

# CONTRIBUIÇÕES DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS PARA O FLORESCIMENTO NO TRABALHO: UMA REVISÃO INTEGRATIVA (2011-2021)

CONTRIBUTIONS OF PEOPLE MANAGEMENT PRACTICES FOR FLOURISHING AT WORK: AN INTEGRATIVE REVIEW (2011-2021)

## **Maira Sgarbossa**

Mestra em Administração pela Universidade de Passo Fundo (Passo Fundo/Brasil).  
E-mail: 114278@upf.br. Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6176-1733>

Recebido em: 12 de novembro de 2022  
Aprovado em: 4 de janeiro de 2023  
Sistema de Avaliação: Double Blind Review  
RGD | v. 20 | n. 1 | p. 101-129 | jan./jun. 2023  
DOI: <https://doi.org/10.25112/rgd.v20i1.3166>

## RESUMO

É consensual na literatura que as práticas de gestão de pessoas (GP) possuem associação positiva com o bem-estar no trabalho, podendo influenciar a vivência do estado de florescimento dos trabalhadores no contexto laboral. Desse modo, dada a relevância da temática, esta revisão integrativa da literatura objetiva analisar a produção científica sobre as contribuições das práticas de GP para o florescimento no trabalho. Para tanto, efetuaram-se buscas nas bases de dados *Web of Science*, *Scopus*, *ScienceDirect*, *Scielo*, *Spell* e *Sage*, no período de 2011 a 2021. Com base nos critérios de seleção foram trabalhados seis artigos, dos quais analisou-se o delineamento, participantes, instrumentos, objetivos, resultados, definições sobre florescimento no trabalho e práticas de GP, bem como as indicações para estudos futuros, permitindo elaborar uma agenda de pesquisas. Os resultados demonstraram a carência de estudos interseccionando os temas, especialmente a nível nacional. Ainda, buscou-se conhecer os conceitos de florescimento e das práticas de GP (avaliação de desempenho, práticas éticas e espirituais, condições de trabalho e envolvimento no trabalho), constatando-se uma multiplicidade conceitual. Ficou evidenciado que são muitas as contribuições das práticas de GP sobre o bem-estar no trabalho e, também, no florescimento do trabalhador.

**Palavras-chave:** Práticas de gestão de pessoas. Florescimento. Florescimento no trabalho. Revisão integrativa de literatura.

## ABSTRACT

It is agreed in the literature that people management practices (RG) have a positive association with well-being at work, and may influence the experience of the flourishing state of workers in the context of work. Thus, given the relevance of the theme, this integrative review of the literature aims to analyze the scientific production on the contributions of GP practices to the flourishing at work. To this end, web of science, Scopus, ScienceDirect, Scielo, Spell and Sage databases were searched from 2011 to 2021. Based on the selection criteria, six articles were worked, from which the design was analyzed, participants, instruments, objectives, results, definitions about flowering at work and GP practices, as well as indications for future studies, allowing to elaborate a research agenda. The results demonstrated the lack of studies intersecting the themes, especially at the national level. Furthermore, we sought to know the concepts of flourishing and GP practices (performance evaluation, ethical and spiritual practices, working conditions and involvement at work), with a conceptual multiplicity. It was evidenced that there are many contributions of GP practices on the well-being of the worker and, for the hour, in the flowering of these.

**Keywords:** People management practices. Flourishing. Flourishing at work. Integrative literature review.

## 1 INTRODUÇÃO

As pessoas assumiram papel estratégico e relevante nas organizações, sendo consideradas essenciais na diferenciação estratégica, quando a tecnologia não é mais considerada suficiente para garantir uma posição competitiva sustentável (HORTA; DEMO; ROURE, 2012; CÉSAR; NEVES, 2020; DEMO *et al.*, 2021). Nesse contexto, as práticas de GP, definidas 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 (DUTRA, 2009), precisam contribuir para um maior bem-estar dos trabalhadores nas organizações (LEGGE, 1995; FIUZA, 2010; HORTA; DEMO; ROURE, 2012). Consoante a isso, quando coordenadas com a estratégia organizacional, as práticas de GP causam impactos positivos no comportamento e nas atitudes dos trabalhadores (DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018), possibilitando-os a vivência de florescimento no contexto do trabalho (RAUTENBACH; ROTHMANN, 2017; PAULISTA; LOSADA, 2020).

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). Para tanto, entender o trabalhador como fundamental no processo de consecução de metas e tomada de decisão 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).

Considerando o campo da psicologia positiva, encontra-se o termo florescimento (oriundo da botânica, refere-se ao desenvolvimento das flores), que se traduz no supracitado funcionamento ótimo, abrangendo o bem-estar subjetivo, psicológico e social dos indivíduos (KEYES, 2007). Pode ser visto como um sinônimo de elevado nível de bem-estar e um sinal de saúde mental (KEYES, 2007; FREDRICKSON, 2013; AGENOR; CONNER; AROIAN, 2017). Associado ao trabalho, o florescimento está ligado à prosperidade, à felicidade, ao engajamento, à auto motivação, ao sucesso e à aprendizagem individual. Ainda, as pessoas que florescem vivenciam graus de otimismo, relacionamento interpessoal com colegas, competências profissionais, satisfação consigo próprio e perspectiva profissional (MORRIS; SNELL, 2010; DI FABIO, 2016; DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018; MENDONÇA *et al.*, 2014; OLIVEIRA-SILVA; 2015; ERUM; ABID; CONTRERAS, 2020).

Nesse entendimento, ponderando a influência exercida pelas práticas de GP no que diz respeito ao florescimento do indivíduo no ambiente do trabalho, este artigo tem por objetivo realizar uma revisão integrativa da literatura, abrangendo estudos dos últimos dez anos (2011-2021), publicados em bases de dados nacionais e internacionais sobre as contribuições das práticas de GP para o florescimento no

trabalho. Não foram encontrados na literatura científica estudos que tenham realizado levantamentos sistemáticos utilizando o método de revisão integrativa, interseccionando as temáticas propostas no presente estudo. Os estudos publicados até o momento relacionando os temas se concentram na utilização de abordagens quantitativas (utilização de escalas) e qualitativas (entrevistas, grupo focal).

Nesse sentido, reside a principal justificativa deste trabalho ao mapear e analisar um conjunto de publicações ainda pouco explorado na área de gestão de pessoas, abordando, sobretudo, o tema florescimento no trabalho, emergente no contexto atual e importante para a gestão empresarial, contribuindo, assim, com a literatura ainda incipiente. Ao realizar esse mapeamento, contribui-se no sentido de fornecer um panorama (estado da arte) aos pesquisadores sobre o que vem sendo pesquisado com relação às temáticas e, com base nos resultados, entender para onde está se avançando, considerando o que já se sabe sobre o tema.

Além disso, com base nas pesquisas realizadas junto às bases de dados, fica exposta a carência de estudos que relacionem práticas de GP e florescimento no trabalho no âmbito da administração. Desse modo, os achados da presente pesquisa contribuem não só para a área de conhecimento na qual ela se insere (relevância científica), mas também para a sociedade de um modo geral (relevância social), quando evidencia as melhorias dessa intersecção temática no espaço de trabalho, no bem-estar, na saúde do trabalhador, qualidade de vida no trabalho, criatividade, relacionamentos, entre outros benefícios. Ainda, os estudos envolvendo especialmente o tema florescimento no trabalho são mais desenvolvidos na área de psicologia (área de origem) e das ciências humanas (FREDRICKSON; LOSADA, 2005; DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018; FABRÍCIO *et al.*, 2020), que servem de apoio aos que são realizados no campo das ciências sociais aplicadas. Logo, evidenciam-se mais lacunas de pesquisa.

Ademais, justifica-se a intersecção das temáticas, bem como o recorte temporal utilizado na realização das buscas, em razão de que somente na década de 2010 o bem-estar do trabalhador passou a ser um dos objetivos das políticas/práticas de GP (GOETEMMS, 2019), em que considerou o trabalhador como um ser "humano" e não mais um "recurso". Somado a isso, embora o florescimento já vinha sendo trabalhado por Keyes e Haidt (2003), agrupando descobertas de diversos psicólogos sobre bem-estar, felicidade e uma vida melhor, o tema só 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, levando em consideração o exposto, no período anterior a 2011 não foram localizados estudos interligando "práticas de GP e florescimento no trabalho", conforme as bases de dados selecionadas (*Web of Science, Scopus, ScienceDirect, Scielo, Spell e Sage*).

