



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E
CONTROLADORIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA

LUCIANA REIS SIQUEIRA TORRES

FLORESCIMENTO NO TRABALHO EM UMA UNIDADE DE PESQUISA DA
EMBRAPA

FORTALEZA

2025

LUCIANA REIS SIQUEIRA TORRES

FLORESCIMENTO NO TRABALHO EM UMA UNIDADE DE PESQUISA DA
EMBRAPA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria do PPAC Profissional, da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria. Área de Concentração: Gestão organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral.

FORTALEZA

2025

LUCIANA REIS SIQUEIRA TORRES

FLORESCIMENTO NO TRABALHO EM UMA UNIDADE DE PESQUISA DA
EMBRAPA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria do PPAC Profissional, da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria. Área de Concentração: Gestão organizacional.

Aprovada em: ____ / ____ / ____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Dra. Sandra Maria dos Santos
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Dra. Sílvia Maria Dias Pedro Rebouças
Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes (SMAT) / Portugal

"Porque o Senhor dá a sabedoria; da sua boca é que vêm o conhecimento e o entendimento." Provérbios 2:6:

AGRADECIMENTOS

Ao Mestrado Profissional em Administração e Controladoria (PPACPROF) por proporcionar conhecimento e ampliação da perspectiva na minha atuação profissional. O crescimento foi profissional e pessoal, pois o conhecimento tem poder transformador.

Ao Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral pela disponibilidade, incentivo, acolhida, aprendizado, valiosas orientações durante todo o processo do mestrado e por quem tenho grande admiração.

Às professoras participantes da banca examinadora Profa. Dra. Sandra dos Santos e Profa. Dra. Sílvia Maria Dias Pedro Rebouças pelas contribuições e sugestões de melhoria.

À professora Dra. Tereza Cristina Batista de Lima por apresentar-me o termo florescimento e despertar essa perspectiva na dissertação.

Aos empregados entrevistados, pelo tempo concedido nas entrevistas e confiança.

Ao Chefe da Unidade da Embrapa pela recepção quanto à aplicação da pesquisa.

Aos colegas do Setor de Gestão de Pessoas pelo acompanhamento da trajetória.

Aos colegas da turma de mestrado, pelas reflexões, críticas e sugestões recebidas, em especial à Rossana de Assis Pinheiro e Leonardo de Amorim Leandro que tornaram a caminhada mais leve e que foram parceiros na vivência do mestrado.

Ao meu amado esposo Deusimar, gratidão pelo incentivo e pela presença constante ao meu lado.

Aos meus queridos filhos, Lívia e Rafael pelo amor e compreensão das minhas ausências.

Aos meus pais, pela dedicação e por sempre acreditarem no meu potencial.

Aos amigos, pela torcida.

RESUMO

O florescimento é um conceito advindo da Psicologia Positiva, crescentemente relevante no contexto organizacional por se relacionar a uma condição de prosperidade, felicidade, engajamento, automotivação, satisfação e bem-estar. Neste estudo, toma-se como parâmetro o modelo teórico PERMA (Seligman, 2012), composto de cinco dimensões essenciais: emoções positivas, engajamento/fluxo, relações interpessoais, significado e realização. A pesquisa tem por objetivo compreender como se configura o florescimento no trabalho dos empregados em uma unidade de pesquisa da Embrapa, utilizando uma abordagem mista, baseada na adaptação qualitativa do Inventário de Florescimento no Trabalho (IFT), como roteiro para entrevistas semiestruturadas, e na disponibilização, através do *Google Forms*, de um formulário para avaliação da percepção do grau de relevância e frequência de ocorrência das dimensões do florescimento. Os resultados da pesquisa evidenciam que os empregados da unidade de pesquisa da Embrapa percebem o florescimento no trabalho, com a combinação integrada das dimensões emoções positivas, engajamento/fluxo, relacionamento social positivo, significado/sentido e realização. Os resultados da dimensão emoções positivas demonstraram que os entrevistados sentem-se felizes com as atividades desenvolvidas no trabalho. A dimensão engajamento/fluxo foi observada principalmente na resolução dos desafios no trabalho. Na dimensão relacionamento social positivo, os resultados demonstraram existência de diálogo entre os colegas e ambiente propício para fomentar bons relacionamentos. Na dimensão significado/sentido destaca-se a importância atribuída pelos empregados ao desenvolvimento de atividades prazerosas, consideradas de importante impacto e de resultados benéficos para a sociedade. Não houve dados sugestivos de melhoria nas entrevistas. A dimensão realização foi identificada através da possibilidade em desenvolver amplas atividades na empresa e da sensação de missão cumprida. As dimensões realização, engajamento e significado se destacam como mais relevantes, enquanto as dimensões emoções positivas e relacionamentos sociais mostraram maior heterogeneidade, o que sugere possibilidade de intervenção para melhoria. As categorias empíricas que surgiram durante o estudo enfatizam a necessidade de um maior convívio e de integração entre os empregados, necessidade em ampliar o reconhecimento e valorização, priorização da comunicação e do compartilhamento de informações, do suporte da gestão e do sistema de avaliação. Os achados da pesquisa podem orientar estratégias para a empresa aprimorar o engajamento, elevar a qualidade das interações e reforçar o senso de propósito entre os empregados.

Palavras-chave: Inventário de Florescimento no trabalho; Embrapa; PERMA.

ABSTRACT

Flourishing is a concept oriented towards Positive Psychology, increasingly relevant in the organizational context because it relates to a condition of prosperity, happiness, engagement, motivation, satisfaction, and well-being. This study uses the PERMA theoretical model (Seligman, 2012) as a parameter, composed of five essential dimensions: positive emotions, engagement/flow, interpersonal relationships, and accomplishment. The research aims to understand how flourishing is configured in the work of employees in an Embrapa research unit, using a mixed-methods approach, based on the qualitative adaptation of the Workplace Flourishing Inventory (WFI) as a guide for semi-structured interviews, and the provision, through Google Forms, of a form to assess the perception of the degree of relevance and frequency of occurrence of the dimensions of flourishing. The research results showed that the employees of the Embrapa research unit perceived flourishing at work, with the integrated combination of the dimensions of positive emotions, engagement/flow, positive social relationships, meaning/feeling, and accomplishment. The results regarding the positive emotions dimension showed that respondents felt happy with the activities involved in their work. The flow dimension was mainly observed in the resolution of challenges at work. In the dimension of positive social relationships, the results demonstrated the existence of dialogue among colleagues and an environment conducive to fostering good relationships. In the dimension of meaning/purpose, the importance attributed by employees to the development of enjoyable activities, considered to have a significant impact and beneficial results for society, stands out. There was no data suggestive of improvement in the interviews. The dimension of achievement was identified through the possibility of developing broad activities in the company and the feeling of a mission accomplished. The dimensions of achievement, engagement, and meaning stand out as the most relevant, while the dimensions of positive emotions and social relationships showed greater heterogeneity, suggesting the possibility of intervention for improvement. The empirical categories that emerged during the study emphasize the need for greater interaction and integration among employees, the need to increase recognition and appreciation, prioritization of communication and information sharing, management support, and the evaluation system. The research findings can guide strategies for the company to improve engagement, enhance the quality of interactions, and reinforce the sense of purpose among employees.

Keywords: Workplace Flourishing Inventory; Embrapa; PERMA.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Modelo PERMA: Florescimento e Bem-Estar.....	26
Figura 2 Rede semântica das dimensões do florescimento no trabalho.....	60
Figura 3 Rede semântica da dimensão emoções positivas.....	61
Figura 4 Rede semântica da dimensão engajamento/fluxo	66
Figura 5 Rede semântica da dimensão relacionamento social positivo.....	70
Figura 6 Rede semântica da dimensão significado	75
Figura 7 Rede semântica da dimensão realização.....	78
Figura 8 Rede semântica de categorias empíricas.....	83

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferença entre teoria da felicidade autêntica e a teoria do bem-estar.....	23
Quadro 2 - Modelo PERMA.....	27
Quadro 3 - Dimensões modelo PERMA, itens do IFT e a definição operacional.....	30
Quadro 4 - Estudos empíricos anteriores sobre florescimento no trabalho.....	32
Quadro 5 - Estrutura de carreiras e cargos de provimento efetivo na Embrapa.....	42
Quadro 6 - Descrição das etapas da coleta de dados da pesquisa de campo.....	44
Quadro 7 - Categorias de análise	47
Quadro 8 - Objetivos específicos e metodologia.....	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Cargo dos entrevistados.....	49
Tabela 2 – Faixa etária dos entrevistados.....	50
Tabela 3 – Sexo dos entrevistados.....	50
Tabela 4 – Faixa salarial dos entrevistados.....	50
Tabela 5 – Tempo de serviço dos entrevistados.....	51
Tabela 6 – Supervisão vinculada.....	51
Tabela 7 – Modalidade de trabalho dos entrevistados.....	51
Tabela 8 – Escolaridade dos entrevistados.....	52
Tabela 9 – Função de supervisão dos entrevistados.....	52
Tabela 10 – Grau de relevância da dimensão emoções positivas.....	53
Tabela 11 – Grau de relevância da dimensão engajamento/fluxo.....	53
Tabela 12 – Grau de relevância da dimensão relacionamentos sociais positivos.....	53
Tabela 13 – Grau de relevância da dimensão significado.....	54
Tabela 14 – Grau de relevância da dimensão realização.....	54
Tabela 15 – Estatística descritiva do grau de relevância	55
Tabela 16 – Percepção da frequência da dimensão emoções positivas.....	56
Tabela 17 – Percepção da frequência da dimensão engajamento/fluxo.....	56
Tabela 18 – Percepção da frequência da dimensão relacionamentos sociais positivos.....	56
Tabela 19 – Percepção da frequência da dimensão significado.....	56
Tabela 20 – Percepção da frequência da dimensão realização.....	57
Tabela 21 – Estatística descritiva da percepção da frequência	58

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EFLOT	Escala de Florescimento no Trabalho
EOP	Estudos Organizacionais Positivos
FAWS	Escala de Florescimento no Trabalho
IAP	Inventário Abrangente de Prosperidade
IFT	Inventário de Florescimento no Trabalho
ITL	Intenção de Sair
NPO	Organização Sem Fins Lucrativos
OCB	Comportamento de Cidadania Organizacional
PERMA	<i>Positive Emotion; Engagement; Relationship; Meaning e Accomplishment</i>
PEF	Ajuste Pessoa- Ambiente
PO	Práticas Organizacionais
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
WF	Florescimento no Trabalho

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Contextualização e delimitação do tema	15
1.2 Questão de pesquisa	17
1.3 Objetivos	17
<i>1.3.1 Objetivo geral</i>	17
<i>1.3.2 Objetivos específicos</i>	18
1.4 Justificativa	18
1.5 Aspectos metodológicos	19
1.6 Estrutura da dissertação	20
2 FLORESCIMENTO NO TRABALHO	21
2.1 Modelo PERMA	25
2.2 Inventário de florescimento no trabalho (IFT)	29
2.3 Estudos empíricos sobre florescimento no trabalho	31
3 METODOLOGIA	40
3.1 Tipologia da pesquisa	40
3.2 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa	41
3.3 Coleta de dados	43
3.4 Análise de dados	45
4 ANÁLISE DE RESULTADOS	49
4.1 Perfil sociodemográfico dos sujeitos da pesquisa	49
4.2 Avaliação da relevância e frequência do florescimento no trabalho	52
<i>4.2.1 Grau da relevância das dimensões do florescimento</i>	52
<i>4.2.2 Percepção da frequência das dimensões do florescimento</i>	55
4.3 Dimensões do Florescimento no trabalho	59
<i>4.3.1 Dimensão emoções positivas</i>	61
<i>4.3.2 Dimensão engajamento/fluxo</i>	65
<i>4.3.3 Dimensão relacionamento social positivo</i>	70
<i>4.3.4 Dimensão significado/sentido</i>	75

<i>4.3.5 Dimensão realização</i>	78
<i>4.3.6 Categorias empíricas</i>	83
5 CONCLUSÃO	87
REFERÊNCIAS	91
APÊNDICE A - Protocolo de estudo de caso	97
APÊNDICE B - Perfil sociodemográfico	104
APÊNDICE C - Avaliação da relevância e percepção da frequência das dimensões do florescimento no trabalho	106
APÊNDICE D - Roteiro da entrevista semiestruturada	107
APÊNDICE E - Instrumento de análise de dados	109
APÊNDICE F - Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE)	112
ANEXO 1: Questionário do Inventário de Florescimento no trabalho (IFT)	113
ANEXO 2: Relatório de clima organizacional 2023	114

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa de dissertação tem por tema o florescimento no trabalho no contexto de uma empresa pública federal. Trata-se de conceito advindo da Psicologia Positiva, crescentemente relevante no contexto organizacional por se relacionar a uma condição de prosperidade, felicidade, engajamento, automotivação, satisfação e bem-estar. Nesta seção introdutória são apresentados os elementos centrais da dissertação, iniciando-se pela contextualização e delimitação do tema. Na sequência, são expostos a questão de pesquisa, os objetivos e a justificativa do estudo. Por último, são detalhados os principais aspectos metodológicos do estudo e a descrição de sua estrutura geral.

1.1 Contextualização e delimitação do tema

A Psicologia iniciou como Ciência, quando os transtornos decorrentes das perdas geradas pela Segunda Guerra Mundial reforçaram o diagnóstico e tratamento de doenças e transtornos mentais e emocionais, com desenvolvimento de pesquisas relacionadas à patologia, havendo, até então, pouco avanço nas questões relativas ao desenvolvimento e potencialidades humanas (Omais, 2018).

A Psicologia Positiva é um campo amplo que abrange o estudo das emoções, das qualidades individuais e das instituições positivas, com foco na prevenção e na promoção da saúde mental. Sob essa perspectiva, busca compreender, de forma científica, as forças e experiências humanas, priorizando a felicidade e o desenvolvimento de intervenções para reduzir o sofrimento e aumentar o bem-estar subjetivo (Seligman *et al.*, 2004). Seu caráter científico reforça a distinção entre essa abordagem e os conteúdos de autoajuda, esoterismo ou crenças religiosas (Hutz, 2014).

Seligman (2004) apresentou sua primeira teoria sobre a felicidade na obra *Felicidade Autêntica*, onde descreve que, para alcançá-la, o indivíduo precisa de três elementos: emoções positivas, engajamento e significado. No entanto, anos depois, insatisfeito com sua teoria e diante de algumas críticas, ele decidiu expandi-la, mudando o foco da simples satisfação para o bem-estar e o florescimento (Omais, 2018). Segundo Seligman (2019), a Psicologia Positiva inicialmente tinha como foco a felicidade, medida pela satisfação com a vida, buscando aumentar esse nível de satisfação. Com a revisão da teoria, o objetivo passou a ser o alcance do bem-estar, tendo o florescimento como principal critério de mensuração. Assim, um dos objetivos centrais da Psicologia Positiva é aumentar o florescimento.

Conforme Bedin e Zamarchi (2019), o conceito de florescimento no trabalho mais citado na literatura são de Keyes e Seligman. As primeiras avaliações sobre florescimento nos Estados

Unidos foram realizadas por Keys (2002; 2007) e compreendeu que o florescimento no trabalho se dá quando os colaboradores alcançam um alto nível de bem-estar emocional, psicológico e social e conseguem enfrentar as dificuldades com a conquista dos melhores resultados e que os indivíduos com florescimento experimentam altos níveis de bem-estar emocional, psicológico e social. Já para Seligman (2012), o conceito de florescimento no ambiente de trabalho refere-se a um conjunto de práticas que favorecem o bem-estar. Esse estado inclui aspectos como a vivência de emoções positivas, o envolvimento ativo nas atividades desempenhadas e a construção de relações interpessoais significativas. Verifica-se, assim, a relevância do bem-estar para o florescimento no trabalho.

Segundo Vasconcelos (2018), a Psicologia Positiva deu origem aos Estudos Organizacionais Positivos (EOP), que focam na criação de ambientes de trabalho mais saudáveis, aproveitando suas forças internas. O tema do florescimento ainda requer mais pesquisas no contexto EOP, embora se observe um aumento do interesse sobre essa questão. As pesquisas sobre bem-estar e felicidade continuam a atrair um interesse crescente, especialmente na comunidade científica, pois o mal-estar e a infelicidade podem resultar em problemas de saúde mental (Costa; Ferraz, 2020).

Segundo Seligman (2018), a teoria do bem-estar apresenta cinco pilares mensuráveis: Emoções Positivas (*P- Positive Emotions*), Engajamento (*E- Engagement*), Relacionamentos Positivos (*R- Relationships*), Sentido (*M- Meaning*) e Realização (*A- Accomplishment*). A existência do florescimento deve ser considerada, quando todos os seus elementos estiverem simultaneamente presentes através do acrônimo PERMA, que revela ser um avanço na compreensão da teoria do bem-estar (Seligman, 2018).

Mudanças recentes no mundo do trabalho, tais como, a invasão de demandas de trabalho nos tempos livres por meio do avanço tecnológico, têm levado ao aumento do estresse e do adoecimento dos trabalhadores. Este cenário intensifica a relevância de se buscar compreender fatores que proporcionem saúde e bem-estar aos trabalhadores. Neste sentido, tem-se buscado aplicar o conceito de florescimento no contexto de trabalho (Sousa e Fukuda, 2024).

Apesar da significância do florescimento no trabalho na contemporaneidade, os estudos sobre o tema são ainda relativamente escassos, conforme argumentam Bedin e Zamarchi (2019) em estudo realizado, junto às bases de dados Scielo, BVS-Psi, Periódicos Capes e EBSCO Host, visando realizar uma revisão integrativa da literatura de estudos relacionados ao florescimento no trabalho, dos últimos dez anos.

A relevância da pesquisa pode ser observada na subseção 2.3, nos estudos empíricos sobre florescimento no trabalho, conforme consta no Quadro 4, que demonstra escassez de artigos

publicados sobre a temática, principalmente relacionados ao setor público, onde não foram encontradas pesquisas, bem como pela predominância de estudos com abordagem quantitativa do florescimento no trabalho. Aliado a isso, o estudo possibilita aprofundar a percepção dos empregados da unidade de pesquisa do estudo sobre o florescimento, onde os dados foram obtidos através da pesquisa de clima, com base no Inventário de Florescimento no Trabalho (IFT), cuja aplicação ocorreu na Embrapa em setembro de 2023, fornecendo subsídios para implementação de ações de melhoria para melhoria do clima e bem-estar no trabalho.

Neste estudo, utiliza-se como referência o modelo teórico PERMA (Seligman, 2012), constituído por cinco elementos: emoções positivas, fluxo, relações sociais, sentido e realização. A metodologia adotada nesta pesquisa busca a utilização do Inventário de Florescimento no Trabalho (IFT) como instrumento de avaliação que mede o florescimento no trabalho, com base no modelo PERMA, avaliando a presença e a intensidade dos elementos do florescimento no ambiente profissional. A proposta desse trabalho é uma adaptação do IFT originalmente, um instrumento de natureza quantitativa desenvolvido por Sousa e Fukuda (2024) para uma abordagem qualitativa, propiciando captar, por meio de um roteiro de entrevista semiestruturada, que possibilite aos sujeitos da pesquisa expressarem suas visões particulares sobre o florescimento no trabalho no contexto singular de uma instituição pública de pesquisa.

Deste modo, o modelo PERMA é a base teórica, enquanto Inventário de Florescimento no Trabalho (IFT) é a ferramenta prática para avaliar e promover o florescimento no trabalho, utilizando as dimensões PERMA como referência. Os resultados dos dados da pesquisa podem identificar áreas de desenvolvimento para que a empresa implemente ações que promovam o florescimento no trabalho, como estratégias para aumentar as emoções positivas, o engajamento, a qualidade dos relacionamentos, o sentido e o propósito dos empregados. Mediante o contexto descrito, surge a questão de pesquisa que norteia o presente estudo:

1.2 Questão de pesquisa

Como se configura o florescimento no trabalho dos empregados em uma unidade de pesquisa da Embrapa?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Compreender como se configura o florescimento no trabalho dos empregados em uma unidade de pesquisa da Embrapa.

1.3.2 *Objetivos específicos*

Como objetivos específico, buscar-se-á:

- I. Analisar a dimensão emoções positivas no florescimento no trabalho;
- II. Analisar a dimensão fluxo/engajamento no florescimento no trabalho;
- III. Analisar a dimensão relações sociais positivas no florescimento no trabalho;
- IV. Analisar a dimensão significado/sentido no florescimento no trabalho;
- V. Analisar a dimensão realização no florescimento no trabalho;
- VI. Avaliar o grau de relevância e frequência de ocorrência das dimensões do florescimento.

1.4 **Justificativa**

Como justificativa acadêmica, o tema do florescimento necessita de mais investigações no âmbito dos Estudos Organizacionais Positivos - EOP, tendo em vista que existem evidências de interesse crescente sobre o construto, uma vez que aborda a ideia de que trabalhadores florescentes são mais engajados e experimentam sensações de bem-estar gerando efeito positivo em seu trabalho (Vasconcelos, 2018). Considerando a importância do florescimento no trabalho para os EOP, ainda existe uma lacuna no que diz respeito à compreensão dessa temática (Malheiros *et al.*, 2023). Bedin e Zamarchi (2019) ressaltam que foram encontrados poucos estudos na revisão integrativa da literatura, o que pode ser considerado uma limitação da pesquisa.

