positivo, no qual as pessoas apresentam um bom funcionamento social e emocional, sendo resilientes e com capacidade efetiva de trabalhar produtivamente e contribuir para com a sociedade. Na conjuntura do trabalho, o termo florescimento refere-se a uma situação de prosperidade, de desenvolvimento e constante estado de satisfação e bem-estar. Frente ao exposto, faz-se necessário compreender os fatores determinantes que levam o trabalhador ao bem-estar e, por conseguinte ao florescimento no trabalho, para que as organizações possam melhorar seu ambiente, tornando-o mais agradável, humanizado e saudável a todos. Assim, esta pesquisa tem por objetivo investigar as contribuições das práticas de gestão estratégica de pessoas para o florescimento dos trabalhadores, tomando como campo de pesquisa uma organização do segmento de energia solar fotovoltaica, em razão desta adotar práticas de gestão estratégica de pessoas e evidenciar sua preocupação e valorização com o bem-estar das pessoas, sobretudo de sua equipe de trabalhadores, indo ao encontro da proposta dessa pesquisa. Para tanto, realizar-se-á uma pesquisa com abordagem ontológica e realista, visando compreender o fenômeno a ser estudado, epistemologicamente, de caráter objetivo, utilizando-se do método hipotético dedutivo. Quanto à finalidade, configurar-se-á como uma pesquisa social aplicada, que será desenvolvida no nível descritivo, utilizando métodos mistos e orientada pela estratégia estudo de caso único. Os dados serão coletados por meio de pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas, grupo focal e questionário junto aos trabalhadores da organização. Os dados qualitativos serão analisados seguindo as três fases da análise de conteúdo indicado por Bardin e para os dados quantitativos, será adotada a técnica de análise de estatística descritiva para descrever os dados pessoais e ocupacionais dos participantes e os níveis de florescimento dos trabalhadores (baixo, médio e alto). Para chegar aos níveis (baixo, médio e alto) de florescimento, será utilizado a padronização de escalas.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Vide conclusões e pendências.

Endereço: BR 295- Km 202 Campus I - Centro Administrativo/Torre 4 andar  
Bairro: São José CEP: 99.052-900  
UF: RS Município: PASSO FUNDO  
Telefone: (54)3316-8157 E-mail: cep@upf.br

**UNIVERSIDADE DE PASSO  
FUNDO/ VICE-REITORIA DE  
PESQUISA E PÓS-  
GRADUAÇÃO - VRPPG/ UPF**



Continuação do Parecer: 4.019.020

**Recomendações:**

Após o término da pesquisa, o CEP UPF solicita: a) A devolução dos resultados do estudo aos sujeitos da pesquisa ou a instituição que forneceu os dados; b) Enviar o relatório final da pesquisa, pela plataforma, utilizando a opção, no final da página "Enviar Notificação" + relatório final.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Diante do exposto, este Comitê, de acordo com as atribuições definidas na Resolução n. 456/12, do Conselho Nacional da Saúde, Ministério da Saúde, Brasil, manifesta-se pela aprovação do projeto de pesquisa na forma como foi proposto.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1744349.pdf	30/05/2021 13:51:02		Acelto
Outros	Resolucaopendencia.docx	30/05/2021 13:50:29	MAIRA SGARBOSSA	Acelto
Folha de Rosto	foiharostoc.pdf	30/05/2021 09:32:39	MAIRA SGARBOSSA	Acelto
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Termo_compromisso_autorizacaoassinado.pdf	06/06/2021 09:36:43	MAIRA SGARBOSSA	Acelto
Declaração de Pesquisadores	declaracaopesquisanaoiniciada.doc	06/06/2021 09:32:18	MAIRA SGARBOSSA	Acelto
Outros	pesquisadocumental.docx	06/06/2021 09:31:04	MAIRA SGARBOSSA	Acelto
Outros	grupofocal.docx	06/06/2021 09:30:41	MAIRA SGARBOSSA	Acelto
Outros	questionarioonline.docx	06/06/2021 09:30:17	MAIRA SGARBOSSA	Acelto
Outros	entrevistas.docx	06/06/2021 09:29:52	MAIRA SGARBOSSA	Acelto
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	projetointegra.docx	06/06/2021 09:28:35	MAIRA SGARBOSSA	Acelto
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	tclequestionario.doc	06/06/2021 09:28:04	MAIRA SGARBOSSA	Acelto
TCLE / Termos de	tclegrupofocal.doc	06/06/2021	MAIRA	Acelto

Endereço: BR 285- Km 252 Campus I - Centro Administrativo/Talibria 4 andar  
Bairro: São José CEP: 99.062-900  
UF: RS Município: PASSO FUNDO  
Telefone: (54)3316-8157 E-mail: cep@upf.br

UNIVERSIDADE DE PASSO  
FUNDO/ VICE-REITORIA DE  
PESQUISA E PÓS-  
GRADUAÇÃO - VRPPG/ UPF



Continuação do Parecer: 4.010.020

Assentimento / Justificativa de Ausência	tclegropofocal.doc	09:27:48	MAIRA SGARBOSSA	Acelto
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	tcleentrevistas.doc	06/05/2021 09:27:34	MAIRA SGARBOSSA	Acelto
Orçamento	orcamento.docx	06/05/2021 09:25:12	MAIRA SGARBOSSA	Acelto
Cronograma	cronograma.docx	06/05/2021 09:25:17	MAIRA SGARBOSSA	Acelto

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Avaliação da CONEP:

Não

PASSO FUNDO, 30 de Junho de 2021

Assinado por:  
Felipe Ciftolin Abal  
(Coordenador(a))

Endereço: BR 285- Km 252 Campus I - Centro Administrativo/Vice-Reitoria 4 andar  
Bairro: São José CEP: 99.052-900  
UF: RS Município: PASSO FUNDO  
Telefone: (54)3215-0157 E-mail: cep@upf.br