Contudo, para consecução do objetivo proposto, será enunciado, em primeira instância, após essa introdução, o referencial teórico do trabalho, visitando os estudos sobre práticas de GP e florescimento no

trabalho. Em seguida, será apresentado o percurso metodológico com o detalhamento da sistematização das etapas de buscas e, após, seguem engendrados os resultados e as análises que, por sua vez, irão fomentar as considerações finais da revisão integrativa da literatura, mormente no que tange às suas contribuições e recomendações para estudos futuros, evidenciando, também, as limitações do estudo.

## **2 PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E FLORESCIMENTO NO TRABALHO**

A GP, em sua fase mais atual, passou a ser tratada como uma área estratégica das organizações, buscando conexões mais estreitas entre seu resultado, desempenho e, sobretudo, do desenvolvimento das competências humanas (LACOMBE; TONELLI, 2001; HORTA; DEMO; ROURE, 2012; MENDES; COSTA; FERREIRA, 2014). 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 aos indivíduos como seres humanos, parceiros do negócio, seres pensantes, atuantes e responsáveis por uma parcela significativa dos resultados projetados (MARTÍN-ALCÁZAR; ROMERO-FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ-GARDEY, 2005; MARRAS, 2016). Portanto, as práticas de GP precisam ser alteradas para ajustar-se à estratégia empresarial, bem como estarem efetivamente voltadas à promoção do bem-estar das pessoas no meio laboral, atraindo-as, capacitando-as, gerindo suas competências e seus conhecimentos, a fim de criar valorização, satisfação e condições necessárias para o bom desempenho do labor (LEGGÉ, 1995; DEMO *et al.*, 2021).

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), sem perder o foco no bem-estar do trabalhador, que para Fiuza (2010, p. 64): "deveria ser o primeiro objetivo de qualquer organização". No contexto de valorização do trabalhador, Novaes *et al.* (2020) 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 incorporar em suas decisões de compra os compromissos éticos que as organizações assumem. Além disso, profissionais talentosos sentem-se atraídos por organizações comprometidas com o crescimento das pessoas (KLAUCK; BOHNENBERGER; SCHMID, 2009; NOVAES *et al.*, 2020). Para Bittencourt (2017) e Cortez, Zerbini e Veiga (2019), 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.

São inúmeras práticas de GP abordadas na literatura, para tanto, Demo *et al.* (2012), ao desenvolverem a Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP) no Brasil, referem que as práticas de envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E; condições de trabalho; avaliação de desempenho e competências; recompensas; e recrutamento e seleção são as mais 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. Consoante a isso, verifica-se, no que diz respeito à relação entre as práticas de GP e bem-estar no trabalho, que há um consenso de que as práticas de GP impactam positivamente o bem-estar no trabalho (HORTA; DEMO; ROURE, 2012; OLIVEIRA; GOMIDE JÚNIOR; POLI, 2020; DEMO *et al.*, 2021), bem como no florescimento do trabalhador (THOMAS; LUCAS, 2018; CHAVES *et al.*, 2019; RADIC *et al.*, 2020).

Neiva, Macambira e Ribeiro (2020) e Novaes *et al.* (2020) reforçam o exposto ao destacar que as práticas de GP exercem uma diversidade de implicações sobre o trabalhador e seu estado de florescimento, evidenciando a importância de as organizações primarem por práticas humanizadas de gestão. Corroborando, Siqueira e Padovam (2008) e Huppert e So (2013) já referiam que o trabalhador apresenta elevado nível de bem-estar quando está satisfeito com o trabalho que realiza, reconhece seu envolvimento com as atividades e mantém compromisso afetivo com sua organização laboral. Dessa forma, os níveis de florescimento são ampliados (MELÉ, 2003; RAUTENBACH; ROTHMANN, 2017; CHAVES *et al.*, 2019).

Oriundo da psicologia positiva, a qual objetiva compreender e promover os fatores que permitem que indivíduos, comunidades e sociedades floresçam (SELIGMAN; CSIKSZENTMIHALYI, 2000), a vida plena das pessoas que florescem é a combinação de uma vida agradável, boa e significativa (SELIGMAN, 2011), inclusive no espaço do trabalho. “A perspectiva do florescimento é baseada nas teorias humanísticas que abordam as exigências psicológicas, como as necessidades por competência, afinidade e autoaceitação” (MENDONÇA *et al.*, 2014, p. 173). 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.

Na literatura encontram-se inúmeras abordagens acerca do florescimento (a exemplo de Corey Keyes, Barbara L. Fredrickson e Marcial F. Losada, Ed Diener), bem como definições para esse construto (HUPPERT; SO, 2013; FABRÍCIO *et al.*, 2020). No entanto, a proposta do professor e psicólogo Martin Seligman, em 2011, defende que o tema da psicologia positiva é o bem-estar, sendo que o principal critério para sua avaliação é o florescimento. Além disso, considera que “o objetivo da psicologia positiva na teoria do bem-estar é avaliar e produzir o florescimento humano” (SELIGMAN, 2011, p. 40). Assim, para florescer, o indivíduo precisa vivenciar um conjunto de cinco emoções (emoção positiva - *positive*

*emotion*, engajamento - *engagement*, sentido - *meaning*, relacionamentos positivos - *relationships* - e realização - *achievement*), o qual denominou de modelo PERMA de florescimento. 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). Logo, segundo Seligman (2011), trabalhadores que florescem podem experimentar oscilações de humor ocasionais, mas, devido à característica de resiliência, essas detonações não afetam seu nível geral de bem-estar e florescimento.

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; HAIDT, 2003; KEYES, 2007; SELIGMAN, 2011; SIQUEIRA, 2014; OLIVEIRA-SILVA; PORTO, 2021), alcançado por meio de experiências positivas e uma gestão eficiente dos fatores relacionados ao trabalho (RAUTENBACH, 2015; REDELINGHUYIS; ROTHMANN; BOTHA, 2018), que envolve aspectos holísticos no bem-estar no trabalho e orienta a forma de percepção do indivíduo sobre seu labor (LEGGE, 1995). 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).

O trabalho exerce um papel importante na vida das pessoas, pois possibilita relações interpessoais, desenvolvimento de competências, perspectivas, além de dar sentido à vida (BEDIN; ZAMARCHI, 2019). Desse modo, o florescimento no trabalho é alcançado, uma vez que ele advém das experiências positivas no meio laboral (MENDONÇA, *et al.*, 2014), como prospecção, felicidade, interação social, motivação, envolvimento, remuneração adequada, segurança no trabalho, satisfação e bem-estar, além de relações saudáveis advindas do ambiente familiar (RAUTENBACH; ROTHMANN, 2017). Esses elementos, acrescentam os autores, estão associados a inúmeras variáveis que influenciam direta e indiretamente a vivência do estado de florescimento e, por isso, referem Cortez, Zerbini e Veiga (2019), precisam estar em sintonia e amparados pelas práticas de GP.

Dada a relevância das temáticas para as organizações, trabalhadores, sociedade e economia, identificar as contribuições das práticas de GP para a vivência de florescimento no trabalho, fomentando a busca por um ambiente laboral prazeroso, inclusivo, humanizado e rentável, torna-se necessário.

### 3 PERCURSO METODOLÓGICO

O método utilizado neste estudo é a revisão integrativa de literatura, método de pesquisa que possibilita a síntese de múltiplos estudos já publicados, permitindo a geração de novos conhecimentos, pautados nos resultados apresentados pelas pesquisas anteriores (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011). Segundo os autores, para elaborar uma revisão integrativa relevante é necessário que as etapas a serem seguidas sejam claramente descritas, garantindo rigor metodológico e confiabilidade dos dados analisados.