No âmbito empírico, observa-se nos resultados dos estudos de Malheiros *et al.* (2023) que o florescimento é uma variável que influencia a saúde dos trabalhadores e a promoção de ambientes saudáveis para se trabalhar. Rosa *et al.* (2019) compreendem que o florescimento é uma variável organizacional que gera bem-estar e o engajamento dos trabalhadores, além de proporcionar nas organizações diferentes consequências positivas associadas ao aumento do florescimento, como comprometimento organizacional. Isso ocorre pois os colaboradores que florescem cultivam relações interpessoais mais saudáveis, desenvolvem competências relevantes para a atuação profissional e atribuem significado tanto à sua vida quanto àqueles que os cercam. Recomenda-se que novos estudos empíricos sobre o tema sejam conduzidos, visando investigar a relação entre o florescimento e os resultados no ambiente de trabalho (Bedin e Zamarchi, 2019).

A compreensão do florescimento no contexto laboral auxilia na efetividade organizacional, uma vez que possibilita ações que reduzem os desgastes psicológicos e promovem o bem-estar dos colaboradores (Luthans e Youssef-Morgan, 2017; Mendonça *et al.*, 2014). Os resultados dos estudos indicam o impacto positivo do florescimento no engajamento dos indivíduos e a

importância das organizações monitorarem os níveis de florescimento de seus colaboradores, pois o processo de florescer se desenvolve ao longo do tempo e é influenciado por emoções positivas, percepções de bem-estar e satisfação dos trabalhadores (Malheiros *et al.*, 2023).

Na perspectiva social e para o campo de Gestão, Luthans (2002) ressalta que quando as organizações entendem quais os fatores que favorecem o florescimento, podem criar políticas e práticas de Gestão que promovam e fortaleçam o desenvolvimento dos indivíduos dentro delas (Redelinghuys, Rothmann e Botha, 2019). Bedin e Zamarchi (2019) ressaltam o florescimento no trabalho como um estado positivo de saúde mental, que tem como fundamento um conjunto de funções: emoções positivas, engajamento, relacionamento, significado e realização (Seligman, 2012).

O florescimento pode propiciar resultados positivos, tanto na realização das tarefas quanto nos relacionamentos entre os colaboradores, promovendo assim uma sensação de bem-estar no ambiente laboral. Investigar o florescimento no contexto profissional é crucial, pois contribui para prevenir fatores adversos que podem prejudicar a criação de um ambiente de trabalho saudável. A Psicologia Organizacional tem explorado esses elementos de forma detalhada, abordando questões como a alta rotatividade, o absenteísmo, a falta de motivação e a inadequação às funções, entre outros (Rosa *et al.*, 2019).

Malheiros *et al.* (2023) recomendam mediante a existência de uma ampla variedade de estudos quantitativos, a condução de pesquisas com uma abordagem de caráter interpretativista e construtivista, priorizando métodos qualitativos. O objetivo é identificar elementos em maior profundidade, que possam explicar e discutir o florescimento no trabalho e suas nuances em relação ao contexto organizacional, destacando suas contribuições não apenas para as organizações, mas também para a ciência e a sociedade como um todo. Neste sentido, esta pesquisa trará uma contribuição diferenciada por se basear na adaptação qualitativa do Inventário de Florescimento no Trabalho (IFT), que é uma escala quantitativa, na forma de um roteiro de entrevista semiestruturada, que possibilite aos sujeitos da pesquisa expressarem suas visões particulares sobre o florescimento no trabalho no contexto singular de uma instituição pública de pesquisa.

1.5 Aspectos metodológicos

Para o alcance dos objetivos propostos, esse estudo propõe a adoção da abordagem mista, de caráter exploratório-descritivo, mediante estudo de caso único, utilizando -se para isso pesquisa de campo e documental, tendo como unidade de análise uma Unidade Descentralizada (UD) de pesquisa da Embrapa, localizado no Nordeste do Brasil e foram entrevistados 16 empregados. Para

a coleta de dados, a autora realizou adaptação qualitativa do Inventário de Florescimento no Trabalho (IFT), de Sousa e Fukuda (2024), na forma de um roteiro de entrevista semiestruturada (Apêndice D) e disponibilização no *Google Forms* do questionário (Apêndice B), com o perfil sociodemográfico e do questionário da percepção das dimensões quanto a frequência e relevância (Apêndice C) para preenchimento pelos participantes. A análise de dados qualitativos se deu com base na análise de conteúdo, com auxílio do software Atlas.ti e os dados quantitativos foram analisados, através da Planilha *Google*. Os procedimentos metodológicos encontram-se detalhados na seção 4.

1.6 Estrutura da dissertação

O presente estudo está dividido em quatro seções, além das referências. A primeira seção trata da introdução, com apresentação dos elementos centrais da dissertação, com destaque para a contextualização e delimitação do tema, a questão de pesquisa, os objetivos e a justificativa. A segunda seção refere-se à revisão de literatura abordando os temas relacionados ao florescimento no trabalho, modelo PERMA, Inventário de Florescimento no Trabalho e estudos anteriores sobre florescimento no trabalho. A terceira seção destina-se a especificar os aspectos metodológicos, tais como, tipologia, unidade de análise, sujeitos de pesquisa, coleta e análise dos dados. A quarta seção apresenta os resultados da pesquisa. A quinta seção, demonstra a conclusão da pesquisa, seguida pelas referências, apêndices e anexos.

1 FLORESCIMENTO NO TRABALHO

Esta seção tem por objetivo apresentar a revisão da literatura que serve de suporte para a pesquisa. Os temas abordados foram florescimento no trabalho, com destaque para o modelo PERMA de Martin Seligman (2012), Inventário de Florescimento no Trabalho (IFT), de Souza e Fukunda (2024) e estudos empíricos sobre florescimento no trabalho.

Helal *et al.* (2023) descrevem que a questão da felicidade é abordada desde os primórdios da Filosofia Clássica, vinculando-se para Sócrates ao autoconhecimento, à busca de um propósito moral na vida segundo Platão, e à concepção de um estado positivo defendida por Aristóteles. No âmbito das organizações, a felicidade foi influenciada pela Filosofia de Aristóteles, sendo alcançada através da prática de atividades virtuosas em alinhamento com a razão. Omais (2018) aponta que Aristóteles já afirmava que o objetivo final do ser humano é a felicidade, e nesse aspecto há uma significativa semelhança com o conceito de felicidade proposto inicialmente pela Psicologia Positiva.

Segundo Bedin e Zamarchi (2019) a Psicologia positiva foi fundada por Martin Seligman, na década de 1990 com o objetivo de estudar e compreender os aspectos saudáveis das pessoas e se opõe ao foco tradicional da Psicologia, que era mais voltado para os aspectos disfuncionais e doenças mentais. Os resultados das pesquisas relacionadas à Psicologia Positiva visam complementar, e não excluir ou substituir, o conhecimento sobre sofrimento, fragilidade e desordens humanas (Seligman *et al.*, 2005). A Psicologia Positiva não ignora os aspectos negativos da experiência humana, mas se concentra em promover e fortalecer os aspectos positivos. A investigação científica da felicidade como um construto psicológico ilustra bem essa abordagem da Psicologia Positiva (Cameron e Caza, 2004).

Seligman (2019) relata que a sua perspectiva inicial era mais alinhada à de Aristóteles, que afirma que todas as nossas ações visam proporcionar felicidade. Contudo, ressalta que o primeiro passo é dissolver o monismo da felicidade, pois seu uso excessivo a tornou praticamente vazia de significado.

Seligman (2012) propôs inicialmente um conceito de felicidade que denominou "felicidade autêntica", definindo sua constituição a partir da presença de três elementos: emoções positivas, o engajamento (ou experiências de fluxo) e o sentido (ou significado) obtidas por meio das habilidades e forças do indivíduo. O termo "felicidade autêntica" não se tratava de um prazer passageiro ou de um estado de bem-estar aleatório, mas era verdadeiramente conquistado e avaliado pela satisfação com a vida. Seligman (2004) priorizou inicialmente como o foco a

felicidade, tendo a satisfação com a vida o principal critério para medi-la, e logo o objetivo da área era promover essa satisfação.

Helal *et al.* (2023) descrevem que segundo a Filosofia Antiga, existem duas categorias de felicidade: a felicidade hedônica e a felicidade eudaimônica. A felicidade hedônica está relacionada à busca por prazeres imediatos e à diminuição do sofrimento e da dor, enquanto a felicidade eudaimônica se refere a uma forma de felicidade mais duradoura, que surge da busca pelo bem e pela moralidade, de uma vida mais plena e significativa, além de uma escolha consciente dos desejos a serem perseguidos. Seligman (2012) a partir da teoria evidencia que seu foco não é promover a felicidade hedônica. Em vez disso, busca incentivar as pessoas a buscarem vidas repletas de significado e propósito, visando alcançar uma felicidade mais autêntica e duradoura, que permita um crescimento e um florescimento pessoal abrangentes.

Segundo Seligman (2004) para uma pessoa alcançar a felicidade, é essencial que três componentes estejam presentes em sua vida: emoções positivas, engajamento e um sentido de significado. Omais (2018) considera que segundo as emoções positivas referem-se a todas as experiências agradáveis que alguém pode vivenciar, como alegria, entusiasmo, esperança e diversão. O engajamento é o que chamamos de fluxo, que ocorre quando as pessoas se envolvem em atividades que as motivam de maneira natural e prazerosa, a ponto de perderem a noção do tempo e do espaço, devido à intensa imersão na atividade. O terceiro componente da felicidade é o sentido de propósito, que se relaciona a agir em prol de algo maior, ter um motivo real, uma justificativa para suas ações, sejam elas trabalhar, estudar ou viver.

Seligman (2019) destacou a necessidade de posteriormente revisar seu conceito fundamental, “felicidade autêntica”, após receber críticas externas e identificar três deficiências em sua proposta. A primeira deficiência foi o uso equivocado do termo felicidade, com conotação popular expressando boa disposição e alegria. A segunda decorreu do fato da satisfação com a vida poder ser influenciada pelo estado de ânimo do momento, tornando o modelo vulnerável. A terceira deficiência constatada é que a emoção positiva, o engajamento/fluxo e o sentido/significado não contemplam tudo que as pessoas consideram para serem realizadas.

Seligman (2012) decidiu ampliá-la e mudar o foco para o bem-estar e o florescimento, ao invés de se restringir apenas à satisfação humana. Segundo ele, uma das principais limitações de sua teoria anterior era a ligação da felicidade apenas ao bom humor, o que não corresponde à realidade, já que vários fatores influenciam a satisfação humana, além da simples alegria. A felicidade abrange diferentes elementos, incluindo o significado que cada pessoa atribui a ela (Omais, 2018).

Seligman (2012) introduziu a teoria do bem-estar que incluía dois elementos adicionais: realização e relacionamentos positivos. Diferentemente da teoria da felicidade autêntica, que tem características próximas ao monismo, a teoria do bem-estar incorpora diversos elementos que contribuem para sua formação. Alterou o foco para o bem-estar, sendo o florescimento o critério central para sua avaliação, e cujo intuito dela é fomentar esse florescimento. A teoria, denominada teoria do bem-estar, se diferencia significativamente da teoria da felicidade autêntica (Seligman, 2019).

O florescimento consiste em um conjunto de atividades que promovem o bem-estar, e isso só pode ser atingido se os trabalhadores vivenciarem um forte senso de propósito e significado (Seligman, 2012). Vários estudos nessa área conceituaram florescimento, de maneira geral, como “um estado ótimo de bem-estar” (Gable e Haidt, 2005). Seligman (2012) apresentou a diferença entre felicidade autêntica e a Teoria do bem-estar e a sua relação com florescimento, conforme descrito no Quadro 1.

Quadro 1 - Diferença entre teoria da felicidade autêntica e a teoria do bem-estar.

TEORIA DA FELICIDADE AUTÊNTICA	TEORIA DO BEM-ESTAR
Objetivo: aumentar a satisfação com a vida	Objetivo: aumentar o florescimento através das dimensões.
Mensurado pela satisfação com a vida (Seligman, 2004)	Mensurado pelas dimensões (Seligman, 2012)
<u>Elementos:</u> <ul style="list-style-type: none"> ● Emoção positiva ● Engajamento/fluxo ● Sentido/significado 	<u>Dimensões:</u> <ul style="list-style-type: none"> ● Emoção positiva ● Engajamento/fluxo ● Sentido/significado ● Relacionamentos ● Realização

Fonte: Adaptado pela autora (2025) a partir de (Seligman, 2012).

A teoria do bem-estar apresenta cinco elementos que a caracterizam: emoção positiva, engajamento, sentido, relacionamentos positivos e realização. A teoria do bem-estar é um constructo, que apresenta diversos elementos mensuráveis, e cada um contribuindo para formar o bem-estar, porém nenhum deles o define. O tema focal da Psicologia Positiva portanto é o constructo do bem-estar e não a satisfação com a vida, cujo principal critério para mensuração do bem-estar é através do florescimento, portanto o objetivo da teoria do bem-estar é aumentar o florescimento, através do fortalecimento dos cinco elementos que o compõem (Seligman, 2019).

Florescimento é um constructo proposto por Seligman (2012) considerado um conceito fundamental da nova Psicologia Positiva. Esse construto está interligado a conceitos mais antigos, como felicidade e bem-estar, que têm sido amplamente debatidos, estudados e pesquisados na Psicologia e na Filosofia, mas que não encontrou consenso sobre suas definições no meio científico (Souza e Fukuda, 2021).

Segundo Ryan e Deci (2001), as concepções científicas contemporâneas sobre bem-estar psicológico podem ser divididas em duas principais abordagens e refletem diferentes visões filosóficas sobre felicidade: uma que foca no estado subjetivo de felicidade ou bem-estar hedônico, denominada bem-estar subjetivo, e outra que examina o potencial humano ou bem-estar eudemônico, tratando do bem-estar psicológico. Segundo Pavot e Diener (2013), o bem-estar subjetivo pode ser compreendido como a presença recorrente de emoções positivas, a satisfação com a vida e seus diversos aspectos e a rara ocorrência de emoções negativas. A felicidade é entendida como uma dimensão emocional que reflete o “bem-estar subjetivo” ou emoção – uma vertente da Psicologia Positiva (Helal *et al.*, 2023).

Para Seligman (2012), a definição de florescimento no ambiente de trabalho pode ser vista como um conjunto de atividades que promovem o desenvolvimento do bem-estar. O florescimento incorpora aspectos do bem-estar subjetivo e do bem-estar psicológico. Trata-se de um estado ideal pessoal, alcançado e mantido por meio das forças de cada indivíduo, podendo ser incentivado pelo ambiente e resultando dos conceitos associados ao bem-estar, destacando suas contribuições, em introduzir a Psicologia Positiva, explorando a evolução desde a busca pela felicidade autêntica até o objetivo de alcançar o florescimento em efeitos positivos em diversas áreas da vida, como conquistas e saúde (Souza e Fukuda, 2024).

Diener *et al.* (2010) consideram que o florescimento é alcançado quando as pessoas vivenciam um elevado grau de propósito, significado, otimismo, competência e satisfação com sua própria vida. Além disso, indivíduos que florescem apresentam uma capacidade eficaz de aprendizado, demonstram produtividade no trabalho, mantêm melhores relações sociais, estão mais inclinados a contribuir para sua comunidade e desfrutam de melhor saúde e expectativa de vida. Para Mendonça *et al.* (2014) sob a ótica do comportamento organizacional positivo, o termo "florescimento" se refere a um estado de prosperidade, de desenvolvimento, caracterizado por um nível crescente de satisfação e bem-estar no ambiente de trabalho.

Demonstrou-se nos estudos de Achor (2012) que trabalhadores felizes são mais eficientes, exercem um papel de liderança mais eficaz, apresentam níveis mais altos de produtividade, recebem melhores remunerações e tendem a ter índices menores de absenteísmo e rotatividade. Além disso, são mais estimados pelos colegas e obtêm melhores avaliações de desempenho.

Para Bedin e Zamarchi (2019) no ambiente profissional, o florescimento refere-se a um estado de prosperidade, felicidade, envolvimento, automotivação, satisfação e bem-estar. Ele ocorre quando os sentimentos positivos prevalecem em relação aos sentimentos negativos, gerando um equilíbrio emocional favorável. O florescimento proporciona resultados positivos, tanto na execução e nos resultados das atividades quanto nas interações entre colegas, promovendo um estado de bem-estar no ambiente de trabalho. Rosa *et al.* (2019) constataram que o aumento do florescimento organizacional está ligado a várias consequências benéficas, dentre elas, um maior comprometimento com a empresa.

Huppert (2009) enfatiza que um dos motivos para estudar o florescimento é que os empregados costumam apresentar um desempenho superior no trabalho, com relações sociais mais saudáveis, contribuindo para a comunidade e, além disso, tendem a apresentar melhoria da saúde e da expectativa de vida. Siqueira (2014) afirma que profissionais que experimentam um alto grau de florescimento no trabalho podem desfrutar de uma vida satisfatória e desenvolver uma visão mais otimista em relação ao futuro. Essa compreensão está relacionada a um estado positivo vivido pelo trabalhador, impulsionado pela satisfação e pelo engajamento nas atividades profissionais, além de um sentimento positivo em relação à empresa que os emprega.

Oliveira-Silva e Silva (2015) ressalta que a probabilidade do profissional florescer é maior quando ocorre o engajamento afetivo na carreira. Isso ocorre pois ao se dedicar ao trabalho e se conectar em atividades positivas, o indivíduo vivencia situações que geram maior satisfação e sentido na sua vida profissional.

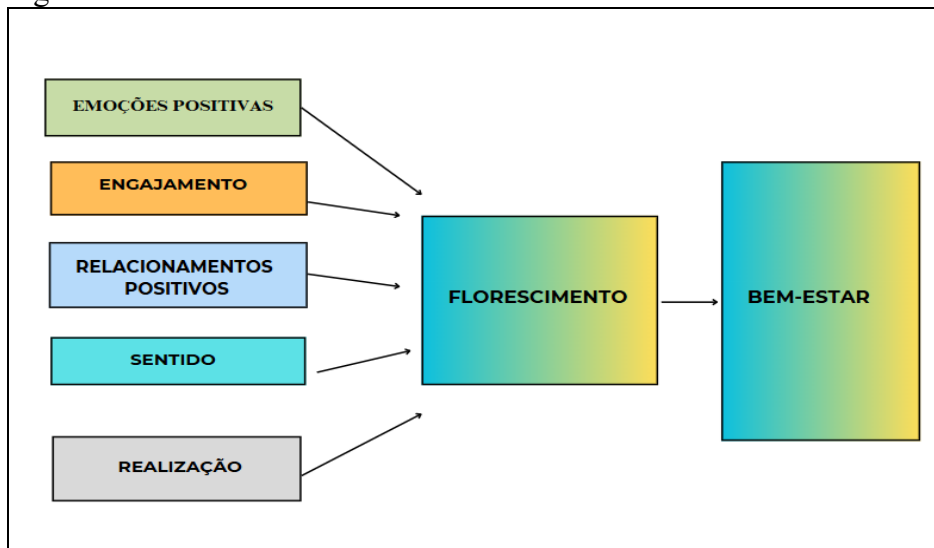
2.1 Modelo PERMA

Seligman (2019) preconiza que o objetivo da Psicologia Positiva é promover o estado de bem-estar. No modelo PERMA, as cinco dimensões são consideradas os critérios essenciais para medir o bem-estar humano. Os indivíduos que apresentam elevados níveis nas cinco dimensões estão mais propensos a alcançar o florescimento. O modelo proposto pelo acrônimo PERMA contempla os elementos hedônicos ou subjetivos, que são as emoções positivas e fluxo, bem como os elementos eudaimônicos ou psicológicos, com a presença de elementos relações sociais positivas, realizações e significado.

Os cinco elementos que Seligman (2019) identificou como componentes do modelo PERMA são mensuráveis e, em conjunto, indicam o florescimento. No entanto, nenhum deles isoladamente é suficiente para garantir que um indivíduo floresça. Para avaliar o florescimento, é necessário utilizar a descrição operacional de cada um de seus componentes. A mensuração é

realizada através de um conjunto de comportamentos observáveis relacionados a esses elementos do florescimento, conforme evidenciado na Figura 1.

Figura 1 – Modelo PERMA: Florescimento e Bem-Estar.



Fonte: Adaptado pela autora (2025) a partir de (Seligman, 2019).

Segundo Seligman (2019), cada aspecto do bem-estar tem características específicas e todos esses aspectos ajudam a formar o bem-estar geral, mas podem ser identificados e avaliados de forma independente dos outros. Além disso, cada aspecto é desejado por si mesmo, em vez de ser um meio para se obter algum elemento. As cinco dimensões originam o florescimento e quanto maior o nível em cada dimensão maior é o florescimento.

O modelo PERMA apresenta cinco dimensões mensuráveis: Emoções Positivas (*P- Positive Emotions*), Engajamento (*E- Engagement*), Relacionamentos Positivos (*R- Relationships*), Sentido (*M- Meaning*) e Realização (*A- Accomplishment*). A seguir serão explorados cada um dos elementos do PERMA proposto por Seligman (2019), conforme demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2 – Modelo PERMA.

P	E	R	M	A
Emoções Positivas	Engajamento/fluxo	Relacionamentos Positivos	Significado/Sentido	Realização
A base essencial da teoria do bem-estar, associada a sentimentos e sensações abrangendo emoções como prazer, entusiasmo, êxtase, calor, conforto, entre outras.;	Variável subjetiva que ocorre em atividades desafiadoras, porém viáveis, levando o indivíduo a se envolver profundamente, a ponto de perder a noção do tempo e de si mesmo. enquanto se envolve na atividade;	Promover relacionamentos positivos	Envolve um aspecto subjetivo que abrange o pertencimento e a contribuição para algo que é percebido como maior que “eu”	Sensação de controle e capacidade para concluir tarefas. É a capacidade de se autoestimular para cumprir tarefas e alcançar objetivos.

Fonte: adaptado pela autora (2025) a partir de (Seligman, 2019).

A emoção positiva é o alicerce da teoria do bem-estar, considerando a felicidade e a satisfação com a vida como medidas subjetivas. Dessa forma, deixa de ser o objetivo principal de uma teoria, como no caso da felicidade autêntica, e passa a ser apenas um dos fatores que compõem o bem-estar (Seligman, 2012). Segundo Fredrickson (2009), a positividade pode se manifestar de várias maneiras, sendo que as dez mais recorrentes descritas por ela incluem: alegria, gratidão, serenidade, interesse, esperança, orgulho, diversão, inspiração, admiração e amor. Cada uma dessas emoções gera diferentes pensamentos e sensações, resultando em comportamentos variados. De acordo com Boehm e Lyubomirsky (2008) empregados felizes e satisfeitos em seu ambiente de trabalho caracterizam-se por serem mais felizes, satisfeitos e bem-sucedidos no trabalho, com a capacidade de execução de tarefas e de disponibilidade aos outros maior quando comparados aos empregados infelizes. A vivência de emoções positivas parece estar ligada a uma melhoria na percepção, na atenção, na flexibilidade mental e na criatividade. Isso pode resultar em uma maior capacidade de identificar soluções e opções diante de desafios e dificuldades, o que resulta em uma maior facilidade para encontrar soluções e alternativas diante dos problemas e desafios (Delle Fave *et al*, 2011; Fredrickson, 2003; Fredrickson, 2013). Pesquisas sobre felicidade e sucesso no trabalho tem demonstrado que empregados felizes tendem a ser mais produtivos, criativo e inovadores, ao apresentarem novas idéias e formas diferentes em executar a mesma tarefa, com economia de tempo e com eficácia (Gupta *et al.*, 2012).

Csikszentmihaly (2008) precursor da definição de flow considera que todos passam em vários momentos pela experiência de *flow* ou fluxo, que coincide com a definição de engajamento descrita pela Psicologia Positiva. O conceito de fluxo está associado ao engajamento e ocorre em

atividades desafiadoras que envolvem um alto nível de realização e comprometimento, nas quais a pessoa demonstra total envolvimento e satisfação. Csikszentmihaly (2002) preconiza que o fluxo/engajamento relaciona-se com o bem-estar e pode ser compreendido como um estado mental no desenvolvimento da atividade, em que a sensação é de foco, concentração e sentimento de auto-eficácia, gerando sentimentos de gratificação e autodeterminação. O flow favorece o crescimento pois a tarefa ao ser completada, a pessoa passa a repeti-la porém com um novo desafio e níveis mais elevados de dificuldade, de forma que a cada nível adquire-se uma habilidade maior (Omais, 2018). Seligman (2004) considera que o engajamento pode ser descrito como o que chamamos de fluxo, ou seja, uma realização de ações que naturalmente capturam e motivam as pessoas pelo prazer envolvido à atividade, a ponto de elas perderem a noção do tempo e do espaço, tamanha é a sua interação e atração pela atividade em si. À medida que a atividade estiver alinhada com os talentos e forças pessoais do indivíduo, maior será o seu nível de engajamento. Engajamento para Seligman (2012) é avaliado apenas subjetivamente e ocorre em forma de retrospectiva, com a ausência do pensamento e sentimento durante o estado de envolvimento.

Seligman (2012) apresenta que as relações positivas são essenciais para o bem-estar, pois o ser humano é social por natureza e busca se conectar com outros membros do seu grupo e que a solidão é uma condição tão prejudicial, que considera a busca por relacionamentos como um fundamento essencial para o bem-estar do indivíduo. Mitchel (2001) enfoca a relação existente entre empregados com relacionamentos significativos no local de trabalho e a satisfação, com efeitos possíveis na diminuição da rotatividade Reis e Gable (2003) concluíram que manter bons relacionamentos com os outros pode ser a principal fonte de satisfação com a vida e bem-estar emocional para indivíduos de todas as idades e culturas. Assim, as relações positivas é o fator que mais impacta o bem-estar e a felicidade. Camaliente e Boccalandro (2017) constataram em pesquisas realizadas que bons relacionamentos sociais podem ser uma condição essencial para a felicidade, pois todas as pessoas que caracterizaram-se como muito felizes, reportaram relacionamentos interpessoais de qualidade. Omais (2018) considera que sentir-se respeitado, valorizado, compreendido e reconhecido é uma expectativa que acontece em um relacionamento

Seligman (2012) considera a dimensão do sentido como uma vida com propósito que envolve pertencer e contribuir para algo que você considera maior do que si mesmo. É mais efetivo o empregado entender a importância do seu trabalho para alguém, do que o quanto aquilo é significativo para ele mesmo (Omais, 2018). Consiste em ter um motivo genuíno, um "porquê" para realizar as atividades, seja trabalhar, estudar ou viver. Camaliente e Boccalandro (2017) afirmam que sentido seria o ato de pertencer e contribuir para algo que transcende o indivíduo, o

desejo de alcançar esse sucesso pode estar relacionado ao anseio por pertencimento à sociedade contemporânea.

Omais (2018) descreve a realização como a própria conquista, representando a vitória e a valorização de todo o comprometimento. Sentir-se realizado é a sensação de missão cumprida. Seligman (2012) usa o exemplo da satisfação de vencer um jogo para ilustrar sua ideia sobre realização, no qual explica que essa conquista sempre serve como uma motivação para o indivíduo agir, seja para ganhar ou atingir um objetivo, mesmo que isso não envolva valores mais elevados além do prazer de se sentir vencedor. A realização é um componente essencial e reconhecível do bem-estar, aproximando-se de uma explicação mais abrangente sobre as escolhas que as pessoas fazem por suas próprias preferências.

2.2 Inventário de Florescimento no Trabalho (IFT)

O Inventário de Florescimento no Trabalho (IFT) é uma escala psicométrica desenvolvida para mensurar o florescimento no contexto ocupacional brasileiro, alinhada ao modelo PERMA de bem-estar proposto por Seligman. Sua construção envolveu rigorosos procedimentos metodológicos, incluindo análises fatoriais exploratórias e confirmatórias, que resultaram em uma estrutura bifatorial composta por um fator geral e cinco fatores específicos. A aplicação do IFT em trabalhadores brasileiros, totalizou em 1.415 participantes, demonstrou evidências robustas de validade e confiabilidade, com bons índices de consistência interna. Esses resultados indicam que o IFT é um instrumento confiável e validado para avaliar o florescimento no trabalho, contribuindo significativamente para o avanço teórico e prático na área de bem-estar ocupacional. (Souza e Fukuda, 2024)

O Inventário de Florescimento no Trabalho (IFT) encontra-se no Anexo 1 e caracteriza-se por ser composto pelos 57 itens avaliados em uma escala Likert de 5 pontos, cujas pontuações mais altas indicam níveis mais elevados de florescimento. Além de fornecer um escore total, o instrumento permite a obtenção de escores específicos para cada componente do modelo PERMA, abrangendo emoções positivas, engajamento, relacionamentos positivos, sentido e realizações. (Souza e Fukuda, 2024).

O Quadro 3 a seguir, apresenta os itens do IFT enumerados, conforme o inventário de Souza e Fukuda (2024), relacionando aos objetivos específicos da pesquisa e a definição operacional da dimensão no IFT.

Quadro 3 – Dimensões modelo PERMA, itens do IFT e a definição operacional.

Objetivos específicos	Definição operacional	Item IFT	Descrição do item do IFT
Analisar a dimensão emoções positivas no florescimento no trabalho	Alterações fisiológicas sistêmicas positivas diante de pensamentos ou situações de trabalho, que favorecem a aprendizagem, o ajustamento social, a percepção de bem-estar, entre outro	2	Divirto-me no trabalho.
		3	Espero que o melhor aconteça, mesmo em momentos difíceis no trabalho.
		5	Sou grato pelo que a organização em que eu trabalho me oferece.
		7	Sou grato pela contribuição de outras pessoas para o meu trabalho.
		12	Fico mais vezes alegre do que triste no meu trabalho
		20	Estou frustrado com o meu trabalho.
		23	Sou valorizado pelos meus colegas de trabalho.
		27	Estou infeliz com meu trabalho.
		32	Vivo inspirado por trabalhar com pessoas que apresentam excelência humana.
		46	Sou alegre no trabalho.
		53	Sou feliz com minhas atividades de trabalho.
		55	Sou pouco valorizado pela minha chefia.
		56	Vivo inspirado por trabalhar com pessoas que apresentam excelência técnica.
Analisar a dimensão engajamento no florescimento no trabalho	Estado de absorção e atenção no trabalho, no qual o indivíduo usa competências, talentos e forças de caráter, sente-se no controle, motivado e capaz de dar continuidade e concluir atividades desafiadoras	24	Trabalho com dedicação
		31	Sou capaz de resolver os desafios no trabalho.
		34	Estou desmotivado para dar continuidade ao meu trabalho.
		40	Quando eu estou trabalhando, não vejo o tempo passar.
		41	Tenho dificuldade de prestar atenção nas atividades de trabalho.
		42	Recorro aos meus conhecimentos para realizar meu trabalho.
		43	Estou engajado na realização das minhas atividades de trabalho.
		48	Minhas atividades são rotineiras
Analisar a dimensão relações sociais no florescimento no trabalho	Interações positivas e de qualidade, que proporcionam apoio, empatia e suporte social entre pessoas no trabalho	1	A convivência com os colegas é ruim.
		4	Meus colegas se comportam de forma antipática comigo.
		8	Tenho antipatia dos meus colegas
		13	Gosto de trabalhar com meus colegas
		14	Há confiança nas relações sociais da minha equipe
		21	Meus colegas de trabalho gostam de mim.
		22	Tenho relacionamentos sociais ruins no trabalho
		36	Pertenço a uma equipe de trabalho
		44	Resolvo sozinho minhas dificuldades de trabalho.
		45	Se eu estiver com dificuldades, tenho colegas de trabalho que me ajudam.
		51	Sou distante dos colegas da minha equipe de trabalho
57	Sou querido entre os colegas		
Analisar a dimensão significado no florescimento no trabalho	Atuação em atividades e tarefas cujo significado está além da recompensa financeira, do status, do poder ou do reconhecimento, atingindo objetivos, propósitos ou missões pessoais ou organizacionais de grande valor para o indivíduo	9	Meu trabalho é significativo para outras pessoas.
		10	Eu faço um trabalho que colabora para o bem comum
		15	Meu trabalho ajuda a dar sentido a minha vida
		17	Meu trabalho está distante do meu propósito de vida.
		19	Meu trabalho tem um propósito construtivo para a minha vida.
		29	O que eu faço no trabalho colabora para um propósito que considero nobre
		33	O que faço no meu trabalho é significativo para mim.
		35	O que faço no trabalho ajuda outras pessoas.
		37	Meu trabalho significa pouco para mim
		50	Meu trabalho tem um propósito maior que meu sustento.
Analisar a dimensão realização no florescimento no trabalho	Obtenção de desenvolvimento, crescimento e resultado, alcançados por mérito profissional, uso de competências e forças de caráter, por meio de esforço e persistência.	6	Estou aprendendo com meu trabalho.
		11	Alcanço ganhos pessoais com meu trabalho.
		16	Estou crescendo profissionalmente com o meu trabalho.
		18	Estou me distanciando dos meus objetivos de vida.
		25	Estou prosperando com meu trabalho.
		26	Meus resultados no trabalho são fruto do meu esforço
		28	Minhas competências são pouco aproveitadas no meu trabalho
		30	Meu trabalho favorece que a minha vida prospere financeiramente.
		38	Poucos dos meus talentos são usados para que eu cresça na carreira
		39	Estou realizado com o meu trabalho.
		47	Estou evoluindo para o melhor de mim no meu trabalho.
		49	Sou competente no trabalho.
		52	Estou estagnado em meu trabalho
		54	Meu trabalho traz conquistas que fazem a minha vida melhor.

Fonte: adaptado pela autora (2025) a partir de Souza e Fukunda (2024).

No levantamento realizado na subseção 2.3 dos estudos empíricos sobre florescimento no trabalho constatou-se que dentre as abordagens quantitativas, os instrumentos mais utilizados nas pesquisas sobre florescimento foram a Escala de Florescimento no Trabalho (EFLOT), proposta por Mendonça *et al.* (2014) e a Escala de Florescimento no Trabalho (*FAWS*); proposta por Rautenbach, (2015). Segundo Mendonça *et al.* (2014) o EFLOT foi adaptado à população do Brasil e apresenta um fator único. Conforme Rautenbach (2015) o *FAWS* apresenta três fatores de avaliação, com a evidência de validade realizado na África do Sul.

Optou-se pela adoção do Inventário de Florescimento no Trabalho (IFT) a partir uma adaptação qualitativa, tendo em vista ser um instrumento adaptado à realidade de trabalho no Brasil e com a possibilidade de análise diferenciada dos fatores, o que permite identificar variações nos níveis de satisfação entre os empregados, com a possibilidade de abordar o florescimento tanto de forma global, quanto por meio dos componentes específicos do modelo PERMA. Segundo Souza e Fukuda (2024), o IFT favorece a geração de diagnósticos mais precisos e intervenções organizacionais mais eficazes voltadas à promoção do bem-estar no contexto laboral.

2.3 Estudos empíricos sobre Florescimento no trabalho

O Quadro 4 elenca os estudos empíricos que utilizaram o florescimento no trabalho como escala de avaliação. O levantamento foi feito em março de 2025 nas bases Periódicos CAPES, nas bases de dados IndexPsi, Lilacs, Pepsic e Scielo. Utilizaram-se “florescimento”, “florescimento no trabalho”, “*flourishing*” e “*flourishing at work*” como descritores de busca, nos campos título, resumo, assunto e palavras-chave. No levantamento dos estudos não foi aplicado período de tempo, com intuito de ampliar o universo dos resultados.

Os resumos dos artigos encontrados foram lidos sistematicamente com a finalidade de verificar quais utilizaram a escala de florescimento e verificar qual o tipo de escala aplicada. Desta forma, sistematizando os resultados, a maior parte dos artigos refere-se a estudos quantitativos, com limitado número de artigos sobre florescimento no trabalho. Não foram encontrados artigos que tratassem da aplicação do Inventário de Florescimento no Trabalho (IFT) de Souza e Fukuda (2024), instrumento utilizado no presente artigo.

De acordo com o levantamento, após a exclusão de estudos não relacionados à temática do artigo, a amostra final foi de 13 (treze) estudos, dentre eles identificou-se que 3 (três) artigos são de abordagem qualitativa e que 10 (dez) refere-se a artigos quantitativos. Nas pesquisas de cunho quantitativo, os instrumentos aplicados para coleta de dados foram divididos entre a Escala de Florescimento no Trabalho (EFLOT), proposta por Mendonça *et al.* (2014) em 5(cinco) artigos e

a Escala de Florescimento no Trabalho (*FAWS*); proposta por Rautenbach, (2015) nos outros 5 (cinco) artigos. Os estudos anteriores foram sistematizados no Quadro 4.

Quadro 4 – Estudos empíricos anteriores sobre florescimento no trabalho.

Autor/Ano	Objetivo	Aspectos metodológicos	Escala de Florescimento	Resultados
Oliveira-Silva e Silva (2015)	Investigar de que forma comportamentos de carreira se relacionam com florescimento no trabalho.	Abordagem quantitativa, correlacional explicativa. Participaram deste estudo 149 profissionais, a maioria com até 45 anos de idade e, em média, sete anos de experiência profissional. Análise de dados: Modelagem de Equações Estruturais (MEE), técnicas descritivas inferenciais, com ênfase de regressões múltiplas.	Escala de Florescimento no Trabalho (EFLOT) desenvolvida por Diener <i>et al.</i> (2010) e adaptada para amostras brasileiras por Mendonça <i>et al.</i> (2014).	O planejamento e exploração da carreira predizem maior florescimento, sendo esta relação mediada pelo comprometimento com a carreira. As evidências encontradas podem ser úteis para profissionais autônomos, orientadores profissionais, pesquisadores de carreira e organizações que buscam o florescimento no trabalho através do desenvolvimento de carreira.
Rensburg, Rothman e Diedericks (2017)	Investigar a relação entre adequação pessoa-ambiente, prosperidade no trabalho e intenção de sair.	Abordagem quantitativa, descritiva e transversal. Amostra de conveniência de 339 funcionários acadêmicos de três universidades de tecnologia na África do Sul. Análise de dados: Mplus 7.4 (Muthén & Muthén, 1998-2016) e SPSS23 (IBM Corp, 2016).	Escala de Florescimento no Trabalho (<i>FAWS</i>); proposta por Rautenbach, (2015).	O ajuste pessoa-ambiente previu a intenção de sair, tanto direta quanto indiretamente, por meio do florescimento. As descobertas apoiam a consistência interna e a validade do <i>FAWS</i> - Flourishing at work scale (<i>FAWS</i>).
Gabardo-Martins, Ferreira e Valentini (2017)	Investigar os efeitos diretos de dois recursos familiares contextuais (enriquecimento trabalho-família e apoio social percebido da família) e um recurso pessoal (autoavaliações essenciais) no florescimento no trabalho.	Abordagem quantitativa, explicativa e correlacional. Amostra de 519 psicólogos de 24 estados brasileiros e do Distrito Federal. A análise de dados foi realizada usando modelagem de equações estruturais e o software Mplus (versão 6.12). Inicialmente, foi realizada análise fatorial confirmatória	Escala de Florescimento no Trabalho (EFLOT) desenvolvida por Diener <i>et al.</i> (2010) e adaptada para amostras brasileiras por Mendonça <i>et al.</i> (2014);	Concluiu-se que a aquisição de recursos na família e a avaliação positiva da própria vida contribuem para o florescimento no trabalho.

Bedin; Zamarchi (2019)	Realizar revisão integrativa da literatura de estudos relacionados ao florescimento no trabalho, dos últimos dez anos.	Abordagem qualitativa, revisão sistemática de literatura. Foram realizadas buscas em quatro bases de dados (SciELO, BVS-Psi, Periódicos Capes e EBSCO Host) e, após os critérios de seleção, restaram oito artigos incluídos nas análises. Foram analisados o delineamento, participantes, instrumentos, país de origem, objetivos, assim como os resultados e o conceito de florescimento no trabalho.	Não houve aplicação de instrumento	A partir dos dados encontrados, entende-se o florescimento no trabalho como um estado positivo de saúde mental, o qual se baseia em um conjunto de funções: emoções positivas, engajamento, relacionamento, significado e realização (Seligman, 2010). Ainda há poucos estudos sobre o tema e buscou-se compreender o conceito de florescimento no trabalho e suas implicações para este contexto.
Chaves <i>et al.</i> (2019)	Investigar as relações de um recurso pessoal (perdão disposicional) e de um recurso do trabalho (suporte social emocional) com o florescimento no trabalho de enfermeiros, bem como avaliar o papel mediador do suporte social emocional nessas relações	Abordagem quantitativa, descritiva-explicativa. A amostra de 515 trabalhadores de enfermagem (enfermeiros, técnicos e auxiliares) de ambos sexos, provenientes do estado do Rio de Janeiro. Análise de dados usou-se <i>software</i> Mplus versão 6.12	Escala de Florescimento no Trabalho (EFLOT), desenvolvida por Diener <i>et al.</i> (2010) e adaptada para amostras brasileiras por Mendonça <i>et al.</i> (2014);	Os resultados demonstraram a relevância do suporte social emocional para o florescimento no trabalho, assim como sua relação com o perdão disposicional. A adoção de políticas organizacionais voltadas à promoção do bom relacionamento entre os enfermeiros poderá impactar positivamente seu florescimento, visto que quando esses profissionais percebem que seu trabalho lhes dá suporte social, eles tendem a vivenciar maior bem-estar.
Oliveira-Silva e Porto (2019)	Investigar o impacto que a realização profissional tem sobre aspectos psicológicos positivos, como bem-estar subjetivo e florescimento no trabalho	Abordagem quantitativa, descritiva e correlacional, envolvendo 2 amostras, uma com 179 e outra com 358 trabalhadores. Os participantes apresentavam variados empregos e profissões. Os dados foram analisados por meio de correlações bivariadas e análise de regressão múltipla	Escala de Florescimento no Trabalho (EFLOT) desenvolvida por Diener <i>et al.</i> (2010) e adaptada para amostras brasileiras por Mendonça <i>et al.</i> (2014)	Os resultados indicaram que a realização profissional prevê maior bem-estar subjetivo e florescimento no trabalho. Logo, quanto mais as pessoas percebem que alcançam o que valorizam na carreira e demonstram uma avaliação positiva do progresso das metas, mais elas experimentam bem-estar na vida em geral e mais florescem no trabalho. A maioria das relações entre metas de carreira, bem-estar e florescimento no trabalho é positiva, o que é consistente com estudos anteriores.