Para tanto, seguiu-se as seis etapas definidas por Botelho, Cunha e Macedo (2011), as quais são: 1) identificação do tema e seleção de questões de pesquisa; 2) estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão da pesquisa; 3) identificação de estudos pré-selecionados e selecionados; 4) categorização dos estudos selecionados; 5) análise e interpretação dos resultados; 6) apresentação da revisão e síntese do conhecimento. Tais etapas e suas respectivas descrições são apresentadas no Quadro 1.

**Quadro 1 – Etapas da revisão integrativa de literatura**

ETAPAS	DESCRIÇÃO
<b>Identificação do tema</b>	Práticas de gestão de pessoas e florescimento no trabalho.
<b>Questão de pesquisa</b>	Qual a produção científica sobre as contribuições das práticas de gestão de pessoas para o florescimento no trabalho?
<b>Crítérios de inclusão</b>	Artigos, revisões e <i>journals</i> que abordem sobre práticas de GP e florescimento no trabalho, independente da área de estudos.
<b>Crítérios de exclusão</b>	Teses, livros e capítulos de livros, bem como artigos que não atendiam ao objetivo desta pesquisa.
<b>Recorte temporal</b>	Ano de 2011 a 2021.
<b>Data das buscas nas bases de dados</b>	4 de abril de 2022.
<b>Bases de dados</b>	<i>Web of Science, Scopus, Science Direct, Scielo, Spell e Sage.</i>
ETAPAS	DESCRIÇÃO
<b>Buscas e descritores</b>	Busca 1: "práticas de gestão de pessoas" AND "florescimento no trabalho" OR "florescimento no ambiente de trabalho" Busca 2: "práticas de recursos humanos" AND "florescimento no trabalho" OR "florescimento no ambiente de trabalho" Busca 3: " <i>people management practices</i> " AND " <i>flourishing at work</i> " OR " <i>flourishing in the workplace</i> " Busca 4: " <i>human resources practices</i> " AND " <i>flourishing at work</i> " OR " <i>flourishing in the workplace</i> "



<b>Desenvolvimento das Buscas</b>	
<b>Busca 1 – “práticas de gestão de pessoas” AND “florescimento no trabalho” OR “florescimento no ambiente de trabalho” e Busca 2 – “práticas de recursos humanos” AND “florescimento no trabalho” OR “florescimento no ambiente de trabalho”</b> Sem resultados	
Busca 3 – “people management practices” AND “flourishing at work” OR “flourishing in the workplace”	<i>Web of Science</i> : <b>Busca geral</b> : 6 artigos / <b>Com filtros</b> : 6 artigos <i>Science Direct</i> : <b>Busca geral</b> : 11 artigos / <b>Com filtros</b> : 8 artigos <i>Scopus</i> : <b>Busca geral</b> : sem resultado <i>Scielo</i> : <b>Busca geral</b> : 1 artigo / <b>Com filtros</b> : 1 artigo <i>Spell</i> : <b>Busca geral</b> : sem resultado <i>Sage</i> : <b>Busca geral</b> : 9 artigos / <b>Com filtros</b> : 9 artigos <b>Total - Busca geral</b> : 27 artigos / <b>Com filtros</b> : 24 artigos
Busca 4 – “human resources practices” AND “flourishing at work” OR “ <i>flourishing in the workplace</i> ”	<i>Web of Science</i> : <b>Busca geral</b> : 6 artigos / <b>Com filtros</b> : 6 artigos <i>Science Direct</i> : <b>Busca geral</b> : 11 artigos / <b>Com filtros</b> : 8 artigos <i>Scopus</i> : <b>Busca geral</b> : sem resultado <i>Scielo</i> : <b>Busca geral</b> : sem resultado <i>Spell</i> : <b>Busca geral</b> : sem resultado <i>Sage</i> : <b>Busca geral</b> : 9 artigos / <b>Com filtros</b> : 9 artigos <b>Total - Busca geral</b> : 26 artigos / <b>Com filtros</b> : 23 artigos
<b>Subtotal: 47 artigos</b>	
<b>Número de artigos excluídos - Critérios: (teses, livros, revisões, capítulos de livros, artigos que não atendem o objetivo de pesquisa).</b> <b>Total de artigos excluídos:</b>	23 artigos estavam duplicados, ou seja, foram localizados em duas bases de dados ou mais. 18 artigos não atendiam o objetivo da pesquisa (constatação obtida após a leitura do resumo, introdução, resultados e conclusão). <b>41 artigos</b>
<b>Total de artigos selecionados:</b>	<b>6 artigos</b>
<b>Sistematização dos Estudos Selecionados</b>	
Tabulação dos artigos no <i>Microsoft Excel</i> (título; autores; periódico; ano; objetivo; ocorrência das categorias centrais; método, resultados, conceitos, palavras-chave e estudos futuros; tabulação auxiliar no <i>software EndNote Online</i> , com os artigos originais no idioma inglês; criação de pasta com os artigos completos traduzidos para o idioma português em ‘pdf’ para análise, elaboração de nuvem de palavras com auxílio do <i>software Wordle</i> .	
<b>Análise e Interpretação dos Resultados</b>	
Lista de artigos; publicações por ano; autores principais; busca por categorias de análise ( <i>people management practices, human resources practices, flourishing at work, flourishing in the workplace</i> ); análise das práticas de GP que contribuem para o florescimento dos trabalhadores no labor; identificação de lacunas de pesquisa.	
<b>Apresentação da Revisão e Síntese do Conhecimento</b>	
Exposição em quadros e figuras e discussão dos resultados, apresentando possibilidades de pesquisas futuras.	

**Fonte: Elaborado pela autora (2022)**

O corpus desta pesquisa é composto pelos artigos que tratam sobre práticas de GP e florescimento no trabalho, indexados nas bases de dados internacionais (*Web of Science, Scopus, Science Direct e Sage*) e nacionais (*Scielo e Spell*), publicados no período de 2011 a 2021. A escolha das bases de dados pautou-se na heterogeneidade de seus critérios de indexação, aliada à representatividade no campo da produção científica em diversas áreas da ciência. A *Web of Science* e a *Scopus* foram adotadas por serem mundialmente reconhecidas e atingirem todas as áreas de conhecimento. Logo, a *ScienceDirect* e a *Sage* foram escolhidas por estarem presentes na comunidade acadêmica global, com publicações em revistas e livros, de diversas áreas da ciência. Por fim, as bases *Spell* e *Scielo* foram elencadas por serem referência nacional e evidenciar a área de administração pública e empresarial.

Para tanto, a operacionalização da análise ocorreu por meio da elaboração de um formulário no *Microsoft Excel*, que foi preenchido para cada artigo da amostra, permitindo organizar as informações gerais e específicas, que serão expostas em quadros e figuras na sequência. Ainda, as publicações selecionadas foram salvas no *software EndNote Online*, por possibilitar o acesso aos artigos de forma ágil e por auxiliar na geração automática das referências. Além disso, utilizou-se do *software Wordle®* para a organização e geração da nuvem de palavras. Desse modo, os resultados são apresentados e discutidos na sessão seguinte.

#### **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Por meio da revisão integrativa foi possível realizar um levantamento do ano, dos delineamentos utilizados, dos instrumentos, dos participantes, dos objetivos, dos resultados, das definições/conceitos sobre florescimento no trabalho e práticas de GP (avaliação de desempenho, práticas éticas e espirituais e condições de trabalho), das palavras-chave, assim como indicações para estudos futuros, permitindo elaborar uma agenda de pesquisas.

Desse modo, os resultados encontrados são apresentados, iniciando-se com a exposição do Quadro 2, o qual contém os aspectos iniciais e gerais dos artigos: título, autores e ano de publicação.

**Quadro 2 - Título, autores e ano de publicação dos artigos analisados**

Nº	Título	Autores	Ano/ País
1	<i>Strength-based performance appraisal and goal setting</i>	Bouskila-Yam, A.; Kluger, A. N	2011 Israel
2	<i>The Neglected Ethical and Spiritual Motivations in the Workplace</i>	Guillen, M.; Ferrero, I.; Hoffman, W. M	2014 Espanha
3	<i>Flourishing-at-Work: The Role of Positive Organizational Practices</i>	Redelinguys, K.; Rothmann, S.; Botha, E	2018/ África do Sul
4	<i>Development and Validation of the Workplace Dignity Scale</i>	Thomas, B.; Lucas, K	2018 EUA
5	<i>Fostering graduate nurse practice readiness in context</i>	Harrison, H.; Birksa, M.; Franklin, R. C.; Mills, J	2020 Nova Zelândia
6	<i>Job demands–job resources (JD-R) model, work engagement, and well-being of cruise ship employees</i>	Radic, A.; Arjona-Fuentes, J. M.; Ariza-Montes, A.; Hand, H.; Lawe, R.	2020 Reino Unido

Fonte: elaborado pela autora (2022)

Conforme exposto no Quadro 2, o período delimitado de dez anos (2011 - 2021) para as buscas de artigos, interseccionando os temas “práticas de GP” e “florescimento no trabalho”, deixa evidente lacunas de publicação. A primeira lacuna encontra-se no período de 2012 a 2013, em que não se localizou nenhum estudo publicado sobre a proposta desta revisão integrativa. Após, no ano de 2014 (um único estudo publicado), uma segunda lacuna de publicações é identificada, com um gap de 3 anos sem publicações (2015, 2016, 2017), que foi preenchida em 2018 com duas publicações. No entanto, no ano de 2019 (nenhum estudo publicado) abre-se uma terceira lacuna, que se repete no ano de 2021 (sem publicações). Desse modo, apesar de serem localizadas apenas quatro pesquisas publicadas nos últimos cinco anos, pode-se indicar que o interesse sobre as temáticas, apesar de tímido, vem sendo debatido quando relacionado à área das ciências sociais aplicadas, mais especificamente no âmbito da GP.

No que diz respeito ao idioma em que os artigos foram publicados, constatou-se que todos foram redigidos na língua inglesa e escritos na sua maioria por mais de dois autores, os quais foram publicados em periódicos internacionais de seis países diferentes (Israel, Espanha, África do Sul, EUA, Nova Zelândia e Reino Unido). Tal evidência leva a concluir que os estudos sobre as contribuições das práticas de GP para o florescimento no trabalho não têm recebido adesão dos pesquisadores/cientistas brasileiros, no âmbito do comportamento positivo no trabalho. Talvez uma explicação para esse achado esteja na utilização restrita

do termo genérico “florescimento no trabalho” em detrimento de “bem-estar” e/ou “saúde mental” e seus derivativos, conforme pontuado por Agenor, Conner e Aroian (2017) e Fabricio *et al.* (2020).

No que concerne à natureza das publicações, observou-se uma predominância de estudos de natureza teórico-empírica (5 estudos) em relação aos estudos exclusivamente teóricos (1 estudo). No caso dos procedimentos metodológicos, 3 estudos adotaram abordagem quantitativa e outros 3 a abordagem qualitativa. No cenário dos estudos quantitativos, 2 utilizaram escalas como instrumento de coleta de dados, as quais mensuraram a rotatividade (Escala Intenção de turnover, de Sjöberg e Sverke (2000)), o comportamento de cidadania e a dignidade no trabalho (Escala de Comportamento no Papel, de Williams e Anderson (1991)), verificando suas influências sobre o estado de florescimento dos trabalhadores (Escala FAWS-SF, de Rautenbach (2015)). Tais elementos mensurados foram associados às práticas organizacionais de GP. Consoante a isso, um único estudo quantitativo adotou a pesquisa-ação, utilizando-se de levantamento transversal, possibilitando aos pesquisadores responsáveis pelo estudo e trabalhadores envolverem-se na investigação, a fim de verificar como as demandas e recursos de trabalho impactam no engajamento no trabalho e no bem-estar dos trabalhadores.

Ademais, no cenário dos estudos qualitativos, dois estudos utilizaram-se de entrevistas semiestruturadas, sendo que um deles triangulou os achados por meio da utilização de grupo focal e análise documental. Logo, apenas um estudo adotou a técnica de revisão de literatura, desenvolvendo um ensaio teórico sobre as contribuições das práticas de GP para o florescimento no contexto do trabalho. Com relação aos participantes das pesquisas, observou-se uma variedade de trabalhadores e de campos de atuação, os quais contemplaram responsáveis da área de GP, educadores, especialistas, profissionais da saúde e trabalhadores operacionais (de ramos não identificados e de navios de cruzeiro).

Seguindo as análises dos resultados, no Quadro 3 são expostos os objetivos dos estudos analisados e os principais resultados.

**Quadro 3 - Objetivos e resultados dos artigos avaliados**

Nº	Objetivos	Principais resultados
1	Desenvolver uma prática de Avaliação de Desempenho Baseada em Força (ADBF) alternativa e um processo de definição de metas, considerando ideias tanto de profissionais de avaliação de desempenho quanto de estudiosos da psicologia positiva.	A avaliação de desempenho pautada apenas no <i>feedback</i> negativo é ineficaz e até destrutiva de relacionamentos organizacionais e de desempenho. Ao adotá-la visando avaliar tanto a satisfação do cliente, formação de equipes e desenvolvimento de estratégias, bem como valorizar o trabalhador, oportunizando seu crescimento e aprimoramento de suas habilidades e competências, torna-se uma ferramenta potente para os gestores. Somado a isso, pode ser incorporada em outras práticas de RH, como em processos de seleção para fornecer uma visão das motivações, habilidades e habilidades internas do candidato, além de proporcionar redução da rotatividade, aumento de assiduidade, melhor desempenho, bem-estar e florescimento no trabalho.
2	Oferecer uma classificação mais completa das motivações dos trabalhadores por meio de uma integração das áreas de psicologia, ética e teologia, ampliando a taxonomia que inclui explicitamente moralidade e espiritualidade, em busca do florescimento.	Fornecer sentido, significado e propósito ao trabalho permite que os trabalhadores tenham melhor desempenho e sejam mais produtivos e criativos no trabalho. Fomentar a espiritualidade no local de trabalho ajuda a perceber mais profundamente as conexões que os trabalhadores têm consigo mesmos, com os outros, com seus ambientes. Não apenas o dinheiro, mas os aspectos como cuidado, respeito, florescimento ou mesmo religiosidade são motivos de conduta no local de trabalho, que podem afetar o comportamento e o desempenho dos trabalhadores. A fim de melhor contribuir para o florescimento humano de trabalhadores e gerentes, as empresas devem reconhecer e respeitar os valores éticos, morais e espirituais no local de trabalho, os quais devem ser aliados às práticas de GP.
3	1º - Investigar os efeitos do florescimento no trabalho (medido pela Escala de Florescer no Trabalho - Forma Abreviada) na intenção de sair, desempenho e comportamento de cidadania organizacional. 2º - Determinar a prevalência do florescimento no local de trabalho e examinar as diferenças nos níveis percebidos de florescimento dos professores com base nas práticas positivas que eles vivenciam em sua organização.	O florescimento no local de trabalho prediz negativamente a intenção de sair, enquanto prediz positivamente o desempenho na função e o comportamento de cidadania organizacional. Um total de 44,19% da população floresceu, enquanto 49,22% eram moderadamente saudáveis mentalmente e 6,59% definhavam. Práticas organizacionais positivas, sustentadas por práticas de GP humanizadas foram associadas ao florescimento no trabalho.