Rothmann, Redelinghuys e Botha (2019)	Examinar as relações entre o ajuste pessoa-ambiente (PEF), florescimento no trabalho (WF), intenção de sair (ITL), desempenho no papel e comportamento de cidadania organizacional (OCB)	Abordagem quantitativa relacional. Amostra de 258 professores de ensino médio de dois distritos de Gauteng. Análise dos dados foi realizada através da Modelagem de equações estruturais e análises mediacionais	Escala de Florescimento no Trabalho (FAWS); proposta por Rautenbach, (2015)	Os resultados confirmaram a estrutura de três fatores do Florescimento no Trabalho (WF). O ajuste pessoa-ambiente foi positivamente associado ao WF. O florescimento no local de trabalho foi negativamente relacionado a intenção de sair (ITL), enquanto se relacionou positivamente ao desempenho na função e ao comportamento de cidadania organizacional. O ajuste pessoa-ambiente afetou indiretamente o desempenho na função e o comportamento de cidadania organizacional por meio do Florescimento no Trabalho (WF).
Rothmann; Redelinghuys; (2020)	Determinar se o florescimento no local de trabalho é de natureza não estática e se os níveis de funcionamento dos funcionários podem flutuar positiva ou negativamente ao longo do tempo.	Abordagem quantitativa, descritiva e analítica. Aplicou-se com 202 professores do ensino médio. Análise de dados: análise fatorial confirmatória, invariância de medição longitudinal, tabulações cruzadas.	Escala de Florescimento no Trabalho (FAWS); proposta por Rautenbach, (2015)	Os resultados mostraram que os professores experimentaram mudanças notáveis em suas categorias de classificação (não florescente vs. florescente) ao longo do tempo e que essas mudanças estavam relacionadas à sua intenção de sair. Devido ao impacto que o florescimento no local de trabalho pode ter no desempenho e retenção individuais, é importante que as organizações monitorem continuamente os níveis de funcionamento de seus funcionários.
Rothman; Rensburg; (2020)	Investigar como as práticas organizacionais (PO) positivas se relacionam com as demandas e recursos do trabalho, adequação pessoa-ambiente e bem-estar	Abordagem quantitativa, descritiva-correlacional. Amostra de conveniência de 339 funcionários acadêmicos de três instituições de ensino superior na África do Sul Análise dos dados quantitativa, descritiva e confirmatória	Escala de Florescimento no Trabalho (FAWS); proposta por Rautenbach, (2015)	A análise mostrou que uma percepção de falta de práticas positivas em instituições estava associada a percepções de sobrecarga, falta de clareza de função, relacionamentos ruins entre supervisor e colega de trabalho, falta de ajuste pessoa-ambiente e bem-estar emocional, psicológico e social reduzido. Práticas organizacionais positivas, como respeito, apoio, significado, cuidado, inspiração e perdão, são importantes para experiências de demandas e recursos de trabalho, percepções de adequação de PO e o florescimento de acadêmicos.

Mendonça <i>et al.</i> (2020)	Apresentar as propriedades psicométricas da versão em português-brasileiro do Inventário Abrangente de Prosperidade (IAP).	Abordagem quantitativa descritiva e explicativa. Este estudo avaliou as propriedades psicométricas do IAP em 501 adultos brasileiros. Análise de dados: consistiu em combinação entre análise fatorial confirmatória e análise de redes, incluindo também análise da confiabilidade e validade convergente.	Escala de Florescimento no Trabalho (EFLOT) desenvolvida por Diener <i>et al.</i> (2010) e adaptada para amostras brasileiras por Mendonça <i>et al.</i> (2014);	O Abrangente de Prosperidade (IAP) apresenta validade convergente ao se correlacionar positivamente com felicidade e florescimento no trabalho, portanto, a versão brasileira do IAP apresenta evidências iniciais de validade para uso em adultos no Brasil.
Marais-Opperma, Rothman e Van Eeden (2021)	Investigar as associações entre o estresse percebido pelos professores, o florescimento no trabalho, a intenção de deixar o emprego e os tipos de enfrentamento	Abordagem quantitativa, descritiva-explicativa. Amostra transversal de 209 professores na África do Sul. Análise dos dados usou-se modelagem de variáveis latentes.	Escala de Florescimento no Trabalho (FAWS); proposta por Rautenbach, (2015)	O estresse afeta o funcionamento e o sentimento positivo dos professores. A angústia percebida (desamparo) foi associada à tendência dos professores de definir no trabalho, enquanto o estresse positivo percebido (autoeficácia) contribuiu para o florescimento no trabalho. A saúde mental (como florescimento) e a angústia percebida afetaram as intenções dos professores de sair.
Furtak e Barnard (2021)	Explorar as experiências de vida profissional dos voluntários para entender melhor as manifestações de bem-estar no contexto do trabalho voluntário.	Abordagem qualitativa, fenomenológica hermenêutica. Sujeitos da análise são oito voluntários de uma organização sem fins lucrativos (NPO) que opera no setor de saúde provincial da África do Sul participaram das entrevistas. Os dados obtidos foram analisados usando-se um processo analítico temático teórico de seis estágios.	Não houve aplicação de instrumento	O bem-estar do voluntário se manifesta em um senso de competência crescente, uma orientação de trabalho engajada, satisfação no trabalho e afeto positivo, bem como se sentir socialmente integrado e valorizado no local de trabalho. Como tal, os voluntários florescem porque vivenciam as facetas multidimensionais do bem-estar psicológico, emocional e social no contexto do voluntariado
Sousa e Fukuda (2022)	Mapear os antecedentes e consequentes do florescimento no trabalho relatados na literatura científica nacional e internacional dos últimos 10 anos.	Abordagem qualitativa, revisão sistemática de literatura. As pesquisas foram feitas nas bases de dados Sage, Scopus (Elsevier), PsyArticles (APA), Springer, JSTOR, BVS e no Google Acadêmico no período de 2011 a 2021, utilizando-se os descritores "flourishing at work" e "florescimento no trabalho" no título. A amostra final foi de 18 estudos empíricos, sete brasileiros e onze internacionais.	Não houve aplicação de instrumento	Identificou-se que os estudos são em maioria quantitativos, medindo antecedentes (ex: contexto organizacional e familiar), recursos internos do indivíduo (ex: inteligência emocional, engajamento com o trabalho) e consequentes de florescimento no trabalho (ex: intenção de sair). Concluiu-se que há lacunas importantes, tanto metodológicas (pela necessidade de mais instrumentos e tipos de delineamento de pesquisa) quanto do ponto de vista de variáveis relacionadas, sendo proposta uma agenda de pesquisa

Fonte: elaborado pela autora (2025).

Os artigos caracterizaram-se por serem 2 (dois) relativos a pesquisas qualitativas, de revisão sistemática de literatura e 1 (um) artigo utilizou a metodologia fenomenológica hermenêutica. A *FAWS* é uma escala aplicada na África do Sul e a *EFLOT* é uma versão da Escala de Florescimento de Diener *et al.* (2010), adaptada à realidade do trabalho no Brasil e com bons indicadores psicométricos, porém composta por fator único o que dificulta o diagnóstico dos cinco elementos do florescimento no trabalho. (Souza e Fukuda, 2024).

Conforme observado no Quadro 4, quanto ao ano de publicação dos estudos encontrados variam no período de 2015 a 2022. Foram publicados 7 (sete) artigos em revistas brasileiras e 6 (seis) na revista *SA Journal of Industrial Psychology*. Os perfis dos participantes dos estudos levantados são compostos de profissionais em geral, funcionários acadêmicos de Universidades, psicólogos, trabalhadores da enfermagem, professores de ensino médio, voluntários de Organização Sem Fins Lucrativos e adultos em geral.

Os trabalhos Oliveira-Silva e Silva (2015) e Oliveira-Silva e Porto (2019) apresentam similaridades, aquele por relacionar comportamentos de carreira e esse último a realização profissional com o florescimento no trabalho, além do que os participantes da pesquisa serem de profissionais de empregos e profissões variados no Brasil. Ambos trabalhos utilizaram a Escala de Florescimento no Trabalho (*EFLOT*). O trabalho de Oliveira-Silva e Silva (2015) o qual indicou que o planejamento e exploração da carreira predizem maior florescimento, sendo esta relação mediada pelo comprometimento com a carreira. Nos estudos de Oliveira-Silva e Porto (2019) demonstraram que a realização profissional prevê maior bem-estar subjetivo e florescimento no trabalho. Por sua vez, os trabalhos de Gabardo-Martins, Ferreira e Valentini (2017), Chaves *et al.* (2019) e Mendonça *et al.* (2020) apresentaram em comum a investigação das relações de variáveis antecedentes no florescimento no trabalho e a utilização da Escala de Florescimento no Trabalho (*EFLOT*).

Gabardo-Martins, Ferreira e Valentini (2017) investigaram os efeitos diretos de dois recursos familiares contextuais (enriquecimento trabalho-família e apoio social percebido da família) e um recurso pessoal (autoavaliações essenciais) no florescimento no trabalho. Concluiu-se que a aquisição de recursos na família e a avaliação positiva da própria vida contribuem para o florescimento no trabalho. O estudo foi realizado com 519 psicólogos de 24 estados brasileiros e do Distrito Federal.

Nos estudos de Chaves *et al.* (2019) buscou-se investigar as relações de um recurso pessoal (perdão disposicional) e de um recurso do trabalho (suporte social emocional) com o florescimento no trabalho de enfermeiros, bem como avaliar o papel mediador do suporte social emocional nessas relações, com 515 trabalhadores de enfermagem (enfermeiros, técnicos e auxiliares) de ambos

sexos provenientes do estado do Rio de Janeiro. Os resultados demonstraram a relevância do suporte social emocional para o florescimento no trabalho, assim como sua relação com o perdão disposicional. A adoção de políticas organizacionais voltadas à promoção do bom relacionamento entre os enfermeiros poderá impactar positivamente seu florescimento, visto que quando esses profissionais percebem que seu trabalho lhes dá suporte social, eles tendem a vivenciar maior bem-estar.

A pesquisa de Mendonça *et al.* (2020) teve como objetivo apresentar as propriedades psicométricas da versão em português-brasileiro do Inventário Abrangente de Prosperidade. (IAP) com 501 adultos brasileiros. A conclusão foi que o IAP apresenta validade convergente ao se correlacionar positivamente com felicidade e florescimento no trabalho, portanto, a versão brasileira do IAP apresenta evidências iniciais de validade para uso em adultos no Brasil.

No que concerne ao trabalho de Rensburg, Rothmann e Diedericks (2017) buscou-se investigar a relação entre adequação pessoa-ambiente, prosperidade no trabalho e intenção de sair. Concluiu-se que o ajuste pessoa-ambiente previu a intenção de sair, tanto direta quanto indiretamente, por meio do florescimento. A pesquisa de Rothmann e Rensburg (2020) teve como objetivo investigar como as práticas organizacionais (PO) positivas se relacionam com as demandas e recursos do trabalho, adequação pessoa-ambiente e bem-estar. A análise dos resultados mostrou que as práticas organizacionais positivas, como respeito, apoio, significado, cuidado, inspiração e perdão são importantes para experiências de demandas e recursos de trabalho, percepções de adequação de PO e o florescimento de acadêmicos. Ambos os trabalhos aplicaram a Escala de Florescimento no Trabalho (*FAWS*) proposta por Rautenbach, (2015) e tiveram como participantes 339 participantes funcionários acadêmicos de instituições de ensino superior da África do Sul.

As pesquisas Marais-Opperman, Rothmann e Van Eeden (2021), Rothmann, Redelinghuys e Botha (2019) e Rothmann e Redelinghuys (2020) fizeram a investigação entre florescimento e a intenção de sair do emprego e utilizaram Florescimento no Trabalho (*FAWS*); proposta por Rautenbach, (2015). O trabalho de Marais-Opperman, Rothmann e Van Eeden (2021) ao investigar as associações entre o estresse percebido pelos professores na África do Sul., o florescimento no trabalho, a intenção de deixar o emprego e os tipos de enfrentamento, concluiu que o estresse afeta o funcionamento e o sentimento positivo dos professores. A angústia percebida (desamparo) foi associada à tendência de definhamento no trabalho, enquanto o estresse positivo percebido (autoeficácia) contribuiu para o florescimento no trabalho. A saúde mental (como florescimento) e a angústia percebida afetaram as intenções dos professores de sair.

Rothmann, Redelinguys e Botha (2019) buscaram examinar as relações entre o ajuste pessoa-ambiente (PEF), florescimento no trabalho (WF), intenção de sair (ITL), desempenho no papel e comportamento de cidadania organizacional (OCB). Concluiu-se que o florescimento no local de trabalho foi negativamente relacionado a intenção de sair (ITL), enquanto se relacionou positivamente ao desempenho na função e ao comportamento de cidadania organizacional. O ajuste pessoa-ambiente afetou indiretamente o desempenho na função e o comportamento de cidadania organizacional por meio do Florescimento no Trabalho (WF). Os participantes da pesquisa serem professores do ensino médio.

Já nos estudos de Rothmann e Redelinguys (2020) o objetivo foi determinar se o florescimento no local de trabalho é de natureza não estática e se os níveis de funcionamento dos funcionários podem flutuar positiva ou negativamente ao longo do tempo. Os resultados mostraram que os professores de ensino médio experimentaram mudanças notáveis em suas categorias de classificação (não florescente vs. florescente) ao longo do tempo e que essas mudanças estavam relacionadas à sua intenção de sair. Devido ao impacto que o florescimento no local de trabalho pode ter no desempenho e retenção individuais, é importante que as organizações monitorem continuamente os níveis de funcionamento de seus funcionários.

Os trabalhos de Bedin e Zamarchi (2019), Furtak e Barnard (2021) abordaram o florescimento no trabalho através da abordagem qualitativa. Bedin e Zamarchi (2019) realizaram revisão integrativa da literatura de estudos relacionados ao florescimento no trabalho, dos últimos dez anos em quatro bases de dados (SciELO, BVS-Psi, Periódicos Capes e EBSCO Host) resultando em oito artigos incluídos nas análises. A partir dos dados encontrados, entende-se o florescimento no trabalho composto por: emoções positivas, engajamento, relacionamento, significado e realização (Seligman, 2012). A conclusão do estudo foi que há poucos estudos sobre o tema e buscou-se compreender o conceito de florescimento no trabalho e suas implicações para este contexto.

Os estudos de Furtak e Barnard (2021) tinham o objetivo de explorar as experiências de vida profissional dos voluntários para entender melhor as manifestações de bem-estar no contexto do trabalho voluntário, a partir da abordagem fenomenológica hermenêutica. Sujeitos da análise são oito voluntários de uma organização sem fins lucrativos (NPO) que opera no setor de saúde provincial da África do Sul participaram das entrevistas. Os dados obtidos foram analisados usando-se um processo analítico temático teórico de seis estágios. Constatou-se que os voluntários florescem porque vivenciam as facetas multidimensionais do bem-estar psicológico, emocional e social no contexto do voluntariado.

A pesquisa de Sousa e Fukuda (2022) mapeou os antecedentes e consequentes do florescimento no trabalho relatados na literatura científica nacional e internacional dos últimos 10 anos, através de uma revisão sistemática de literatura. Utilizou-se as bases de dados Sage, Scopus (Elsevier), PsyArticles (APA), Springer, JSTOR, BVS e no Google Acadêmico no período de 2011 a 2021. A amostra final foi de 18 estudos empíricos, sendo 7 (sete) brasileiros e 11 (onze) internacionais. Identificou-se que os estudos são em maioria quantitativos, medindo antecedentes (ex: contexto organizacional e familiar), recursos internos do indivíduo (ex: inteligência emocional, engajamento com o trabalho) e consequentes de florescimento no trabalho (ex: intenção de sair). Concluiu-se que há lacunas importantes, tanto metodológicas (pela necessidade de mais instrumentos e tipos de delineamento de pesquisa) quanto do ponto de vista de variáveis relacionadas, sendo proposta uma agenda de pesquisa.

Quanto aos dois artigos caracterizados pela revisão sistemática de literatura, verificou-se que há poucos estudos sobre a temática sobre florescimento no trabalho, conforme citado por Bedin e Zamarchi (2019). No artigo de Sousa e Fukuda (2022) identificou-se que os estudos são predominantemente quantitativos, medindo antecedentes, recursos internos do indivíduo e consequentes de florescimento no trabalho, com a conclusão que há lacunas metodológicas e de variáveis relacionadas, sendo proposta uma agenda de pesquisa, que trata sobre Estudos anteriores em florescimento no trabalho. Evidenciou-se a partir do levantamento expresso no Quadro 4 uma lacuna nas pesquisas existentes sobre florescimento no trabalho, destacando a necessidade de estudos futuros para aprofundar a temática. Não foram obtidos dados de estudos realizados no setor público.

3 METODOLOGIA

A seção em questão visa descrever os aspectos metodológicos da pesquisa abordando tipologia, unidade de análise, sujeitos da pesquisa, bem como as técnicas e procedimentos utilizados na coleta dos dados e análise dos dados.

3.1 Tipologia da pesquisa

Pretendeu-se atingir os objetivos da pesquisa adotando-se uma abordagem mista, sendo classificada como exploratório-descritivo, mediante estudo de caso único através da pesquisa de campo e documental. Quanto à abordagem, o estudo caracteriza-se como mista. A abordagem qualitativa caracteriza-se pela observação de um determinado fenômeno e seus fatores subjacentes, buscando apreender os significados presentes no contexto pesquisado, com base nas percepções dos sujeitos participantes da pesquisa, conforme a singularidade do contexto em foco (Malhotra, 2019; Creswell, 2014). Nesta pesquisa, busca-se compreender, a partir de entrevistas semiestruturadas, como se configura o florescimento no trabalho dos empregados em uma unidade de pesquisa da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), uma empresa pública, vinculada ao Ministério da Agricultura e Pecuária. Os dados quantitativos do estudo foram coletados por meio de um formulário *Google* que visou o levantamento dos dados objetivos quanto à avaliação do grau da relevância e indicação da frequência de ocorrência das dimensões do florescimento no trabalho. A junção das duas abordagens possibilita apreender as percepções das dimensões vivenciadas pelos empregados e mensurar a frequência e relevância das dimensões percebidas por eles no trabalho.

Quanto aos fins, trata-se de um estudo exploratório-descritivo, tendo em vista que pretende estudar uma temática com escassez de conhecimento sistematizado, conforme demonstrado no item 2.3 de estudos empíricos anteriores sobre florescimento no trabalho, o que segundo Marconi e Lakatos (2022) possibilita descrever um determinado fenômeno a partir de observações e levantamentos empíricos.

Dessa forma, quanto aos meios o estudo classifica-se como pesquisa de campo, mediante estudo de caso único. Conforme Yin (2015), a pesquisa de campo busca respostas a um problema a partir da observação de fatos e fenômenos espontâneos não restringindo-se a dados secundários, mas buscando acessar dados e variáveis diretamente com os sujeitos e nos contextos relacionados ao fenômeno a ser estudado. A estratégia do estudo de caso possibilita a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fenômeno ou fato, a fim de clarificar

conceitos. O presente estudo fará uso da adaptação qualitativa do Inventário de Florescimento no Trabalho (IFT) em um roteiro de entrevista semiestruturada, para ser aplicado junto aos empregados da unidade de pesquisa da Embrapa, situada no Nordeste do Brasil.

O protocolo do estudo de caso a ser descrito, encontra-se disponível no Apêndice A. Segundo Yin (2015) o protocolo de estudo de caso é um documento essencial que orienta o pesquisador durante a coleta de dados em estudo de caso, assegurando consistência e confiabilidade ao estudo que serve como um guia estruturado que detalha os procedimentos a serem seguidos, incluindo os instrumentos de coleta e as condutas específicas durante a investigação.

3.2 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa

A Embrapa foi oficialmente instalada em 26 de abril de 1973, assumindo a missão de desenvolver a base tecnológica para uma agricultura e pecuária adaptadas às condições tropicais do Brasil, com o objetivo de garantir a segurança alimentar e fortalecer a posição do país no mercado internacional de alimentos, fibras e energia. (Embrapa, 2025a). A Embrapa se dedica à pesquisa, desenvolvimento e inovação na área agropecuária, cuja missão é viabilizar soluções tecnológicas para a sustentabilidade da agricultura brasileira, buscando aumentar a eficiência da produção, promover a agricultura familiar e contribuir para a segurança alimentar. (Embrapa, 2023).

O desafio da Embrapa é garantir ao Brasil segurança alimentar e uma posição de destaque internacional nos setores de alimentos, fibras e energia, garantindo o protagonismo e parceria essencial na geração e no uso de conhecimentos para o desenvolvimento sustentável da agricultura brasileira até 2030. Os valores que balizam as práticas e os comportamentos da Embrapa e de seus integrantes são a confiança e integridade, respeito, conectividade, inovação, excelência e sustentabilidade (Embrapa, 2023).

A Embrapa possui atualmente 43 (quarenta e três) Unidades Descentralizadas (UD) no Brasil, subdivididas por áreas de temáticas de pesquisa: temas básicos, pesquisa ecorregional e pesquisa de produtos. As unidades de pesquisa são administrativamente chamadas de Unidades Descentralizadas (UD) da Embrapa e são responsáveis pela execução da pesquisa agropecuária e formulação de políticas agrícolas. (Embrapa, 2025a).

A unidade de análise foco deste estudo apresenta atualmente em torno de 145 empregados, conforme Quadro 5 e caracteriza-se por ser uma UD com enfoque em temas básicos, cuja cultivar predominante de pesquisa apresenta relevância socioeconômica para região Nordeste, com capacidade de geração de empregos e renda na região (Vidal, 2016).

De acordo com Embrapa (2022) a importância social e econômica do produto de pesquisa da UD da Embrapa a ser pesquisada, gera no total de 300 mil empregos, sendo 35 mil no campo, 15 na indústria e 250 mil empregos indiretos. A seguir a descrição da estrutura de carreiras e cargos de provimento efetivo na Embrapa, conforme demonstrado no Quadro 5, que subsidiará a seleção dos sujeitos da pesquisa.

Quadro 5 – Estrutura de carreiras e cargos de provimento efetivo na Embrapa

CARREIRA	CARGO	QUANTITATIVO DE EMPREGADOS DO CENTRO DE PESQUISA
PESQUISA E DESENVOLVIMENTO	PESQUISADOR	55
SUPORTE A PESQUISA E DESENVOLVIMENTO	ANALISTA	45
	TÉCNICO	26
	ASSISTENTE	19
TOTAL		145

Fonte: adaptado pela autora (2025) a partir do Plano de cargos e carreiras da Embrapa- PCE (2012).