4	Desenvolver e validar uma escala para medir as percepções de dignidade dos trabalhadores no local de trabalho, as quais influenciam diretamente no bem-estar no trabalho.	Constatou-se que a dignidade no trabalho, proporcionada pela prática de condições de trabalho seguras, treinamento e oportunidades de desenvolvimento prediz o engajamento dos trabalhadores e seu florescimento, logo, a indignidade prediz intenções de esgotamento e rotatividade, acima e além dos efeitos do trabalho significativo e do respeito organizacional.
5	Examinar o impacto do ambiente de saúde na prontidão para a prática dos enfermeiros graduados e os fatores que os ajudam a se tornarem prontos para a prática e florescer.	O ambiente de trabalho e a qualidade das interações impactam no desempenho real e percebido dos enfermeiros graduados. Os enfermeiros graduados desenvolveram a prontidão para a prática progressivamente ao longo de um <i>continuum</i> de transição e atingem a prontidão para a prática conforme os fatores presentes, tanto no ambiente educacional quanto no ambiente de trabalho. Logo, a educação e os fatores do local de trabalho criam coletivamente o ambiente certo para que os enfermeiros graduados floresçam, o que depende muito da prática de GP – envolvimento no trabalho.
6	Lançar um novo entendimento sobre as condições peculiares de trabalho a bordo, adotando a teoria das demandas de trabalho – recursos do trabalho (JD–R) e estendendo seu modelo para o engajamento no trabalho e o bem-estar dos trabalhadores de navios de cruzeiro.	As demandas de trabalho afetam negativamente o bem-estar dos trabalhadores de navios de cruzeiro. Essa descoberta demonstra como o efeito negativo das demandas do trabalho no engajamento é amortecido pelas estratégias individuais dos trabalhadores, como enfrentamento, recuperação do esforço relacionado ao trabalho e otimização e compensação. Por outro lado, os recursos do trabalho afetam positivamente o engajamento e o bem-estar no trabalho, e o engajamento no trabalho exerce um efeito positivo no bem-estar.

**Fonte: Elaborado pela autora (2022)**

De acordo com o Quadro 3, as diferentes pesquisas envolveram objetivos pautados em temas diversos que estimulam o florescimento no trabalho mediante práticas positivas de GP. Em 2011, Bouskila-Yam e Kluger 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 (2014) referem acerca das ações éticas e espirituais negligenciadas no local de trabalho na execução das práticas de GP. Desse modo, juntos, 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 os valores financeiros (remuneração, prêmios, participação nos lucros), mas também o cuidado, respeito e as questões religiosas são motivadores de estados florescentes, que podem afetar o comportamento e desempenho do trabalhador. Ambos os estudos trazem feedbacks positivos no plano de fundo, caracterizando-o como crucial para o desenvolvimento saudável tanto da organização quanto do trabalhador, corroborando com o já referido por Morris e Snell (2010), Bittencourt (2017) e Cortez, Zerbini e Veiga (2019).

Na sequência, em 2018, Redelinghuys, Rothmann e Botha investigaram e mensuraram os efeitos do florescimento no trabalho sobre a intenção de deixar o emprego, o impacto sobre o desempenho e no comportamento de cidadania organizacional. Ainda, no mesmo ano, Thomas e Lucas (2018) 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 dois estudos contribuem para as temáticas 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, conseqüentemente, interferem no nível de florescimento destes (SELIGMAN, 2011; CHAVES *et al.*, 2019; SGARBOSSA; MOZZATO, 2020; OLIVEIRA-SILVA; PORTO, 2021).

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 referida prática junto a enfermeiros recém formados que exercem a profissão. Revelam os autores 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. Nesse contexto, 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 eles afetam positivamente o engajamento e o bem-estar no trabalho, concedendo oportunidades para que os trabalhadores floresçam.

Desse modo, verifica-se que as práticas de GP auxiliam na construção de sistemas produtivos que promovem melhores resultados na integração, envolvimento e desenvolvimento dos trabalhadores (MORRIS; SNELL, 2010), além de influenciar na produtividade, no desempenho individual e organizacional, na saúde e bem-estar do trabalhador e na efetividade organizacional (HORTA; DEMO; ROURE, 2012; DI FABIO, 2016; DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018). Logo, pode-se concluir que um ambiente de trabalho positivo desempenha um papel decisivo no florescimento dos trabalhadores no local de trabalho (REDELINGHUYS; ROTHMANN; BOTHA, 2018).

Conhecidos os objetivos e os resultados apresentados pelos artigos trabalhados nessa revisão integrativa de literatura, apresenta-se no Quadro 4 as definições de florescimento no trabalho e das práticas de GP adotadas pelos estudos.

**Quadro 4 – Definições de florescimento no trabalho e práticas de GP abordados pelos estudos**

Nº	Entendimento acerca do florescimento no trabalho	Entendimento acerca da(s) prática(s) de GP
1	Definido na visão de Fredrickson e Losada (2005): baseada na teoria de ampliar e construir, estabelece a proporção de 3:1 de efeito positivo sobre o negativo, ou seja, para florescer, o indivíduo precisa vivenciar três sentimentos positivos para cada um sentimento negativo.	Avaliação de desempenho – 360 graus: Prática que permite melhorar o desempenho (pessoal e organizacional), criando oportunidade para comunicação entre superior-subordinado, obter dados para decisões de pessoal entre outros. (COENS; JENKINS, 2000).
2	Compreendido como uma forma de autorrealização ou bem-estar, que vai além das dimensões básicas da vida humana (física, sociopsicológica, moral e espiritual) (MELÉ, 2003).	Práticas éticas e espirituais de GP: definidas como um conjunto de princípios que orientam o comportamento humano, enriquecendo tanto os colaboradores quanto todos os <i>stakeholders</i> (MITCHELL; PALMER, 2010). Práticas espirituais é definida na visão de vários autores: 1) como a jornada para encontrar uma compreensão sustentável, autêntica, significativa, holística e profunda do eu existencial e sua relação/interconexão com o sagrado e o transcendente (KARAKAS, 2010); 2) presença de Deus como parte integrante da espiritualidade, sobrepondo espiritualidade e religião em termos de transcendência e sentido de significado (MITROFF; DENTON, 1999); 3) algo aberto à natureza e ao cosmos, como algo exclusivamente interno ou como algo aberto ao reino divino ou ao sagrado (PARGAMENT; MAHONEY 2002).
3	Definido como o estado de bem-estar almejado pelo trabalhador, o qual é alcançado por meio de experiências positivas e da gestão eficiente dos fatores relacionados ao trabalho (RAUTENBACH, 2015).	Envolvimento no trabalho: prática que dita o ambiente organizacional, proporcionando experimentar afeto positivo (satisfação) e comportamento positivo (engajamento), que contribuem significativamente para a rentabilidade e desempenho da organização (CAMERON <i>et al.</i> , 2011).
4	O florescimento humano é tratado de forma sintonizada com as questões de qualidade de vida e dignidade no trabalho, cuja afirmação teórica central provém da gestão humanística de que, para experimentar plenamente a dignidade, ela deve ser protegida de lesões e promovida para elevar o florescimento (PIRSON, 2017).	Envolvimento no trabalho: prática que envolve o trabalhador na decisão e resolução de problemas, possibilitando-o ouvir, reconhecê-lo e aproximá-lo da organização (BROWN, 1996). Condições de trabalho: prática que assegura o desenvolvimento do labor sob guarda de riscos, com qualidade de vida, dignidade, segurança e higiene (CROWLEY, 2012).



5	Entendido como saúde mental “ideal” que requer a intersecção entre o bem-estar psicológico, emocional, laboral e social (HOWELL, 2009).	Envolvimento no trabalho: Prática que possibilita melhorar a qualidade do trabalho, promover a retenção da força de trabalho, melhorar a saúde e bem-estar dos trabalhadores e elevar a eficiência dos serviços prestados (BROWN, 1996).
6	Abordado como sinônimo de bem-estar, o qual combina a emoção (hedônica) e eficiência (eudemônica, bem como a percepção de humor positivo, vitalidade e interesse) (AKED <i>et al.</i> 2009).	Envolvimento no trabalho: Entendida como aquela que possibilita criar um vínculo afetivo entre trabalho e organização, bem-estar, satisfação, relacionamentos positivos e entusiasmo pelo trabalho (HARTER <i>et al.</i> , 2002).

**Fonte: Elaborado pela autora (2022)**

Pontua-se que, dentre as várias definições localizadas na literatura, bem como as expostas no Quadro 4, a presente revisão considerou o florescimento humano como parte da psicologia positiva e importante para o contexto do trabalho, à luz da abordagem de Seligman (2011). Assim como, no que condiz às práticas de GP, definiu-se como aquelas que auxiliam na consecução das atividades e objetivos organizacionais, levando sempre em consideração o bem-estar do trabalhador, conforme referido por Legge (1995).