Os sujeitos da pesquisa são 16 empregados da UD da Embrapa, localizada no Nordeste e objeto deste estudo. O critério utilizado para definição dos sujeitos da pesquisa foi realizado com base na estrutura de carreiras e cargos de provimento efetivo na Embrapa, conforme estabelecido no Quadro 5, de forma que garantisse a representatividade de todos os cargos da organização.

A seleção dos participantes norteia-se por critérios de amostragem intencional, conforme descrito por Yin (2015) esse método envolve a escolha deliberada de indivíduos que, devido à sua experiência ou conhecimento, podem fornecer informações ricas e relevantes para os objetivos da pesquisa. Ao focar em participantes com potencial para oferecer dados significativos, essa abordagem visa aprofundar a compreensão do fenômeno estudado. Até atingir o ponto de saturação de dados, momento em que os depoimentos começam a se repetir sem que haja informações adicionais (Hoffman *et al*, 2018)

Para inclusão dos empregados na pesquisa três critérios devem ser observados: 1) ser empregado efetivo do centro de pesquisa selecionado, com no mínimo 6 meses de atuação; 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), que consta no Apêndice F. O convite para participar da pesquisa ocorreu diretamente com os empregados, inicialmente via telefone, presencialmente ou via mensagem de WhatsApp, de acordo com a disponibilidade do entrevistado. Ressalte-se que 9 empregados foram convidados, porém não deram continuidade para agendamento da entrevista e 1 empregado os dados da gravação foram perdidos.

Posteriormente, quando confirmado o interesse em participar do estudo, foram enviadas via WhatsApp informações pertinentes a entrevista, como data, hora, sala para o encontro e disponibilização do formulário do Google para avaliação da vivência das dimensões e preenchimento do perfil sociodemográfico. As entrevistas foram gravadas mediante o consentimento do entrevistado e utilizou-se roteiro semiestruturado, de acordo com estabelecido no Apêndice D.

3.3 Coleta de dados

A coleta de dados, conforme Creswell (2014), representa uma série de atividades interconectadas que têm como objetivo a obtenção de informações para responder às questões da pesquisa. No presente estudo, a coleta de dados deu-se por meio da pesquisa documental através de relatório de clima (dados secundários), entrevista (dados primários) e formulário *Google* (dados primários). De acordo com Yin (2015), essas diversas fontes de evidência são complementares, e um bom estudo de caso deve se fundamentar em quantas fontes forem necessárias.

As entrevistas foram realizadas com base em roteiro semiestruturado e de acordo com os cargos constantes no Quadro 5. A escolha da coleta de dados primários através da entrevista se deu por ela se caracterizar por ser uma interação comunicativa entre duas ou mais pessoas, iniciada pelo pesquisador, com o propósito de obter informações relevantes para o objeto de estudo. Essa interação permite ao entrevistado refletir e expressar suas percepções sobre a realidade vivenciada, fornecendo dados primários essenciais para a compreensão do fenômeno investigado (Minayo, 2009). Desta forma, optou-se pela escolha da técnica da entrevista semiestruturada, uma vez que o objetivo do estudo é compreender como se configura o florescimento no trabalho dos empregados em uma unidade de pesquisa da Embrapa.

Antes de iniciar a coleta de dados por meio das entrevistas, os participantes foram convidados a formalizar sua participação assinando o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), segundo apresentado no Apêndice F. Esse procedimento visa garantir que os participantes estejam plenamente informados sobre os objetivos, procedimentos, riscos e benefícios da pesquisa, assegurando sua decisão voluntária e consciente de participar do estudo.

O TCLE utilizado continha os termos da Resolução nº 510/2016, que informa sobre a ética da pesquisa, do estabelecimento da relação de confiança entre pesquisador e participante, bem como as especificidades das pesquisas nas Ciências Humanas e Sociais (Brasil, 2016b).

Para proporcionar a consistência e minimizar possíveis erros durante a pesquisa, foi elaborado um protocolo de estudo de caso (Apêndice A). De acordo com Yin (2015), o

protocolo funciona como uma estrutura mental que orienta o pesquisador, delineando um conjunto de comportamentos e procedimentos a serem seguidos ao longo da investigação. Ele inclui as questões centrais relacionadas ao tema estudado, servindo como um guia que auxilia o pesquisador a manter uma postura imparcial durante a coleta de dados. A seguir, no Quadro 6, consta a descrição as etapas da coleta de dados.

Quadro 6 – Descrição das etapas da coleta de dados da pesquisa de campo.

ETAPA	OBJETIVO
ETAPA 1	Contato inicial: explicação dos objetivos da pesquisa, informações sobre o sigilo e sobre a gravação das entrevistas e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) disponível no Apêndice F.
ETAPA 2	Levantamento do perfil socioeconômico: coletar dados sobre cargo, idade, sexo, faixa salarial, tempo de serviço, chefia vinculada, modalidade de trabalho, nível de escolaridade e se exerce função de supervisão (Apêndice B).
ETAPA 3	Avaliação das dimensões do Florescimento no Trabalho (IFT): coletar dados sobre a frequência e relevância de cada dimensão vivenciada no ambiente de trabalho, conforme os objetivos específicos da pesquisa (Apêndice C).
ETAPA 4	Roteiro para entrevista semiestruturada: coletar dados na entrevista sobre a vivência do florescimento dos entrevistados, com base na adaptação qualitativa do instrumento quantitativo através da percepção dos entrevistados das dimensões que compõem o IFT, emoções positivas, fluxo/engajamento, relações sociais positivas, significado/sentido e realização, conforme os objetivos da pesquisa. (Apêndice D)
ETAPA 5	Conclusão: momento em que são realizadas as considerações finais e realizado agradecimento pela participação. Os entrevistados são convidados a fazerem as observações adicionais, sugestões ou críticas. Além disso, é encorajado a expressar seus sentimentos e reflexões sobre o processo da entrevista e a temática discutida, enriquecendo assim a compreensão do pesquisador sobre o fenômeno estudado.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Após o aceite pelo entrevistado em participar da pesquisa disponibilizou-se o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice F) com informação sobre o sigilo dos dados e com autorização para gravação das entrevistas.

A pesquisa de campo iniciou-se com o levantamento do perfil socioeconômico (Apêndice B) dos dados dos participantes, através do preenchimento do formulário *Google* disponibilizado de forma *on-line*, com objetivo de caracterizar os entrevistados.

Em seguida, realizou-se as entrevistas, conforme descrito no Apêndice D, com objetivo de coletar dados sobre a vivência do florescimento dos entrevistados, com base na adaptação qualitativa do IFT. A decisão de adaptar um instrumento originalmente quantitativo para um roteiro de entrevista qualitativa foi motivada pela intenção de aprofundar a compreensão sobre a vivência do florescimento no trabalho pelos entrevistados. Assim, foram realizadas 17 entrevistas com os empregados da unidade de pesquisa analisada, no período de 06/08/2025 a 27/08/2025, porém perdeu-se os dados da gravação de uma entrevista, totalizando a coleta de 16 entrevistas. As entrevistas aconteceram de forma presencial até o ponto considerado de saturação dos dados, quando os relatos coletados começam a se repetir, não gerando novas informações (Falqueto, Hoffman e Farias, 2018). Para explorar as dimensões subjetivas, é

fundamental permitir que os participantes expressem livremente suas histórias, justificativas, sentimentos e opiniões. Essa abordagem dialógica é característica da pesquisa qualitativa, que busca compreender os fenômenos a partir da perspectiva dos sujeitos envolvidos, portanto, a adaptação do instrumento quantitativo para um formato qualitativo demonstra ser essencial para alcançar os objetivos deste estudo (Minayo, 2009).

Os estudos empíricos sobre florescimento no trabalho discutido na subseção 2.3 reforça a importância da entrevista, uma vez que verificou-se poucos estudos sobre a temática sobre florescimento no trabalho, conforme citado por Bedin e Zamarchi (2019), bem como predominância de estudos quantitativos, segundo Sousa e Fukuda (2022). De acordo com Creswell (2014), essa abordagem qualitativa permite compreender as percepções e experiências dos participantes em relação ao fenômeno investigado, valorizando suas perspectivas e contextos específicos.

Por último, disponibilizou-se de forma on-line através do *Google*, o formulário quantitativo de avaliação das dimensões (Apêndice C) do IFT com objetivo de coletar dados sobre a percepção do grau de frequência e relevância de cada dimensão pelos entrevistados.

As escalas quantitativas fornecem hierarquização das dimensões, que foi abordado na pesquisa, com avaliação da frequência e relevância das dimensões e complementadas qualitativamente com a captura das nuances das experiências e percepções individuais, através da entrevista. A adoção da metodologia quantitativa-qualitativa neste estudo justifica-se pela necessidade de compreender profundamente as interpretações e significados que os participantes atribuem ao tema em questão, proporcionando uma análise rica, contextualizada e complementar a abordagem quantitativa na compreensão do fenômeno investigado.

Nesse contexto, a abordagem qualitativa permite complementar as percepções, experiências e interpretações dos sujeitos, com os aspectos que não seriam plenamente captados somente por métodos quantitativos. Assim, a metodologia adotada alinha-se aos objetivos do estudo, proporcionando uma compreensão mais rica e detalhada do fenômeno investigado.

3.4 Análise de dados

A análise de dados qualitativo contempla a organização dos dados, com a realização de uma leitura preliminar da base de dados, a codificação e organização dos temas, a representação dos dados e a formulação de uma interpretação destes. Os passos estão interligados e constituem uma espiral de atividades, todas relacionadas à análise e representação dos dados (Creswell, 2014).

Bardin (2020) divide a análise de conteúdo em três etapas: pré- análise, exploração do material e o tratamento dos resultados, inferência e a interpretação. A pré- análise é a fase da organização, com a escolha dos documentos para análise, leitura flutuante, referenciação dos índices e elaboração de indicadores. A fase de exploração do material consiste na codificação, decomposição ou enumeração de acordo com as regras previamente formuladas (Bardin, 2020). No caso do presente estudo a categorização ocorreu de acordo com as categorias, com base nas dimensões do PERMA, de Seligman (2012).

Os itens agrupados em subcategorias teórico-analíticas foram realizados com bases nos itens do Inventário do de Florescimento no Trabalho (IFT), de Souza e Fukuda (2024). Segundo Minayo (2009) as categorias teórico-analíticas preservam a história, as relações sociais essenciais e atuam como referências fundamentais para compreensão ampla do objeto de estudo. Uma segunda categorização emerge quando não são previamente definidas, mas surgem a partir da análise comparativa e sucessiva dos dados e são nomeadas ao final da análise da pesquisa (Bardin, 2020) que nessa pesquisa são chamadas de categorias empíricas e surgem a partir do trabalho de campo. No Quadro 7, consta a descrição das categorias teórico-analíticas, das subcategorias teórico-analíticas e das categorias empíricas:

Quadro 7- Categorias de análise.

Categorias Teórica-Analíticas	Subcategorias Teórica-Analíticas
Dimensões PERMA (Seligman, 2012)	Itens do IFT (Souza e Fukuda, 2024)
Emoções Positivas	Diversão no trabalho
	Feliz com as atividades do trabalho e alegre no trabalho
	Frustrado e infeliz no trabalho
	Esperar que o melhor aconteça mesmo em momentos difíceis no trabalho
	Grato pelo que a Empresa oferece
	Grato pela contribuição dos colegas de trabalho
	Valorizado pelos colegas de trabalho
	Pouco valorizado pela chefia
	Inspirado por trabalhar com pessoas de excelência técnica e humana
Fluxo/Engajamento	Capacidade de resolver desafios no trabalho
	Recorre aos conhecimentos para realizar o trabalho
	Desmotivado na continuidade do trabalho
	Executa atividades rotineiras
	Dificuldade de prestar atenção nas atividades do trabalho
	Não percebe o tempo passar no trabalho
	Trabalha com dedicação e engajamento na realização das atividades do trabalho
Relações Sociais Positivas	Antipatia ou comportamento antipático dos colegas de trabalho
	Convivência ou relacionamentos sociais ruins com os colegas
	Distanciamento dos colegas da equipe de trabalho
	Querido e gostam de você pelos colegas da equipe de trabalho
	Gosta de trabalhar com os colegas
	Confiança e pertencimento a uma equipe
	Resolve as dificuldades sozinho
	Tem colegas de trabalho que ajudam na dificuldade
Significado/Sentido	Trabalho colabora para o bem comum, propósito nobre que ajuda e é significativo para outras pessoas
	Meu trabalho está distante do meu propósito de vida
	Trabalho é significativo para você, ajuda dar sentido à vida, tem propósito construtivo e significativo para sua vida
	Meu trabalho significa pouco para mim
	Trabalho tem um propósito maior que sustento
Realizações	Prosperar e conquistar vida melhor com o trabalho, ganhos e evoluções pessoais e profissionais
	Crescer profissionalmente com o trabalho
	Sentir que seus resultados no trabalho são fruto do seu esforço.
	Sentir-se realizado
	Sentir-se competente no trabalho
	Aprender com o trabalho
	Sentir-se distante dos objetivos de vida
	Sentir que suas competências e talentos são pouco aproveitados
	Sentir-se estagnado no trabalho
Categorias Empíricas	
Convívio e integração entre empregados e entre equipes	
Reconhecimento e valorização	
Sistema de avaliação	
Comunicação e compartilhamento de informações	
Suporte da gestão	

Fonte: elaborado pela autora (2025).

Utilizou-se a ferramenta de transcrição *turboscribe* e a análise dos dados quantitativos foi realizada com base na estatística descritiva, tanto o levantamento do perfil sociodemográfico, quanto a avaliação das dimensões do florescimento no trabalho foram disponibilizados através do *Google Forms*.

Quadro 8– Objetivos específicos e a metodologia a ser aplicada na pesquisa.

Objetivo Específico	Procedimento de coleta de dados	Delineamento da coleta	Técnica de análise de dados
i. Analisar a dimensão emoções positivas no florescimento no trabalho	Entrevista	Categoria teórico-analítica: emoções positivas	Análise de conteúdo
	Documento institucional	Relatório de clima	Análise documental
ii. Analisar a dimensão engajamento/fluxo no florescimento no trabalho	Entrevista	Categoria teórico-analítica: engajamento/fluxo	Análise de conteúdo
	Documento institucional	Relatório de clima	Análise documental
iii. Analisar a dimensão relacionamentos sociais no florescimento positivas no trabalho	Entrevista	Categoria teórico-analítica: relacionamentos sociais positivos	Análise de conteúdo
	Documento institucional	Relatório de clima	Análise documental
iv. Analisar a dimensão significado/sentido no florescimento no trabalho	Entrevista	Categoria teórico-analítica: significado/ sentido	Análise de conteúdo
	Documento institucional	Relatório de clima	Análise documental
v. Analisar a dimensão realização no florescimento no trabalho	Entrevista	Categoria teórico-analítica: realização	Análise de conteúdo
	Documento institucional	Relatório de clima	Análise documental
vi. Avaliar o grau de relevância e frequência de ocorrência das dimensões do florescimento.	<i>Google Forms</i>	Dimensões do florescimento no trabalho	Análise descritiva

Fonte: elaborado pela autora (2025)

No Quadro 08 consta a descrição entre os objetivos específicos e a metodologia a ser empregada na pesquisa desde a coleta de dados, delineamento da coleta e técnica de análise de dados.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Esta seção apresenta e discute os resultados obtidos a partir da análise dos dados primários (entrevistas e questionários) coletados nesta pesquisa e secundários (relatório de clima de 2024). A apresentação iniciará pelos resultados do relatório da pesquisa de clima, seguido do perfil dos empregados entrevistados, com a demonstração dos resultados do formulário de percepção de frequência e relevância das dimensões e por fim das entrevistas.

4.1 Perfil sociodemográfico dos sujeitos da pesquisa

Nesta pesquisa foram realizadas 16 entrevistas semiestruturadas com empregados na unidade de pesquisa da Embrapa selecionada para o estudo. O perfil dos entrevistados foi obtido através da disponibilização do formulário através *Google Forms* com os seguintes itens para preenchimento: cargo, faixa etária, sexo, estado civil, faixa salarial, tempo de serviço, chefia vinculada, modalidade de trabalho, nível de escolaridade e função de supervisão.

O quantitativo total de empregados na composição do quadro funcional da unidade de análise é de 145 empregados, subdivididos pelos cargos: 55 pesquisadores, 45 analistas, 26 técnicos e 19 assistentes, conforme consta no Quadro 5. O perfil dos entrevistados caracteriza-se em sua maior parte por pesquisadores 37,5%, seguidos pelos analistas 25%, técnicos 25% e assistentes 12,5 %, conforme consta na Tabela 1.

Tabela 1- Distribuição dos entrevistados por cargo, em número e porcentagem

Cargo	Quantitativo de empregados	%
Pesquisador	6	37,5
Analista	4	25,0
Técnico	4	25,0
Assistente	2	12,5
TOTAL	16	100%

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Na Tabela 2 pode ser constatada a faixa etária dos entrevistados. Verificou-se a predominância da faixa etária de 40 a 49 anos, com 43,7%, seguida da faixa etária de 60 a 69 anos, com 37,5%. As faixas etárias de 30 a 39 anos, de 50 a 59 anos e de 70 a 79 anos, apresentam cada 6,2%.

Tabela 2 - Distribuição dos entrevistados por faixa etária, em número e porcentagem

Faixa Etária	Quantitativo de empregados	%
30 a 39 anos	1	6,2
40 a 49 anos	7	43,7
50 a 59 anos	1	6,2
60 a 69 anos	6	37,5
70 a 79 anos	1	6,2
TOTAL	16	100%

Fonte: dados da pesquisa (2025).

A predominância dos entrevistados é do sexo feminino com 81,2%, contando com 18,7% de entrevistados do sexo masculino, conforme demonstra a tabela 3.

Tabela 3 - Distribuição dos entrevistados por sexo, em número e porcentagem

Sexo	Quantitativo de empregados	%
Feminino	13	81,2
Masculino	3	18,7
Prefiro não dizer	0	0
TOTAL	16	100%

Fonte: dados da pesquisa (2025).

O percentual de 25% dos entrevistados, caracterizaram-se na faixa salarial de R\$5.000,00 a R\$9.999,00 e 25% de R\$20.000,00 a 29.999,00, seguidos de 18,7% de empregados na faixa salarial de R\$15.000,00 a R\$19.000,00. Já na faixa salarial de R\$30.000 ou mais o percentual foi de 12,5%. Nas demais faixas salariais, o percentual foi de 6,2% cada, conforme consta na Tabela 4.

Tabela 4 – Distribuição dos entrevistados por faixa salarial, em número e porcentagem

Faixa salarial (valor líquido)	Quantitativo de empregados	%
de R\$0,00 a R\$4.999,00	1	6,2
de R\$5.000,00 a R\$9.999,00	4	25,0
de R\$10.000,00 a R\$14.999,00	1	6,2
de R\$15.000,00 a R\$19.999,00	3	18,7
de R\$20.000,00 a R\$24.999,00	4	25,0
de R\$25.000,00 a R\$29.999,00	1	6,2
de R\$30.000,00 ou mais	2	12,5
TOTAL	16	100%

Fonte: dados da pesquisa (2025).

A Tabela 5 que faz referência ao tempo de serviço na Embrapa verifica-se que 50% encontra-se na faixa de 15 a 19 anos, seguidos de 25% na faixa de 30 a 34 anos e 12,5% tanto na faixa de 35 a 39 anos, quanto na faixa de tempo de serviço de 10 a 14 anos.

Tabela 5 – Distribuição dos entrevistados por tempo de serviço na Embrapa, em número e porcentagem

Tempo de serviço na Embrapa	Quantitativo de empregados	%
10 a 14 anos	2	12,5
15 a 19 anos	8	50,0
20 a 24 anos	0	0
25 a 29 anos	0	0
30 a 34 anos	4	25,0
35 a 39 anos	2	12,5
40 anos ou mais	0	0
TOTAL	16	100%

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Na Tabela 6 pode ser constatada que a maior parte dos entrevistados encontra-se vinculado à Chefia de Pesquisa e Desenvolvimento, 56,2% e a área de Transferência de Tecnologia. A Chefia de Administração e Chefia Geral corresponde cada a 12,5%.

Tabela 6 – Distribuição dos entrevistados por chefia vinculada, em número e porcentagem

Chefia vinculada	Quantitativo de empregados	%
Chefia Adjunta de Administração (CHAA)	2	12,5
Chefia Adjunta de Pesquisa e Desenvolvimento (CHPD)	9	56,2
Chefia Adjunta de Transferência de Tecnologia (CHTT)	3	18,7
Chefia Geral (CHGE)	2	12,5
TOTAL	16	100%

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Conforme Tabela 7, observa-se que 56,2% atuam na modalidade de trabalho presencial e 43,2% na modalidade híbrida.

Tabela 7 – Distribuição dos entrevistados por modalidade de trabalho, em número e porcentagem

Modalidade de trabalho	Quantitativo de empregados	%
Presencial	9	56,2
Teletrabalho Híbrido	7	43,7
Teletrabalho Integral	0	0
TOTAL	16	100%

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Quanto a escolaridade que trata a Tabela 8, verifica-se que 37,5% são de doutores, seguidos de 31,2% de formação com especialização e 18,7% com mestrado. Ensino médio e graduação é representado pelo percentual de 6,2% cada.

Tabela 8 – Distribuição dos entrevistados por cargo escolaridade, em número e porcentagem

Escolaridade	Quantitativo de empregados	%
Ensino fundamental	0	0
Ensino médio	1	6,2
Graduação	1	6,2
Especialização	5	31,2
Mestrado	3	18,7
Doutorado	6	37,5
Pós-doutorado	0	0
TOTAL	16	100%

Fonte: dados da pesquisa (2025).

A Tabela 9 demonstra que em 6,2% dos entrevistados exercem função de supervisão. Os demais 93,7% não exercem.

Tabela 9 – Função de supervisão dos entrevistados, em número e porcentagem

Exerce função de supervisão	Quantitativo de empregados	%
Sim	1	6,2
Não	15	93,7
TOTAL	16	100%

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Desta forma, o perfil dos entrevistados caracteriza-se por 81,2% do sexo feminino e 18,7% do sexo masculino. Quanto ao nível de escolaridade a maioria, em torno de 37,5% são de doutores, a faixa etária predominante é de 40 a 49 anos (43,7%), não exercem função de supervisão (93,7%), com (25%) na faixa salarial de R\$5.000,00 a R\$9.999,00 e (25%) na faixa de R\$20.000,00 a 29.999,00, na modalidade de trabalho presencial (56,2%), cuja área de trabalho vincula-se à Chefia de Pesquisa e Desenvolvimento (56,2%), com tempo de serviço de 15 a 19 anos (56,2%). Os entrevistados quanto à distribuição nos cargos são de 37,5% pesquisadores, seguidos de 25% de analistas, 25% de técnicos e 12,5% de assistentes.

4.2 Avaliação das dimensões do florescimento no trabalho

O formulário de avaliação das dimensões do florescimento no trabalho foi disponibilizado através do *link* do formulário *Google* e dispunha anexado a descrição das dimensões, conforme utilizado no referencial teórico e solicitação para avaliação das dimensões (Apêndice C).

4.2.1 Grau de relevância das dimensões

A avaliação quanto ao grau de relevância é atribuída a cada uma das dimensões pelos entrevistados, sendo (1) para a menos relevante e (5) para a mais relevante.

O grau de relevância atribuído à dimensão emoções positivas foi de 37,5% dos entrevistados para “nota 4” e 37,5% para “nota 5”, 18,7% para “nota 2” e 6,2% para “nota 3”, conforme descrito na Tabela 10.

Tabela 10 - Grau de relevância da dimensão emoções positivas, em número e porcentagem

EMOÇÕES POSITIVAS		
Relevância atribuída	Quantidade de empregados	%
5	6	37,5
4	6	37,5
3	1	6,2
2	3	18,7
1	-	0
TOTAL	16	100%

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Na Tabela 11 houve predominância de 68,7% dos entrevistados que avaliaram com “nota 5”, 12,5% deram “nota 4” e 18,7% de entrevistados que atribuíram “nota 2” para o grau de relevância da dimensão engajamento/fluxo.

Tabela 11 - Grau de relevância da dimensão engajamento/fluxo, em número e porcentagem

ENGAJAMENTO/FLUXO		
Relevância atribuída	Quantidade de empregados	%
5	11	68,7
4	2	12,5
3	0	0
2	3	18,7
1	0	0
TOTAL	16	100%

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Verifica-se na Tabela 12, que na dimensão relacionamentos sociais positivos 37,5% dos entrevistados atribuíram “nota 5” e os outros 37,5% deram “nota 4” para o grau de relevância, seguidos de 12,5% para “nota 3” e 12,5% para “nota 2”.

Tabela 12 - Grau de relevância da dimensão Relacionamentos sociais positivos, em número e porcentagem

RELACIONAMENTOS SOCIAIS POSITIVOS		
Relevância atribuída	Quantidade de empregados	%
5	6	37,5
4	6	37,5
3	2	12,5
2	2	12,5
1	0	0
TOTAL	16	100%

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Observa-se que 31,2% dos entrevistados creditam “nota 5” para a relevância da dimensão significado, seguido de 43,7% de entrevistados que atribuem “nota 4”, 12,5% para “nota 3” e 12,5% para “nota 2” nesta mesma dimensão, conforme consta na Tabela 13.

Tabela 13 - Grau de relevância da dimensão Significado, em número e porcentagem

SIGNIFICADOS		
Relevância atribuída	Quantidade de empregados	%
5	5	31,2
4	7	43,7
3	2	12,5
2	2	12,5
1	0	0
TOTAL	16	100%

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Na dimensão realização 62,5% dos entrevistados optaram pela “nota 5”, seguidos de 18,7% “nota 4” e 6,2% atribuíram “nota 3” para o grau de relevância da dimensão, de acordo com a Tabela 14.

Tabela 14 - Grau de relevância da dimensão realização, em número e porcentagem

REALIZAÇÃO		
Relevância atribuída	Quantidade de empregados	%
5	10	62,5
4	3	18,7
3	1	6,2
2	0	0
1	0	0
TOTAL	16	100%

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Ressalte-se que não foi atribuída “nota 1” de grau de relevância para nenhuma das dimensões. A “nota 2” teve seu maior percentual na dimensão engajamento/fluxo com o resultado de 18,7% dos entrevistados. Na maioria das dimensões foi atribuída a “nota 5”, o maior percentual quanto ao grau de relevância. Quando isso não ocorreu, verificou-se os mesmos percentuais concedidos tanto para a “nota 4” quanto para a “nota 5”, exceto na dimensão significado/sentido em que a “nota 4”, com 43,7% superou a “nota 5”, com 31,2%.

A Tabela 15 que retrata a análise estatística revela que as médias quanto ao grau de relevância atribuída variaram entre 3,9 e 4,3 o que indica que, de uma forma geral, os respondentes atribuem alta relevância a cada um dos cinco aspectos. As maiores médias foram observadas nos aspectos engajamento e realização (4,3).

Em relação a mediana, elas variaram entre 4,0 e 5,0, o que indica que pelo menos 50% dos respondentes atribuíram níveis altos de relevância aos cinco aspectos considerados. A moda também foi entre 4,0 e 5,0, sendo que em engajamento e realização, a moda foi exclusivamente 5,0, evidenciando que “nota 5” foi a resposta mais frequente. Nos aspectos emoções positivas e relacionamentos sociais, a presença das modas 4,0 e 5,0 indica uma distribuição concentrada nos níveis mais altos da escala (“nota 4” e “nota 5”).

Quanto a variabilidade das respostas, os desvios padrão variaram entre 1,0 e 1,2 e os coeficientes de variação entre 25,0% e 28,5% indicando uma dispersão moderada nas respostas, principalmente na dimensão "emoções positivas" (28,5%) que apresentou maior divergência entre os respondentes.

Conclui-se que o grau de relevância é avaliado com forte concentração das respostas nas categorias “nota 4” e “nota 5”, indicando alta relevância em cada um dos cinco aspectos, considerando as médias, medianas, modas e dispersão moderada das respostas.

Tabela 15 – Estatística descritiva do grau de relevância das dimensões

Item	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Emoções Positivas	3,9	4,0	4,0; 5,0	1,1	28,5%
Engajamento	4,3	5,0	5,0	1,2	27,7%
Relacionamentos Sociais	4,0	4,0	4,0; 5,0	1,0	25,8%
Significado	3,9	4,0	4,0	1,0	25,3%
Realização	4,3	5,0	5,0	1,0	25,0%

Fonte: dados da pesquisa (2025).

4.2.2 Percepção da frequência das dimensões

No formulário solicitou-se a avaliação dos entrevistados quanto a percepção da frequência de cada uma das dimensões nos últimos seis meses, em uma escala variando entre Nunca, Quase Nunca, Às Vezes, Quase Sempre, Sempre. Na Tabela 16 consta que a dimensão emoções positivas é vivenciada “Quase sempre” por (43,7%), “Sempre” por (12,5%), “Às vezes” por (31,2%) e “Quase nunca” por (12,5%) dos entrevistados.

Tabela 16 – Percepção da frequência da dimensão emoções positivas, em número e porcentagem.

%EMOÇÕES POSITIVAS		
Frequência de ocorrência	Quantidade de empregados	%
Sempre	2	12,5
Quase sempre	7	43,7
Às vezes	5	31,2
Quase nunca	2	12,5
Nunca	0	0
TOTAL	16	100%

Fonte: dados da pesquisa (2025).

A Tabela 17 revela que 25% dos entrevistados vivenciam a percepção do engajamento/fluxo “Sempre” (43,7%), “Quase sempre” (25%) e “Às vezes” (31,2%).

Tabela 17 - Percepção da frequência da dimensão engajamento/fluxo, em número e porcentagem.

ENGAJAMENTO/FLUXO		
Frequência de ocorrência	Quantidade de empregados	%
Sempre	4	25,0
Quase sempre	7	43,7
Às vezes	5	31,2
Quase nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	16	100%

Fonte: dados da pesquisa (2025).

A percepção da frequência da dimensão relacionamentos sociais positivos é percebida por (6,2%) como “Sempre”, (68,7%) como “Quase sempre” e “Às vezes” por (18,7%), conforme consta na Tabela 18.

Tabela 18 - Percepção da frequência da dimensão relacionamentos sociais positivos, em número e porcentagem.

RELACIONAMENTOS SOCIAIS POSTIVOS		
Frequência de ocorrência	Quantidade de empregados	%
Sempre	1	6,2
Quase sempre	11	68,7
Às vezes	3	18,7
Quase nunca	0	0
Nunca	1	0
TOTAL	16	100%

Fonte: dados da pesquisa (2025)

Os 18,7% dos entrevistados avaliaram a percepção da vivência da dimensão significado/sentido como “Sempre”, (56,2%) como “Quase sempre” e (25%), “Às vezes”, de acordo com a Tabela 19.

Tabela 19 - Percepção da frequência da dimensão significado/sentido, em número e porcentagem.

SIGNIFICADO/SENTIDO		
Frequência de ocorrência	Quantidade de empregados	%
Sempre	3	18,7
Quase sempre	9	56,2
Às vezes	4	25
Quase nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	16	100%

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Na Tabela 20 demonstrou-se a percepção dos entrevistados quanto a dimensão de realização, sendo avaliados como “Sempre” por (18,7%), “Quase sempre” por (68,7%), “Às vezes” por (12,5%) dos entrevistados.

Tabela 20 - Percepção da frequência da dimensão realização, em número e porcentagem.

REALIZAÇÃO		
Frequência de ocorrência	Quantidade de empregados	%
Sempre	3	18,7
Quase sempre	11	68,7
Às vezes	2	12,5
Quase nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	16	100%

Fonte: dados da pesquisa (2025)

Observou-se que somente a dimensão emoções positivas foi avaliada como “Quase nunca” o que corresponde a frequência de ocorrência de 12,5%. Nenhuma outra dimensão foi percebida com frequência “Nunca” ou “Quase nunca”. Quando somadas as avaliações de “Sempre” e “Quase sempre”.

De acordo com a Tabela 21 que analisa as médias quanto a percepção da frequência de ocorrência das dimensões, variaram entre 3,5 e 4,0, mas com maior proximidade do valor 4,0, indicando que, de forma geral, os respondentes percebem esses cinco aspectos como presentes “Quase sempre”, com destaque para “realização”, cuja média foi 4,0. Já a dimensão que apresentou menor média foi “emoções positivas” (3,5), indicando uma ocorrência menos frequente quando comparado aos demais aspectos.

Em relação a mediana, em todos os casos foi igual a 4,0, o que indica que pelo menos 50% dos respondentes relataram perceber “Quase sempre” cada um dos cinco aspectos. A moda também foi 4,0, indicando que nos cinco aspectos a resposta mais frequente foi “Quase sempre”.

Quanto a variabilidade das respostas, os desvios padrão relativamente baixos e os coeficientes de variação entre 14,1% e 25,0% indicam uma baixa dispersão em relação à média, o que sugere a existência de homogeneidade nas percepções dos respondentes. A dimensão que apresentou menor divergência nas respostas foi “realização” (14,1%), enquanto a dimensão com maior divergência nas respostas foi “emoções positivas” (25,04). Conclui-se que a Percepção de ocorrência das dimensões é avaliada com forte concentração das respostas na categoria “Quase sempre”, considerando as médias, as medianas, as modas e a baixa dispersão das respostas.

Tabela 21 – Estatística descritiva da percepção frequência das dimensões

Item	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Emoções Positivas	3,5	4,0	4,0	0,8	25,0%
Engajamento	3,9	4,0	4,0	0,7	19,6%
Relacionamentos Sociais	3,6	4,0	4,0	0,8	23,6%
Significado	3,9	4,0	4,0	0,6	17,2%
Realização	4,0	4,0	4,0	0,5	14,1%

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Ao analisar as Tabelas 15 e 21 observa-se que as cinco dimensões do florescimento são percebidas e avaliadas pelos respondentes de forma positiva e com alta relevância estatisticamente. As cinco dimensões originam o florescimento e quanto maior o nível em cada dimensão maior é o florescimento (Seligman, 2019).

As dimensões realização e engajamento se consolidam com dados mais consistentes, tanto na percepção quanto na relevância atribuída pelos respondentes. O destaque das dimensões de realização e engajamento reforça segundo Diener *et al.* (2010) que o florescimento é alcançado quando as pessoas vivenciam um elevado grau de propósito, significado, otimismo, competência e satisfação com sua própria vida. Rosa *et al.* (2019) compreendem que o florescimento é uma variável organizacional que gera bem-estar e o engajamento dos trabalhadores, além de proporcionar nas organizações diferentes consequências positivas associadas ao aumento do florescimento, como comprometimento organizacional.

A dimensão significado aparece de maneira mais estável corroborando com o resultado do relatório de clima de 2023 da unidade de pesquisa da Embrapa analisada (Anexo 2), em que demonstrou-se segundo avaliação realizada com os empregados, os níveis de favorabilidade entre favorável e totalmente favorável do florescimento na Unidade, principalmente no fator “significado”. A dimensão significado proporciona o alcance uma felicidade mais autêntica e duradoura, crescimento e um florescimento pessoal abrangentes. Já as dimensões relacionamentos sociais e emoções positivas demonstraram maior variabilidade, que conforme Seligman (2012) influencia na vivência de emoções positivas, o envolvimento ativo nas atividades desempenhadas e a construção de relações interpessoais significativas.

4.3 Dimensões do florescimento no trabalho

A presente subseção pretende apresentar e discutir os resultados das entrevistas, após a transcrição, análise das entrevistas com base na análise de conteúdo com a codificação das unidades registro. As categorias e subcategorias foram pré-definidas com base no modelo teórico utilizado, conforme demonstrado no Quadro 7. A análise e categorização das entrevistas ocorreram através do Atlas.ti, com a geração da seguinte rede semântica, conforme Figura 2. Já as categorias empíricas foram organizadas e definidas após a coleta das entrevistas (Figura 8).

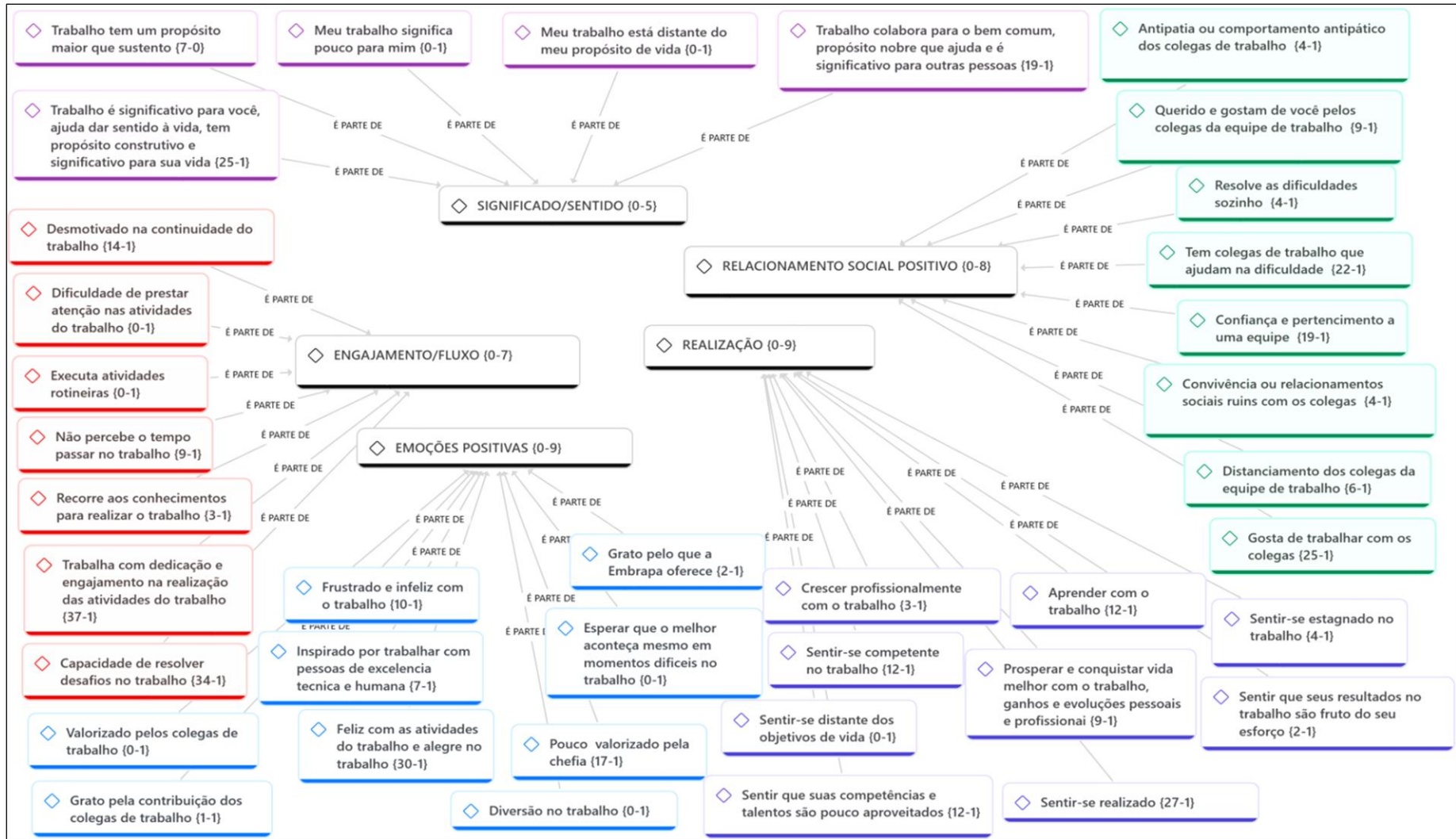
Na Figura 2 verifica-se ao centro e sem cor a descrição das cinco categorias de análise relativa às dimensões do florescimento no trabalho. Segundo Seligman (2012) o modelo PERMA apresenta cinco dimensões mensuráveis: emoções positivas, engajamento/fluxo, relacionamentos positivos, sentido/significado e realização. Na periferia, ao redor das cinco categorias localizam-se as subcategorias que representa o conjunto dos itens do Inventário de Florescimento no Trabalho proposto por Souza e Fukunda (2024).

Ressalta-se que os itens do IFT foram aglutinados em um mesmo item, dentro da dimensão definida no inventário, quando verificada a semelhança do item pela autora desta pesquisa, com a finalidade de evitar redundância. As subcategorias foram categorizadas por cores diferentes, de acordo com a categoria em que faz parte: emoções positivas, na cor azul, engajamento/fluxo, na cor vermelho, significado/sentido, na cor roxo, relacionamento social positivo, na cor verde e realização na cor lilás.

A frequência pode ser verificada na subcategoria, através do valor expresso entre as chaves de cada item do IFT. Dessa forma, o item “capacidade de resolver os desafios do trabalho” {34-1}” que consta na Figura 2, tem se que ele aparece 34 vezes dentro os relatos dos entrevistados. O segundo número, no caso 1 para todos os itens reflete a quantidade de ligações que cada item possui em relação a categoria de análise. Destaca-se que cada item do IFT relaciona-se apenas a uma dimensão, portanto todos os itens da Figura 2 apresentam o mesmo valor 1.

Quanto às categorias de análise, representados pelas dimensões, o segundo valor entre as chaves representa a quantidade de itens ligados a cada dimensão, sendo 8 para emoções positivas, 7 para engajamento/fluxo, 8 relacionamentos sociais positivos, 6 para significado/sentido e 11 para realização.

Figura 2 – Rede semântica das dimensões do florescimento no trabalho



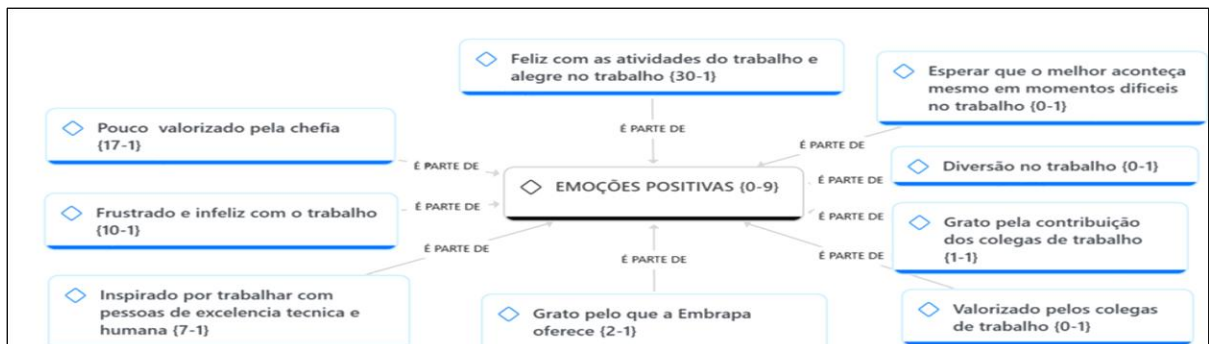
Fonte: dados da pesquisa (2025)

A seguir será descrita separadamente a rede semântica de cada categoria, que correspondem as dimensões emoções positivas, relacionamentos positivos, engajamento/fluxo, significado/sentido e realização. A coleta dos dados realizada através das entrevistas com os empregados gerou a rede semântica das dimensões, com base nas subcategorias teórica-analíticas apresentadas no Quadro 7. Nos relatos das entrevistas utiliza-se o termo “entrevistado” seguido do numeral cardinal, em substituição aos nomes dos empregados para garantir o anonimato.