Contudo, observa-se que as definições de florescimento no trabalho se pautam em diferentes autores, os quais são unânimes ao destacar que ele (florescimento) “funciona” para o melhor enfrentamento das adversidades e obtenção de resultados satisfatórios, que engloba a vivência de bem-estar (físico, mental, social) e saúde (mental e física) no desenvolvimento do labor. Ou seja, é entendido como um estado de saúde mental positivo que proporciona o desenvolvimento pleno, cujos afetos positivos excedem a quantidade de afetos negativos, gerando um ajuste emocional positivo nos trabalhadores (KEYES, 2007; FREDRICKSON; LOSADA, 2005; SIQUEIRA, 2014; OLIVEIRA-SILVA; PORTO, 2021). Desse modo, avaliando os conceitos abordados pelos estudos, pode-se considerar que o florescimento no trabalho se baseia em um conjunto de dimensões, sendo elas: emoções positivas, engajamento, relacionamento, significado/propósito e realização (SELIGMAN, 2011). Ou seja, os achados reforçam a compreensão de que o florescimento é um construto multidimensional (SELIGMAN, 2011; FABRICIO *et al.*, 2020) e com falta de consistência conceitual e operacional (HUPPERT; SO, 2013).

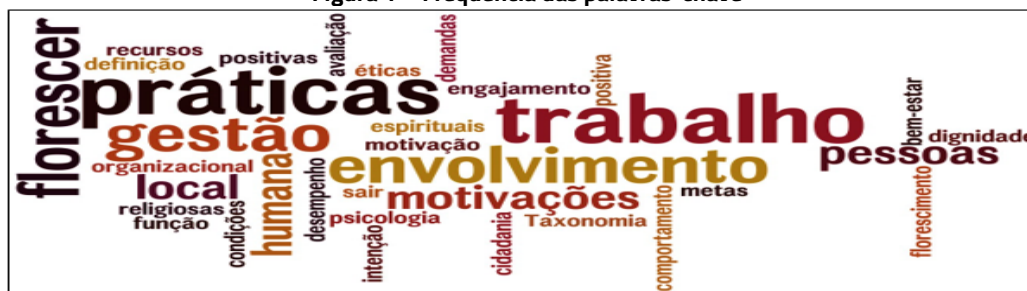
Ademais, no que tange às definições acerca das práticas de GP, verifica-se que a prática de avaliação de desempenho é aplicada no sentido de almejar melhorias e proporcionar oportunidades de crescimento, servindo como “ponte” de comunicação entre os trabalhadores e gestores/superiores. As práticas éticas e espirituais, associadas às práticas de GP, são vistas como elementos dos valores morais para a salubridade ética das organizações e trabalhadores, as quais podem afetar o trabalho e florescimento dos trabalhadores no ambiente laboral. Nesse sentido, considerando os conceitos de envolvimento no

trabalho, prática de GP mais estudada pelos artigos da presente revisão integrativa, é entendida, de modo geral, como aquela que viabiliza o reconhecimento, o relacionamento interpessoal e a participação e comunicação no intuito de conhecer os trabalhadores e melhorar a qualidade dos relacionamentos, do serviço prestado e da integração na organização, que, conseqüentemente, refletirá no estado de florescimento. Outrossim, a prática de condições de trabalho aparece no sentido de ofertar as condições necessárias para o desenvolvimento do labor, incluindo elementos concretos (iluminação, higiene) e abstratos (bem-estar, harmonia, inclusão, respeito).

Assim, considera-se que 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 (MARTÍN-ALCÁZAR; ROMERO-FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ-GARDEY, 2005), colocando o debate na perspectiva da GP. O bem-estar no ambiente de trabalho, proporcionado pelas práticas de GP, permanece como condição necessária para a interação do indivíduo com o coletivo e, conseqüentemente, para o florescimento dos trabalhadores (MENDONÇA *et al.*, 2014; PAULISTA; LOSADA, 2020).

Doravante, no que concerne às palavras-chave das publicações, foram localizadas 33, as quais foram extraídas e analisadas com o auxílio do *software Wordle®*. A Figura 1 apresenta a frequência de palavras-chave (quanto maior o tamanho da palavra, maior é o número de vezes que ela foi utilizada).

Figura 1 – Frequência das palavras-chave



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

De acordo com a Figura 1, nota-se que as palavras-chave mais utilizadas para se referir às temáticas “práticas de GP” e “florescimento no trabalho” foram: práticas, trabalho, envolvimento, florescer, gestão, pessoas, motivações, humana e local. A palavra “práticas” refere-se às práticas de GP e às práticas éticas e espirituais; a palavra “trabalho” destaca-se em razão do florescimento estar sendo relacionado ao labor e não apenas como um estado psicológico; a palavra “envolvimento” indica a prática de GP denominada envolvimento no trabalho, abordada por quatro das seis publicações analisadas; e a palavra “motivações” refere-se às práticas de GP que podem motivar ou não o desenvolvimento das atividades laborais, influenciando na vivência de bem-estar e florescimento laboral. Logo, a palavra “humana” indica

a gestão humanizada das organizações, que permite por meio de suas “práticas” de “gestão” de “pessoas” a vivência de “florescimento” no “local” do trabalho.

Além disso, observa-se a utilização, embora com menor frequência, das palavras-chave “bem-estar” e “engajamento”. Agenor, Conner e Aroian (2017) referem que, diante dos vários termos usados na literatura, torna-se difícil explorar o florescimento separado de outros conceitos, logo, o “bem-estar” é um dos termos substitutos utilizados para se referir ao florescimento humano no trabalho. No que tange à palavra “engajamento”, Erum, Abid e Contreras (2020) e Radic *et al.* (2020) deliberam-no como “produto” do florescimento, o que explica o motivo do construto “florescimento” estar associado a maiores níveis de desempenho na função, engajamento no trabalho e menores níveis de turnover. Desse modo, justifica-se o motivo de tais palavras serem utilizadas pelos autores dos estudos analisados, uma vez que ambas são adjacentes ao florescimento.

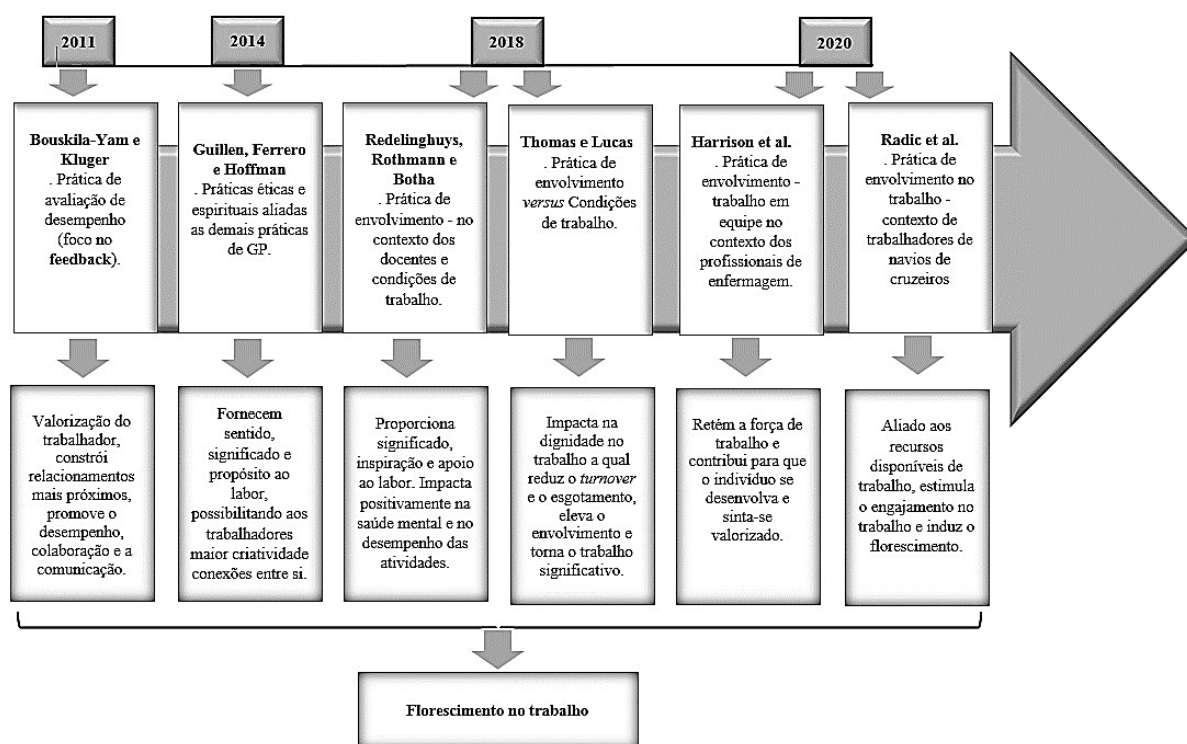
Não pretendendo ser conclusivas, as seis publicações analisadas indicaram possibilidades de estudos futuros, que se traduzem em um convite para realização constante de pesquisas. As indicações evidenciadas, como forma de agenda, têm o intuito de construir um arcabouço teórico consistente, promovendo o avanço progressivo do conhecimento teórico-empírico sobre a relação entre as práticas de GP e florescimento no trabalho. Ainda, poderá servir de “guia” para futuros pesquisadores que vierem a se interessar sobre o(s) assunto(s). Bouskila-Yam e Kluger (2011) indicam que estudos futuros apliquem a Avaliação de Desempenho Baseada em Força em diferentes segmentos de mercado, avaliando seu impacto junto a outras práticas de GP, que visam a redução da rotatividade, aumento de assiduidade e desempenho dos trabalhadores. Guillen, Ferrero e Hoffman (2014) sugerem desenvolver uma nova escala para medir de forma integrada e ampla, em diferentes setores, as dimensões da motivação no trabalho, visando entender melhor a relação entre as motivações éticas e espirituais e seu impacto no desempenho e florescimento dos trabalhadores no local de trabalho.

Redelinghuys, Rothmann e Botha (2018) aconselham aplicar estudos transversais e longitudinais para melhor avaliar as propriedades psicométricas da Escala de Florescimento no Trabalho - Reduzida. Isso permitirá a generalização para uma população maior. Além disso, indicam avaliar antecedentes e resultados adicionais relacionados ao florescimento no trabalho, bem como conduzir estudos para avaliar os efeitos de práticas organizacionais positivas no florescimento de outras profissões. Já Thomas e Lucas (2018) sugerem continuar testando a Escala de Dignidade do Local de Trabalho para descobrir mais sobre suas propriedades, assim como a utilidade da dignidade no local de trabalho como um construto para entender as experiências dos trabalhadores, as quais auxiliam no seu florescimento. Ademais, Harrison *et al.* (2020) indicam para estudos futuros replicar a pesquisa em amostras mais amplas, investigando a necessidade de experiências vivenciais para enfrentar mudanças rápidas e desenvolver uma prática

competente, sem desconsiderar a criação de ambientes de trabalho positivos em unidades de saúde. Por fim, Radic *et al.* (2020) sugerem utilizar pesquisas longitudinais e conduzir análises univariadas em amostras maiores de trabalhadores de navios de cruzeiro, associando-as com o modelo JD-R original.

Conhecidos e analisados os seis artigos desta revisão integrativa de literatura e corroborando com o exposto no que tange às contribuições das práticas de GP para o florescimento no trabalho, apresenta-se a Figura 2. Nela evidenciam-se os autores das publicações, as práticas de GP abordadas por cada um dos artigos e suas contribuições para o estado de florescimento dos trabalhadores.

**Figura 2 – Linha do tempo: práticas de GP e florescimento no trabalho**



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Fica evidenciado na Figura 2 que, apesar de escassos, os estudos que interseccionam as temáticas, nos últimos dez anos, demonstram que são muitas as influências das práticas de GP 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, que estimule a criatividade, 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. Nesse contexto, aponta-se para a importância de as organizações primarem por práticas humanizadas de gestão. 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. Por sua vez, a humanização das práticas de GP é sinônimo 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 (NOVAES *et al.*, 2020).

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). Embora pesquisas (THOMAS; LUCAS, 2018; NEIVA; MACAMBIRA; RIBEIRO, 2020; OLIVEIRA-SILVA; PORTO, 2021) já comprovem o impacto das práticas de GP sobre os trabalhadores e no valor da organização, observa-se possibilidades de abertura para novos estudos.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

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, sobretudo humanizadas, ampliam-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. Essas características positivas podem ser possibilitadas pelas práticas de GP – avaliação de desempenho, envolvimento no trabalho, práticas éticas e espirituais e condições de trabalho – estudadas pelas publicações selecionadas.

Desse modo, por meio do presente estudo foi possível realizar uma revisão integrativa de literatura, levantando as contribuições que as práticas de GP exercem em prol do florescimento no trabalho. A partir dos resultados encontrados, entende-se que o estudo da intersecção das temáticas ainda é timidamente explorado na academia e que, apesar disso, é nítida a compreensão de sua importância no contexto laboral por se relacionar a uma condição de bem-estar, satisfação, prosperidade, engajamento, felicidade, realização e propósito. Além disso, entende-se, por meio dos conceitos encontrados, que o florescimento

no trabalho se baseia em um conjunto de dimensões: emoções positivas, engajamento, relacionamentos, significado/propósito e realização (SELIGMAN, 2011), as quais são influenciadas diretamente pela forma como a organização do trabalho é realizada. Consoante a isso, verificou-se que as referidas dimensões do florescimento são sustentadas, também, pelas práticas de GP (definidas como aquelas que gerem a organização sem ignorar o fator humano – agentes responsáveis para a obtenção de resultados organizacionais) adotadas pela organização, sem desconsiderar os aspectos subjetivos, psicológicos e sociais.

Apoiados no embasamento teórico, torna-se possível afirmar que as práticas de GP são propulsoras do florescimento no trabalho, suscitando resultados positivos tanto na esfera da vida pessoal quanto profissional, contribuindo para a melhora dos relacionamentos interpessoais, bem-estar e produtividade no contexto do trabalho. Outrossim, afirma-se que os benefícios obtidos pelo florescimento à organização são extensíveis aos trabalhadores e vice-versa. Finalmente, assegura-se que o objetivo desta revisão integrativa de literatura, referente às práticas de GP e suas contribuições para o florescimento no trabalho, foi atingido e, ainda, explanado de forma sintetizada e inteligível na Figura 2. De tal modo, entende-se que o presente estudo atende a uma lacuna de pesquisa, bem como contribui em três pontos para o avanço teórico-empírico das referidas temáticas abordadas.

Primeiro, o levantamento realizado possibilita conhecer e entender a influência positiva 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. Ademais, contribui para o avanço individual dos temas florescimento no trabalho e práticas de GP, que também carecem de pesquisas. No que tange ao construto florescimento, observou-se uma diversidade de conceitos/definições, que é composto por diversas características ou dimensões, em que muitas vezes é confundido ou utilizado com o mesmo sentido de “felicidade” e “bem-estar”, o que é errado. Embora seja ele um termo mais genérico, seu sentido vai além das emoções positivas, envolvendo uma experiência conjunta de sentir-se bem (bem-estar hedônico/subjetivo) e trabalhar com eficiência (bem-estar eudaimônico/psicológico) e social. Já no que concerne ao entendimento sobre as práticas de GP (avaliação de desempenho, envolvimento no trabalho, práticas éticas e espirituais e condições de trabalho), apesar da multiplicidade de entendimentos, seu “cerne” permanece sob a concepção daquelas que orientam as ações organizacionais, considerando, inclusive, o bem-estar do trabalhador.