4.3.1 Dimensão emoções positivas

A dimensão emoções positivas é considerada por Seligman (2019) a base da teoria do bem-estar, relaciona-se a sentimentos, sensações e emoções como prazer, entusiasmo, êxtase, calor, conforto, entre outras. A Figura 3 apresenta a rede semântica relacionada à dimensão emoções positivas:

Figura 3 – Rede semântica da dimensão emoções positivas



Fonte: dados da pesquisa (2025).

Na dimensão emoções positivas, o item com a maior quantidade de relatos foi “Feliz com as atividades do trabalho e alegre no trabalho” cujas falas o relacionam a capacidade de encontrar a solução dos problemas, a percepção do impacto do seu trabalho para a sociedade, trabalhar com algo que cause interesse e a importância do ambiente de trabalho no sentimento de alegria e felicidade no trabalho.

Ele aparece expresso em relatos como do Entrevistado 15 para quem a felicidade no trabalho relaciona-se na capacidade de encontrar solução ao problema:

Quando eu consigo realizar, resolver problemas, eu fico assim, muito alegre, assim, me dá um gás pra resolver outros problemas, entendeu? Então, nessa hora eu consigo perceber essas emoções positivas, quando eu finalizo o trabalho, que dá certo (Entrevistado 15).

Corroboram da mesma ideia da relação da felicidade no trabalho a resolução dos problemas os Entrevistados 3 e 12: “Quando você encontra uma solução e consegue desatar nós” (Entrevistado 3) e “É aquilo que a gente faz sempre é um desafio. Porque você vai ter que discutir o trabalho. Você tem que discutir o que aconteceu ali. ... Eu tenho que estar motivado para vir para cá todo dia. E fazer isso com paixão. Com amor mesmo. Com alegria” (Entrevistado 12).

A vivência de emoções positivas parece estar ligada a uma melhoria na percepção, na atenção, na flexibilidade mental e na criatividade. Isso pode resultar em uma maior capacidade de identificar soluções e opções diante de desafios e dificuldades, o que resulta em uma maior facilidade para encontrar soluções e alternativas diante dos problemas e desafios (Delle Fave *et al*, 2011; Fredrickson, 2003; Fredrickson, 2013).

O Entrevistado 11 considera-se feliz percebendo o impacto do seu trabalho no cotidiano da sociedade: “a minha recompensa é ver uma coisa chegando para a sociedade. É ver um empresário que a gente deu uma ajuda, uma dica e a pessoa conseguir ir para frente, usar aquilo” (Entrevistado 11).

O Entrevistado 5 comenta seu estado de alegria ao fato de estar trabalhando em algo que causa interesse:

Oh, alegria. Eu venho para cá alegre, eu venho para cá feliz. Tenho entusiasmo, esperança. Porque, para mim, eu estou fazendo uma coisa muito interessante, sabe? É claro que nem todo dia você está animado, nem todo dia você está naquele pique. Mas, de modo geral, você vê isso (Entrevistado 5).

Omais (2018) considera que as emoções positivas referem-se a todas as experiências agradáveis que alguém pode vivenciar, como alegria, entusiasmo, esperança e diversão. Já o Entrevistado 7 enfatiza a importância do ambiente de trabalho no sentimento de felicidade no trabalho: “A minha equipe de trabalho a gente trabalha, assim, em interação. Isso dá muito prazer, né? Você se sentir feliz no ambiente que você tá trabalhando, que você fica, compartilha. A gente costuma, assim, sempre ouvir a opinião do outro, entendeu?” (Entrevistado 7).

Em relação ao item “Inspirado por trabalhar com pessoas de excelência técnica e humana” verificou-se nos relatos há o enfoque no apoio de profissionais com experiência e de uma equipe multidisciplinar, conforme demonstrado nos relatos dos Entrevistados 4 e 12:

...eu tive bons profissionais...então se aquele pesquisador ele é aquele pesquisador que te apoia, que tem vivência, que tem experiência, um profissional de peso, que tem muita experiência no assunto, que você vê que aquela pessoa tem uma bagagem, que sabe fazer, sabe passar... é aquele profissional que te dar todo aquele suporte, isso te faz criar um significado, criar um amor pela profissão, que assim. (Entrevistado 4).

A parte da equipe também é motivante, né? Porque eu sei que se eu tiver um problema ali que eu tô com dúvida, eu tenho com quem discutir aqui mesmo e, se não tiver com quem discutir aqui, eu posso discutir com alguém que eu conheça de outra unidade, entendeu? Essa engrenagem é muito boa... a gente tem uma equipe multidisciplinar aqui dentro, tendo um bom relacionamento, ou independente de ser grandes amigos, você consegue fazer as coisas aqui dentro, porque o conhecimento é amplo” (Entrevistado 12).

No item “Grato pelo o que a Embrapa oferece” demonstra agradecimento pelos benefícios que a Embrapa oferece aos seus empregados. Verifica-se o fato com o relato do Entrevistado 13 quando descreve que: “...você trabalha na melhor empresa de pesquisa do mundo, não tem um emprego melhor do que a da Embrapa, em termos de assistência médica, em termos de valorização, em termos de tudo. Você não encontra” (Entrevistado 13).

O Entrevistado 16 ressalta satisfação com o trabalho mediante o ambiente de trabalho e benefícios fornecidos pela empresa: “(A Embrapa) me dá um excelente ambiente de trabalho, me dá um ótimo plano de saúde, me dá, me paga religiosamente. Porque a gente não vive só de trabalho, né? Então eu tenho muita satisfação do meu trabalho” (Entrevistado 16).

Segundo Fredrickson (2009), a positividade manifesta-se de várias formas, sendo as dez mais recorrentes descritas por ela que incluem: alegria, serenidade, interesse, esperança, orgulho, diversão, inspiração, admiração e amor. Cada uma dessas emoções gera diferentes pensamentos e sensações, resultando em comportamentos variados.

O Entrevistado 8 ressalta o item “Grato pela contribuição dos colegas” no relato que enfoca sentir-se apoiado pelos colegas: “eu tive um grande desafio ...que foi gerir um projeto de um colega, E aí eu fiquei naquela eu topo, eu não topo, né? E aí eu encontrei todo o apoio” (Entrevistado 8).

Vale ressaltar que no relatório de clima (Anexo 2), cuja análise foi realizada com base no questionário do Inventário de Florescimento no Trabalho- IFT, os itens 5 “Sou grato pelo que a organização em que eu trabalho me oferece” e o item 7 “Sou grato pela contribuição de outras pessoas para o meu trabalho” tiveram avaliação totalmente favorável (80 a 100%). Reforçando os dados obtidos nos relatos das entrevistas.

Os itens “Esperar que o melhor aconteça mesmo em momentos difíceis no trabalho”; “Diversão no trabalho” e “Valorizado pelos colegas de trabalho” não foram identificados nos relatos das entrevistas.

Outro item evidenciado nos relatos foi “Pouco valorizado pela chefia”, nos quais os entrevistados manifestam momentos em que se sentem poucos valorizados e reconhecidos pela gestão no desenvolvimento de suas atividades. Os relatos relacionam o item à falta de elogios e agradecimentos, feedback e visibilidade do trabalho. Observar que a referência a palavra

chefia nesses relatos refere-se a cargos de gestão. Corroborando com os dados do relatório de clima (Anexo 2), em que o item apresentou avaliação pouco favorável (40 a 60%).

Os Entrevistados 1, 2 e 3 ressaltam o fato da cobrança ser mais evidenciada do que o do elogio na execução das atividades: “...Então, ninguém nunca chegou a dar parabéns, ninguém nunca disse a gente ganhou nota A, mas no dia que alguém deu errado, a pessoa veio falar comigo.” (Entrevistado 1) e “Infelizmente, quando a pessoa erra, o mundo cai. Na cabeça do empregado. Mas quando o trabalho é super bem executado, falta o elogio” (Entrevistado 2). Além do relato do entrevistado 3:

O que eu sinto, assim, na unidade, a gente faz muita coisa, consegue realizar, mas não tem aquela coisa do... do agradecimento, de parabenizar nenhum empregado, sabe? Eu sinto uma falta imensa disso, de ter coisa. Seria o reconhecimento. Ah. Mas não, nem é nota, nem é... Sim. É mais, assim, até feedback, né? De dizer que você faz bem alguma coisa (Entrevistado 3).

Os Entrevistados 11 e 16 atribuem ao item a falta de visibilidade do seu trabalho. “No ambiente de trabalho, a única coisa, olha, eu para ser, para me sentir plenamente, era só isso. Era só ter o meu trabalho, ter visibilidade do meu trabalho” (Entrevistado 16) e “...quando não é (chamado para reuniões) a gente fica se sentindo, assim, um pouco renegado, sabe?” (Entrevistado 11).

O item “Frustrado e infeliz com o trabalho” é ligado ao sentimento de desvalorização, trabalhar em algo que não apresenta resultado e dificuldade em lidar com a carência de recursos financeiros na execução das atividades.

O Entrevistado 4 relata a desvalorização como causa das “emoções negativas, porque você já sente, assim, que você é um pouco desvalorizado” (Entrevistado 4). O Entrevistado 8 relaciona o item a executar atividades que exigem tempo, mas que não apresenta resultado:

Então, a gente faz um levantamento, assim, vai dar em nada. ...às vezes, assim, deixa a gente com uma certa angústia, né? ...Não tem resultado. Aí tem essa frustração, né? É diferente, por exemplo, de eu estar trabalhando aqui num artigo científico, que eu sei que eu vou submeter na revista uma coisa certa (Entrevistado 8).

Os Entrevistados 11 e 14 descrevem a dificuldade em lidar com a carência de recursos financeiros na execução das atividades: “É a dificuldade que a gente tá para conseguir financiar os nossos projetos, sabe? E isso, assim, tem me deixado bastante triste e até desmotivado, sendo muito sincero” (Entrevistado 11). “E aí você se depara com a falta de recurso financeiro. Fica triste por não conseguir fazer aquilo por uma questão financeira ou por uma questão de não ter um carro que vá para tal lugar, não ter um motorista. Acho que isso dificulta” (Entrevistado 14).

De acordo com Boehm e Lyubomirsky (2008) empregados felizes e satisfeitos em seu ambiente de trabalho caracterizam-se por serem mais felizes, satisfeitos e bem-sucedidos no

trabalho, com a capacidade de execução de tarefas e de disponibilidade aos outros maior quando comparados aos empregados infelizes.

Na dimensão emoções positivas verificou-se nos relatos dos participantes a presença dos seguintes requisitos para ocorrência dessa dimensão: desenvolver trabalhos que utilizem a capacidade do empregado em resolver problemas, perceber o impacto do seu trabalho para sociedade, atuar em atividades que apresentem interesse, ter apoio de profissionais com experiência e de multidisciplinar, sentir-se feliz no ambiente de trabalho e grato pelos benefícios que a Embrapa oferece aos empregados.

Pontos de melhoria observados foram o sentimento de valorização e de reconhecimento do seu trabalho pela gestão, através do elogio na execução das atividades, da visibilidade do trabalho desenvolvido, capacidade em lidar com a carência de recursos financeiros na execução das atividades e em trabalhar em algo que não perceba resultados.

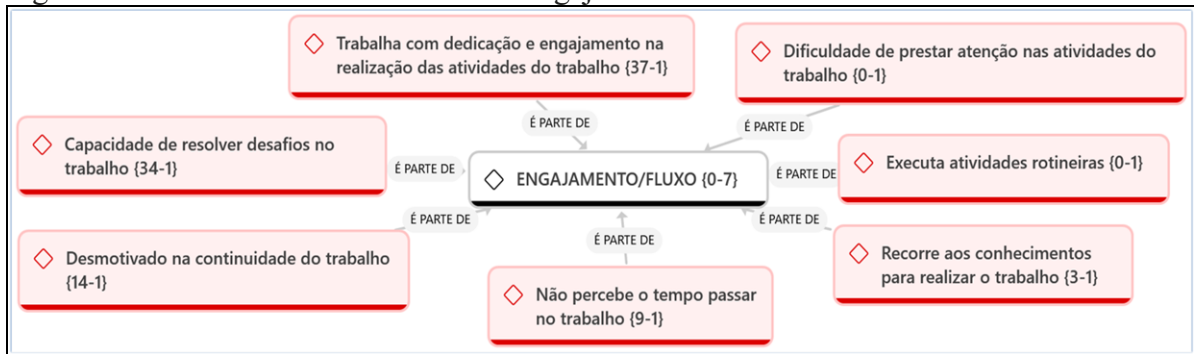
O relatório de clima realizado com base na aplicação do IFT identificou que o item 2 “Diversão no trabalho” não foi relatado nas entrevistas, apesar do relatório de clima (Anexo 2) ter apresentado baixa favorabilidade. A impressão desse fato conforme interpretação é que o termo “divertido” não tenha sido compreendido pelos respondentes como estado de alegria e sim de atitude de desprezo na dedicação do trabalho, corroborando para essa análise o fato do item “Feliz com as atividades do trabalho e alegre no trabalho” ter apresentado predominância de relatos na entrevista, conforme consta na Figura 3.

Os resultados dos estudos indicam o impacto positivo do florescimento no engajamento dos indivíduos e a importância das organizações monitorarem os níveis de florescimento de seus colaboradores, pois o processo de florescer se desenvolve ao longo do tempo e é influenciado por emoções positivas, percepções de bem-estar e satisfação dos trabalhadores (Malheiros *et al.*, 2023).

4.3.2 Dimensão engajamento/fluxo

A dimensão engajamento/fluxo segundo Seligman (2019) ocorre em atividades consideradas desafiadoras e viáveis, com envolvimento profundo na atividade pelo indivíduo, a ponto de perder a noção do tempo e de si mesmo. Identificou-se a seguinte rede semântica relacionada a dimensão engajamento/fluxo demonstrada na Figura 4:

Figura 4 – Rede semântica da dimensão engajamento/fluxo.



Fonte: dados da pesquisa (2025).

Em relação à dimensão engajamento/fluxo o item onde predominam os relatos foi “Trabalha com dedicação e engajamento na realização das atividades do trabalho”. As temáticas relacionadas ao item referem-se à adequação do perfil do empregado às atividades trabalhadas, apoio da equipe de trabalho e superação da falta de recursos.

O Entrevistado 2 ressalta o engajamento através do uso do perfil adequado nas atividades em que trabalha “então, quando você conhece o perfil do outro. Você consegue alocar melhor... Nas atividades que estão sendo decididas naquele momento” (Entrevistado 2).

Omais (2018) considera que o engajamento é o que chamamos de fluxo, que ocorre quando as pessoas se envolvem em atividades que as motivam de maneira natural e prazerosa, a ponto de perderem a noção do tempo e do espaço, devido à intensa imersão na atividade. O Entrevistado 8 considera-se engajado e destaca a importância do apoio da equipe na ocorrência desta dimensão:

Não tenho essa dificuldade de engajamento. Eu acho que eu tenho o apoio da equipe. A equipe, assim, os colegas que eu me reporto, que eu me direciono, eles também têm uma contraproposta. Me dão o apoio. Então, assim, eu não tenho que reclamar de engajamento, não (Entrevistado 8).

Seligman (2012) descreve que o engajamento ocorre em forma de retrospectiva, com a ausência do pensamento e sentimento durante o estado de envolvimento, com imersão na atividade apesar das dificuldades, como a falta de recursos, conforme relatado pelo entrevistado 12 que mesmo com a falta de recursos não se abate na execução das atividades: “E, hoje, está faltando recurso para eu ter todo um trabalho organizado, mas essa falta de recurso não me deixa de não fazer o que eu devo fazer, e até o que eu posso e um pouquinho mais. A gente vai até no limite” (Entrevistado 12).

No que se relaciona ao item “Capacidade de resolver desafios no trabalho” os entrevistados associaram à capacidade de resolução de desafios e a possibilidade de aprendizagem diante da novidade.

O Entrevistado 15 reforça o benefício da superação dos desafios no engajamento, pois “quando as coisas estão fluindo, quando você está conseguindo pegar o fio da meada, daquele raciocínio, daquele desafio que você deu pra cumprir, é isso mesmo. Eu não consigo... É, quando você... A gente não vê essas horas passarem” (Entrevistado 15).

O Entrevistado 4 apontou a superação de desafios influenciando o engajamento: “Adoro desafios, né? Gosto de fazer coisas novas. Eu fico frustrada, quando você está repetindo uma coisa que você fez ano passado. E vai repetir. Eu gosto de desafios, né?” (Entrevistado 4).

O Entrevistado 10 relacionou o item ao fato de sentir-se realizado ao superar desafios, pois “Cada vez que eu consigo uma coisa nova, uma atividade, cada vez que eu estou fazendo, eu me sinto, também, realizada, né? coisas que sempre foram barreiras e eu faço hoje, né? Eu me sinto, assim, bem, né? De ter passado” (Entrevistado 10).

Csikszentmihaly (2008) considera que todos passam em vários momentos pela experiência de *flow* ou fluxo. O conceito de fluxo está associado ao engajamento e ocorre em atividades desafiadoras que envolvem um alto nível de realização e comprometimento, nas quais a pessoa demonstra total envolvimento e satisfação.

O item foi percebido pelos entrevistados 7, 12 e 14 como oportunidade de aprendizado vivenciado através da novidade decorrente do trabalho dos seguintes relatos: “Eu quero participar, porque mesmo que me dá trabalho, vai ser um trabalho a mais, mas eu gosto desse desafio de aprender o novo” (Entrevistado 7).

Eu acho que, também, esse motivador é muito pelo... porque não é todo dia a mesma coisa. Todo dia aqui é uma coisa diferente. Por mais que você atue dentro de um segmento da pesquisa, mas todo dia é diferente. Então, aqui dentro, outra coisa que é motivante é a gente poder estudar todo dia. E eles (acadêmicos) trazem desafios para a gente (Entrevistado 12).

Eu enxergo os desafios, o dia-a-dia, eu sempre enxergo de forma positiva. De que aquilo é uma oportunidade para aprender, para... Que eu vou evoluir como pessoa, como profissional. Então, talvez, eu acho que isso acaba influenciando (Entrevistado 14).

O *flow* favorece o crescimento pois a tarefa ao ser completada, a pessoa passa a repeti-la porém com um novo desafio e níveis mais elevados de dificuldade, de forma que a cada nível adquire-se uma habilidade maior (Omais, 2018).

Quanto ao item “Desmotivado na continuidade do trabalho” observou-se através das falas dos empregados que o relacionam a desvalorização do empregado, interferência de questões pessoais e profissionais, falta de feedback do desempenho do empregado, sobrecarga de atividades e escassez de recursos. O Entrevistado 3 relaciona o item a necessidade de valorização do empregado:

Esse engajamento, eu acho que se você começar a não só cobrar, mas assim, motivar também um pouco o empregado, dizer, “cara, tu é bom nisso, tu é bom naquilo”. Eu acho que ele poderia engajar mais o funcionário. A falta do engajamento é você não ser estimulada, não ser chamada, sua opinião, não ser ouvida. Você não ir para reuniões. Você ficar isolada, né? Te deixarem isolada (Entrevistado 3).

Já o Entrevistado 4 ressalta a interferência das questões pessoais e profissionais na desmotivação para continuidade do trabalho:

... você não engaja aquela pessoa naquele trabalho, né? Ou por algum motivo. Tem muita gente que leva as coisas para o pessoal, né? Por exemplo, eu não gosto daquela criatura lá, mas ela é ... sabe, fazer um PowerPoint, sabe? Montar um slide, né? Ah, mas eu não gosto dela. Entendeu? Aí, às vezes, a pessoa é barrada porque você não tem, assim, aquele relacionamento (Entrevistado 4).

A falta de feedback é relacionada ao item da “Desmotivação na continuidade do trabalho” demonstrado na frase do Entrevistado 5:

Conversando com outras pessoas, que algumas pessoas estão com muitos incômodos em relação a isso. E aí... Esse espaço (de conversa) que não tem... Em relação ao que estão fazendo, em relação à progressão ou alguma coisa, né? E aí, assim, entra um problema para a empresa porque fica muito a cargo do empregado ter a maturidade e ter o alinhamento porque ela não trouxe para si (Entrevistado 5).

O Entrevistado 8 reporta a “Desmotivação da continuidade do trabalho” com a impossibilidade do cumprimento do planejamento das atividades:

A gente tenta alcançar aquele planejamento. Outras coisas vão aparecendo, né? E, às vezes, o que a gente percebe, somente aqui na pesquisa, é que a gente, às vezes, faz muita coisa que não avança. Aí dá aquela sensação que está andando em círculo (Entrevistado 8).

Por fim o Entrevistado 11 discorre sobre a falta de recursos e a desmotivação no trabalho e sua relação com o item comentado: “É a dificuldade que a gente tá para conseguir financiar os nossos projetos, sabe? E isso, assim, tem me deixado bastante triste e até desmotivado (Entrevistado 11).