Segundo, a relevância deste trabalho está em apresentar um panorama dos estudos sobre práticas de GP e florescimento no trabalho, servindo como “bússola” aos pesquisadores que vierem a se interessar pelos temas, uma vez que evidencia quais são as práticas de GP mais estudadas em paralelo ao florescimento. Nesse contexto, pauta-se a contribuição do estudo para a área de ciências sociais aplicadas,

mais especificamente para a GP, quando aborda e destaca que as práticas de GP são fundamentais para que ocorra o florescimento no trabalho quando essas se voltam, também, para a humanização do espaço laboral, tornando-o mais agradável e saudável. Além disso, promover o florescimento humano impacta não apenas em questões relacionadas ao trabalho, mas, também, em percepções da vida em geral, reconhecendo a totalidade dos trabalhadores. Logo, a consideração desse aspecto pode contribuir para promover o investimento em planejamento de carreira dentro e fora das organizações, bem como no incentivo ao envolvimento no trabalho. Consoante a isso, esboça-se e aprofunda-se que as contribuições para o trabalhador (saúde física e mental) e/ou para a organização (lucratividade, redução de custos, competitividade, etc.) ao adotar práticas de GP humanizadas que reverberam no florescimento humano, voltam-se, também, para a sociedade, por contribuir na redução da incidência de doenças, à exemplo da Síndrome de Burnout, da ansiedade e da depressão, causadas na sua maioria pelo estresse e sofrimento no desempenho das tarefas laborais.

Terceiro, uma agenda potencial (além da exposta no Quadro 6) para avançar nas pesquisas brasileiras, na área de administração, sobre práticas de GP e florescimento no trabalho envolve, mas não se limita, aos seguintes temas: a) prática de gestão para inclusão e diversidade, responsabilidade social empresarial, remuneração, capacitação e desenvolvimento de pessoas e suas contribuições para o florescimento do trabalhador; b) *home-office* e florescimento no trabalho: até o momento nenhum estudo mensurou os níveis de florescimento de trabalhadores dessa modalidade, associando-os à percepção frente à influência das práticas de GP; c) diversidades e florescimento no trabalho: realizar um estudo exploratório a fim de verificar a existência de diferenças ou não no nível de florescimento dos trabalhadores diversos; d) estudos comparativos: verificar o nível de florescimento dos trabalhadores de organizações que adotam práticas de GP e de organizações que não adotam, empregando técnicas de entrevistas semiestruturadas e grupos focais, a fim de coletar dados subjetivos e contrastá-los/equipará-los aos objetivos; e) analisar as contribuições das práticas de GP sobre cada uma das dimensões do PERMA; f) realizar estudos qualitativos a fim de identificar a percepção dos trabalhadores sobre as contribuições das práticas de GP para o florescimento no labor e; g) utilizar escalas que mensurem os níveis de florescimento dos trabalhadores no ambiente do trabalho, considerando todas as dimensões, a exemplo daquelas referidas por Seligman (2011), e não apenas o nível de florescimento geral.

Como limitações do estudo, ressalta-se que a etapa de refinamento nas bases de dados e o uso centralizado dos descritores mencionados no Quadro 1 podem ter excluído artigos relacionados às temáticas. Além disso, por considerar especificamente o termo “florescimento no trabalho” e não seus equivalentes (bem-estar: subjetivo, psicológico e social; e saúde mental: positiva e completa), alguns

artigos podem não ter sido incluídos no estudo. Desse modo, para estudos posteriores, sugere-se a ampliação das bases de dados e das palavras-chave.

Por fim, espera-se que os resultados e discussões proporcionados pela pesquisa contribuam para a sensibilização de gestores, docentes, profissionais, acadêmicos e pesquisadores da área da administração – e demais áreas do conhecimento envolvidas com as temáticas. É emergente e necessário que mais estudos sejam realizados sobre as temáticas e, sobretudo, aplicados de fato no contexto laboral para que o bem-estar e a qualidade de vida no espaço do labor se tornem agenda prioritária em todas as organizações.

## REFERÊNCIAS

AGENOR, C.; CONNER, N.; AROIAN, K. Flourishing: An Evolutionary Concept Analysis. **Issues in Mental Health Nursing**, v. 38, n. 11, p. 915-923, 2017.

AKED, J.; MARCAS, N.; CORDÃO, C.; THOMPSON, S. **Five Paths to Well-being**: A Report presented for the Project Forecast on Communicating evidence base to improve people's well-being. London: Nef, 2009.

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.

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.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, v. 5, v. 11, p. 121-136, 2011.

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.

BROWN, S. P. A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. **Psychological bulletin**, v. 120, n. 2, p. 235- 246, 1996.

CAMERON, K.; MORA, C.; LEUTSCHER, T.; CALARCO, M. Effects of positive practices on organizational effectiveness. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 47, n. 3, p. 266-308, 2011.

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.



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.

COENS, T.; JENKINS, M. **Abolishing performance appraisals**: Why they backfire and what to do instead. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2000.

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.

CROWLEY, M. Control and dignity in professional, manual and service-sector employment. **Organization Studies**, v. 33, p. 1383-1406, 2012.

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 EBAPÉ.BR**, v. 16, n. 2, p. 250-263, 2018.

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.; 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.

DI FABIO, A. Positive Relational Management for Healthy Organizations: Psychometric Properties of a New Scale for Prevention for Workers. **Frontiers in Psychology**, v. 7, p. 1-9, 2016.

DUTRA, J. **Gestão de Pessoas**: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo: Atlas, 2009.

ERUM, H.; ABID, G.; CONTRERAS, F. The calling of employees and work engagement: the role of flourishing at work. **Business, Management and Education**, v. 18, n. 1, p. 14-32, 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.

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.

FREDRICKSON, B. L. Updated thinking on positivity ratios. **American Psychologist**, v. 68, n. 9, p. 814-822, 2013.

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.

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) – Universidade de Passo Fundo, 2019.

GUILLEN, 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, 2014.

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.; HAYES, T. L. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 2, p. 268-279, 2002.

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. 566585, 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.

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.

KARAKAS, F. Spirituality and performance in organizations: A literature review. **Journal of Business Ethics**, v. 94, p. 89-106, 2010.

KLAUCK, M.; BOHNENBERGER, M. C.; SCHMIDT, S. As práticas de gestão de recursos humanos e o comprometimento organizacional. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 6, n. 1, 2009.

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.; HAIDT, J. **Flourishing**: Positive psychology and the life well lived. Washington DC: American Psychological Association, 2003.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 157-174, 2001.

LEGGE, K. **Human resource management**: rhetoric's and realities. London: Macmillan, 1995.

MAIA, T.; MAIA, F. Bem-Estar no Trabalho. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, v. 1, n. 1, p. 352-366, 2019.

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.

MELÉ, D. The challenge of the humanistic management. **Journal of Business Ethics**, v. 44, n. 1, p. 77-88, 2003.

MENDES, F.; COSTA, D. V. F.; FERREIRA, V. C. P. Gestão participativa: um estudo de caso analisando a caixa de sugestões como ferramenta de gestão. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 11, n. 2, 2014.

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.

MITCHELL, M. S.; PALMER, N. F. **The managerial relevance of ethical efficacy**. *In*: SCHMINKE, M (Ed.). **Managerial ethics: Managing the psychology of morality**. New York: Routledge, 2010, p. 89-108.

MITROFF, I.; DENTON, E. A. A study of spirituality in the workplace. **Sloan Management Review**, v. 40, n. 4, p. 83-94, 1999.

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.

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.

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.

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-SILVA, L. C.; PORTO, J. B. Subjective well-being and flourishing at work: the impact of professional fulfilment. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 22, n. 1, eRAMG210117, 2021.

PARGAMENT, K. L.; MAHONEY, A. Spirituality: Discovering and conserving the sacred. *In*: GIACALONE, R. A.; JURKIEWICZ, C. L. (Eds.). **Handbook of workplace spirituality and organizational performance**. Armonk, NY: M. E. Sharpe, 2002.

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.

PIRSON, M. **Humanistic management**: Protecting dignity and promoting well-being. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press, 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.

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: 12 abr. 2022.

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.

REDELINGHUYS, K.; ROTHMANN S.; BOTHA, E. Flourishing-at-Work: The Role of Positive Organizational Practices. **Psychology Reports**, v. 122, n. 2, p. 609-631, 2018.

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. Netherlands: Springer Netherlands, 2000.

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.

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.

THOMAS, B.; LUCAS, K. Development and Validation of the Workplace Dignity Scale. **Group & Organization Management**, v. 44, n. 1, p. 72-111, 2018.