Quanto ao item “Recorre aos conhecimentos para realizar o trabalho” percebe-se que os Entrevistados 2 e 12, o relacionam ao aproveitamento das habilidades dos empregados pois “Quando a gente começa a conhecer melhor... As habilidades do outro. Eu acho que facilita muito... O aproveitamento do trabalho” (Entrevistado 2).” Um facilitador (da realização) é você ter um conhecimento, assim, e ter empatia, porque cada um tem suas diferenças, né? Mas cada um tem suas qualidades também. E, às vezes, numa equipe, o gerente tem que ser sábio” (Entrevistado 12).

Seligman (2004) considera que o engajamento pode ser descrito como o que chamamos de fluxo, ou seja, uma realização de ações que naturalmente capturam e motivam as pessoas pelo prazer envolvido à atividade, a ponto de elas perderem a noção do tempo e do espaço,

tamanha é a sua interação e atração pela atividade em si. À medida que a atividade estiver alinhada com os talentos e forças pessoais do indivíduo, maior será o seu nível de engajamento.

Já o item “Não perceber o tempo passar” está relacionado ao envolvimento na atividade ao ponto de não interromper até que o problema seja solucionado tais como trazido pelos Entrevistados 1 e 5: “Então, quando eu olhei (para o relógio), os meninos já estavam chegando e eu ainda não tinha ido almoçar, mas muitas vezes não que eu perdi, mas porque eu queria, tipo terminar pra poder sair” (Entrevistado 1).

“Você começa a fazer uma atividade e às vezes passa do tempo que você pré-determinou pra aquilo ali e você não percebe. Percebo nas minhas atividades as análises mesmo, né? E quando elas começam a dar certo, aí que melhora ainda” (Entrevistado 5).

Csikszentmihaly (2002) preconiza que o fluxo relaciona -se com o bem-estar e pode ser compreendido como um estado mental no desenvolvimento da atividade, em que a sensação é de foco, concentração e sentimento de auto-eficácia, gerando sentimentos de gratificação e autodeterminação.

O Entrevistado 14 relaciona o item a empolgação na execução da tarefa e na resolução do desafio: “E quando as coisas estão fluindo, quando você está conseguindo pegar o fio da meada, daquele raciocínio, daquele desafio que você deu pra cumprir, é isso mesmo. Eu não consigo... É, quando você... A gente não vê essas horas passarem” (Entrevistado 14).

Outro relato analisado neste item é a sobrecarga de atividades em contrapartida o comprometimento dos empregados ao ponto de prejudicar os relacionamentos entre os colegas, conforme relatado pelo Entrevistado 6:

A gente tem cada um com as suas atividades aqui dentro, que não são poucas, são muitas, principalmente para aquelas pessoas mais comprometidas, a gente percebe que são muitas. E aí, às vezes, a gente pode até deixar de se relacionar com o colega por conta da demanda, né? (Entrevistado 6).

Os itens do engajamento: “Dificuldade de prestar atenção nas atividades do trabalho” e “Executa atividades rotineiras” não foram citados nos relatos obtidos através das entrevistas. Segundo Csikszentmihaly (2008) quando se experimenta a experiência que não demanda esforço reflete um prazer superficial, porém quando a satisfação e o bem-estar acontecem como consequência de investimento da atenção e da energia na atividade, tornam-se mais duradouro.

No que diz respeito à dimensão engajamento percebe-se nos relatos a existência dos indicativos para que a dimensão esteja presente nesse grupo de entrevistados: necessidade da adequação do perfil dos empregados às atividades desenvolvidas pelo empregado, o apoio da equipe de trabalho, superação da falta de recursos, possibilidade da resolução dos desafios e

estímulo a aprendizagem nas atividades desenvolvidas, aproveitamento das habilidades dos empregados.

Csikszentmihalyi (2008) considera que uma das formas para as pessoas serem felizes relaciona-se ao significado que atribuem as atividades e tarefas que realizam, ao dedicar-se de forma voluntária para realizar algo difícil.

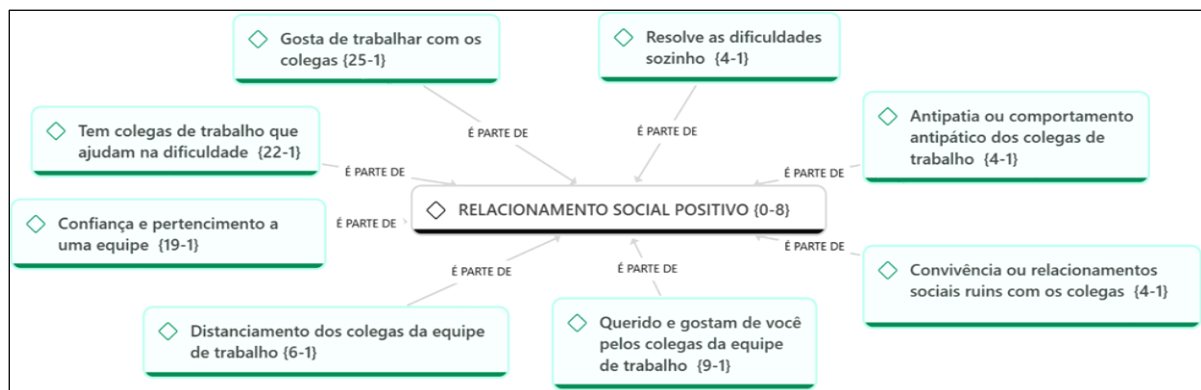
As melhorias foram relacionadas ao item “Desmotivado na continuidade do trabalho” com a percepção da desvalorização do empregado, interferência de questões pessoais e profissionais, falta de feedback pelo gestor quanto ao desempenho do empregado, sobrecarga de atividades com influência na disponibilidade de interação entre os empregados e escassez de recursos de financiamento dos projetos.

Vale ressaltar que no relatório de clima (Anexo 2) o item 34 “desmotivado com o meu trabalho” apresenta-se como pouco favorável (40 a 60%), o que confirma os dados desta pesquisa. O item 48 “minhas atividades são rotineiras” no relatório indicou que fossem mais aprofundados para interpretação pela Unidade, de modo que avaliasse a favorabilidade, porém não houve relatos sobre o item, o que pode indicar percepção favorável pelos entrevistados em relação ao item.

4.3.3 Dimensão relacionamento social positivo

As relações sociais positivas, conforme Seligman (2012) são essenciais para o bem-estar, pois o ser humano é social por natureza e busca se conectar com outros membros do seu grupo, sendo um fundamento essencial para o bem-estar do indivíduo. A seguir, apresenta-se a rede semântica obtida na dimensão relacionamento social positivo (Figura 5):

Figura 5 - Rede semântica da dimensão relacionamento social positivo



Fonte: dados da pesquisa (2025).

O item com predominância de relatos na dimensão relacionamento social positivo é “Gosta de trabalhar com os colegas” que enfatiza a importância do diálogo, tal como relata o Entrevistado 1 quando revela que:

...no trabalho eu consigo me relacionar bem. Então, o que facilita é ter um bom diálogo, essas coisas. Eu gosto de deixar meus problemas lá fora e eu gosto de aqui interagir com as pessoas e gosto de fazer o melhor possível no meu trabalho e gosto de relevar as coisas. Então facilita mais quando você é aberto ao diálogo (Entrevistado 1).

Seligman (2012) descreve que as relações positivas são essenciais para o bem-estar, pois o ser humano é social por natureza e busca se conectar com outros membros do seu grupo e que a solidão é uma condição tão prejudicial que considera a busca por relacionamentos como um fundamento essencial para o bem-estar do indivíduo.

Outro aspecto considerado nesse item pelo Entrevistado 2 é o respeito e a parceria entre os membros da equipe “A gente sabe trabalhar em... parceria mesmo. Com outro. Sabe? É uma relação muito boa, de respeito, de entender a limitação do outro. Sabe? Eu acho que... nessa parte dessa equipe em si. Mesmo. Os membros da equipe...A gente trabalha super bem” (Entrevistado 2). O ambiente que proporcione felicidade é considerado importante pelo Entrevistado 7:

...a gente trabalha, assim, em interação. Isso dá muito prazer, né? Você se sentir feliz no ambiente que você tá trabalhando, que você fica, compartilha. A gente costuma, assim, sempre ouvir a opinião do outro, entendeu? ...é muito importante a gente tá num ambiente de trabalho saudável você sinte bem com seus colegas, você promova essa amizade alegria, a paz no trabalho eu acho isso muito importante (Entrevistado 7).

O entrevistado 8 considera a Embrapa um espaço facilitador de boas relações: “...a Embrapa, eu acho que ela é um ambiente bem propício a isso, a boas relações, eu acho a própria organização da empresa, eu acho que ela propicia esses bons relacionamentos, né? Por exemplo, o fato de você poder usar vários laboratórios” (Entrevistado 8).

Reis e Gable (2003) concluíram que manter bons relacionamentos com os outros pode ser a principal fonte de satisfação com a vida e bem-estar emocional para indivíduos de todas as idades e culturas.

Entre os relatos, o item “Tem colegas que ajudam na dificuldade” se destacou dentro da dimensão analisada. Verificou-se nos relatos que há a percepção do estabelecimento da amizade na Embrapa pelo Entrevistado 3 e da empatia pelo Entrevistado 8 demonstrado nas seguintes falas: “Tu vem tão mal para Embrapa que uma pessoa que tem uma palavra amiga, uma amizade próxima, te coloca, né? Te faz entrar em sintonia de novo, né? Acho que faz bem diferença” (Entrevistado 3). Já a empatia é trazida pelo Entrevistado 8: “...a gente não faz nada sozinho.

Então, assim, a maior parte do tempo, eu acho que tem, sim, a empatia. Acho que tem, sim.” (Entrevistado 8).

O apoio fornecido pela equipe ao empregado é percebido nos relatos dos Entrevistado 11 e o Entrevistado 12:

...quando você tem uma equipe que trabalha junto, né, que uns colegas vão chamando os outros, isso é muito importante... vamos participar do projeto, vamos fazer junto, me ajuda nisso. Então, isso é muito bom, assim, dá um estímulo muito grande pra gente, né. eu acho que uma coisa que facilita (as emoções positivas) muito, realmente, é essa relação interpessoal que a gente tem, né? (Entrevistado 11).

A parte da equipe também é motivante, né? Porque eu sei que se eu tiver um problema ali que eu tô com dúvida, eu tenho com quem discutir aqui mesmo e, se não tiver com quem discutir aqui, eu posso discutir com alguém que eu conheça de outra unidade, entendeu? Essa engrenagem é muito boa, né? (Entrevistado 12).

Camaliente e Boccalandro (2017) constataram em pesquisas realizadas que bons relacionamentos sociais podem ser uma condição essencial para a felicidade, pois todas as pessoas que caracterizaram-se como muito felizes, reportaram relacionamentos interpessoais de qualidade.

Nesse aspecto do item “Confiança e pertencimento a uma equipe” identificou-se o sentimento de confiança quando a chefia delega alguma atividade ao empregado, conforme o Entrevistado 2 relata: “Quando a chefia delega alguma atividade. É porque ela está confiando naquela pessoa. Se ela não delegou é porque ela não tem ou a confiança ou a aproximação” (Entrevistado 2).

O feedback é possibilitado diante dos relacionamentos de confiança conforme constata-se nos relatos do Entrevistado 3: “Alguns relacionamentos bem fortes aqui. E pontes de confiança, né? Pontes até para falar: fez ruim isso aqui, tu não está boa nisso, né?” Eu acho que tem, sim” (Entrevistado 3). O Entrevistado 8 atribui os bons relacionamentos a organização da empresa:

a própria organização da empresa, eu acho que ela propicia esses bons relacionamentos, né? Por exemplo, o fato de você poder usar vários laboratórios, né? Eu percebo que existe um comprometimento maior, sabe? E aí, claro, né? Que também a gente acaba interagindo fora do trabalho também, né? (Entrevistado 8).

O prazer da interação entre os colegas e de ser ouvido é percebido como sentimento de pertencimento na equipe “...a gente trabalha, assim, em interação. Isso dá muito prazer, né? Você se sentir feliz no ambiente que você tá trabalhando, que você fica, compartilha. A gente costuma, assim, sempre ouvir a opinião do outro, entendeu?” (Entrevistado 7).

Segundo Omais (2018), relacionamentos positivos amenizam circunstâncias de dificuldade no trabalho e fornecem apoio mútuo, troca de ideias e fomentam entusiasmo no trabalho.

Os relatos corroboram com o item “Querido e gostam de você pelos colegas da equipe de trabalho” pois os entrevistados relatam sentimentos de bem querer, acolhimento, amizade e carinho no ambiente de trabalho. O Entrevistado 2 descreve o sobre o sentimento de sentir-se querido: “Confortável em dizer que eu sou muito bem-quisto aqui na comunidade. Que eu vou levar daqui muitos amigos. Que a gente sabe que quando a gente sai... Não encontra com mais ninguém, sabe? Muito difícil encontrar... eu saio realizado” (Entrevistado 2).

O Entrevistado 3 e o Entrevistado 14 discorrem sobre sentimento de sentir-se acolhido: “Tu vem tão mal para Embrapa que uma pessoa que tem uma palavra amiga, uma amizade próxima, te coloca, né? Te faz entrar em sintonia de novo, né? Acho que faz bem diferença” (Entrevistado 3). “Sempre me senti muito acolhida pelas pessoas que estavam ao meu redor” (Entrevistado 14).

Por sua vez, o Entrevistado 7 ressalta a importância da amizade: “...é muito importante a gente tá num ambiente de trabalho saudável você sinta bem com seus colegas, você promova essa amizade alegria, a paz no trabalho eu acho isso muito importante” (Entrevistado 7).

O carinho dos colegas sentido no ambiente de trabalho é enfatizado pelo Entrevistado 11: “...Quando a gente gosta de uma pessoa, independente da relação de trabalho, também flui muito mais, né? Quando a gente tem esse carinho pelas pessoas. E assim, graças a Deus, aqui eu tenho muito carinho pelas pessoas” (Entrevistado 11).

Bedin e Zamarchi (2019) compreendem que os colaboradores que florescem cultivam relações interpessoais mais saudáveis, desenvolvem competências relevantes para a atuação profissional e atribuem significado tanto à sua vida quanto àqueles que os cercam.

Observou-se nesse item “Convivência ou relacionamentos sociais ruins com os colegas” percepção da interferência de questões pessoais na vida profissional e por posicionamentos divergentes preferindo o afastamento por considerar o relacionamento prejudicial, exemplificado através dos relatos dos Entrevistados 4 e 12:

Aqui é um ambiente de trabalho. Tem muita gente que leva as coisas para o pessoal, né? Por exemplo, eu não gosto daquela criatura lá, mas ela é uma boa desenvolvedora de, sabe, fazer um PowerPoint, sabe? Montar um slide, né? Ah, mas eu não gosto dela. Entendeu? Aí, às vezes, a pessoa é barrada porque você não tem, assim, aquele relacionamento (Entrevistado 4).

E complementa: “...as pessoas se afastam. Se afastam, porque não querem discutir aquilo. Ou têm pensamentos divergentes e acham que não podem trabalhar junto com pessoas que têm pensamentos divergentes” (Entrevistado 12).

Mitchel (2001) enfoca a relação existente entre empregados com relacionamentos significativos no local de trabalho e a satisfação, com efeitos possíveis na diminuição da rotatividade.

Entre os relatos, observa-se que a sobrecarga de tarefas e o ambiente competitivo podem influenciar na disponibilidade da convivência, verificado no item “distanciamento dos colegas da equipe de trabalho”

A sobrecarga de tarefas dificulta a convivência conforme relatado pelo Entrevistado 8:

A gente tem cada um com as suas atividades aqui dentro, que não são poucas, são muitas, principalmente para aquelas pessoas mais comprometidas, a gente percebe que são muitas. E aí, às vezes, a gente pode até deixar de se relacionar com o colega por conta da demanda, né? (Entrevistado 8).

A menor convivência é atribuída pelo Entrevistado 16 a rotina do dia a dia: “Porque, às vezes, olha, você está lá no seu canto, na sua sala, entra, chega, sai, bate o ponto, vai embora. Você está entendendo? Cada um na sua ilha. Na sua ilha...” (Entrevistado 16).

Já o relato do entrevistado 14 atribui o distanciamento dos colegas ao ambiente competitivo: “Como a gente é muito comparado no nosso trabalho, então, a gente vive nesse ambiente competitivo. E, às vezes, a gente acaba caindo nessa competição. E isso acaba dificultando as pessoas de ter uma relação melhor” (Entrevistado 14).

No item “resolve as dificuldades sozinho” se destaca a percepção de isolamento na resolução de problemas, pela falta de acolhimento e pela responsabilização individual de um trabalho desenvolvido em equipe, verificado nos relatos dos Entrevistados 4 e 15: “Hoje é cada um por si. Eu não sinto, assim, acolhimento nem do meu próprio setor. Não sinto, assim. Eu acho que é cada um na sua. E eu acho que isso reflete negativamente no estímulo, né? No trabalho” (Entrevistado 4). “Quando o trabalho depende de outra pessoa. Quando eu tenho uma coisa para fazer ou para entregar que eu dependo de outra pessoa (dificulta realização)” (Entrevistado 15).

O sentimento de “antipatia ou comportamento antipático dos colegas de trabalho” pode ser verificado nos relatos dos Entrevistados 1 e 15 que indica a falta de abertura que favoreçam a aproximação: “Dificulta (relacionamento) quando...tipo assim, essa pessoa não me interessa, não quero saber dela, então passa por ti, te ignorando” (Entrevistado 1). Já o Entrevistado 15 relata que: “Pra mim é os outros, que não querem interação. Eles não querem interação, eu já tentei várias formas, de todo jeito, de todos os artifícios, mas eles não querem interação” (Entrevistado 15).

As melhorias relativas a dimensão Relacionamento Social Positivo relacionam-se a sobrecarga de tarefas e o ambiente competitivo podem influenciar a disponibilidade de

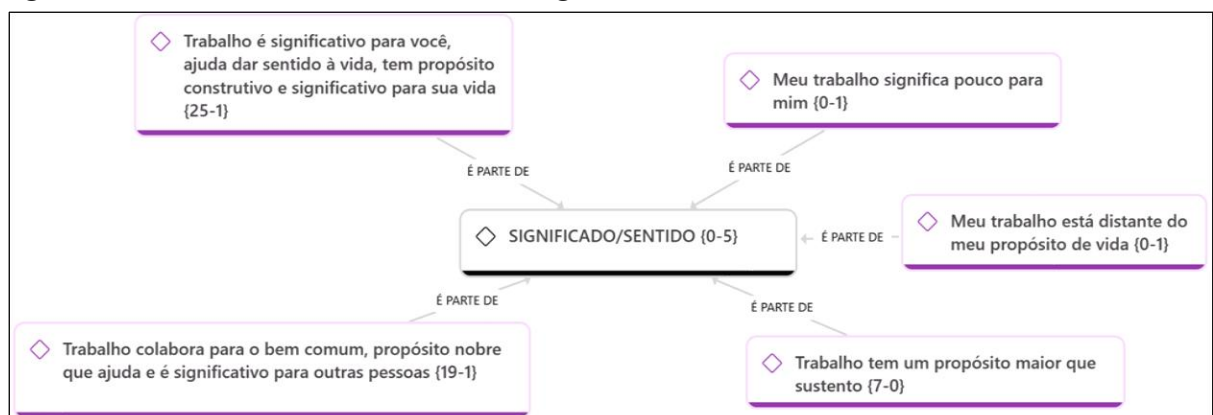
convivência entre os colegas de trabalho. Observou-se a percepção de alguns entrevistados quanto ao item “convivência ou relacionamentos sociais ruins com os colegas” decorrentes da interferência de questões pessoais no trabalho e afastamento dos colegas, por posicionamentos divergentes e por considerar o relacionamento prejudicial. O item “sentimento de “antipatia ou comportamento antipático dos colegas de trabalho” é atribuído a falta de abertura que favoreça a aproximação. O item “resolve as dificuldades sozinho” destaca a percepção de isolamento na resolução dos problemas e pela responsabilização individual no trabalho desenvolvido em equipe.

No relatório de clima (Anexo 2) o item 4 “Resolvo sozinho minhas dificuldades no trabalho” consta com avaliação pouco favorável (40 a 60%). Os itens 13 “Gosto de trabalhar com meus colegas”, o item 22 “Tenho relacionamentos ruins no trabalho” e o item 36 “Pertencem a uma equipe de trabalho” tiveram uma avaliação totalmente favorável (80 a 100%). No presente estudo, conforme descrito na Figura 5 houve destaque dos relatos referentes aos itens “gosto de trabalhar com os colegas” seguido do item “Tem colegas que ajudam na dificuldade e “Confiança e pertencimento a uma equipe.

4.3.4 Dimensão significado/sentido

A dimensão significado/sentido conforme Seligman (2012) abrange uma vida com propósito que envolve pertencer e contribuir para algo que você considera maior do que si mesmo. A Figura 6 identifica a seguinte rede semântica relacionada a dimensão engajamento/fluxo:

Figura 6 - Rede semântica da dimensão significado



Fonte: dados da pesquisa (2025).

O item com a maior quantidade de relatos foi “Trabalho é significativo para você, ajuda dar sentido à vida, tem propósito construtivo e significativo para sua vida” por descreverem o

significado do trabalho ao desenvolver atividades que causam prazer, por gostarem do trabalho e por serem consideradas de importante impacto. O florescimento consiste em um conjunto de atividades que promovem o bem-estar, e isso só pode ser atingido se os trabalhadores vivenciarem um forte senso de propósito e significado (Seligman, 2012).

O Entrevistado 9 reforça a relação do significado ao prazer que o trabalho proporciona: “... sou bem realizada com o que eu faço. Eu consigo ter prazer com o que eu faço...” (Entrevistado 9).

A mesma relação é fornecida pelo Entrevistado 7 e o Entrevistado 14 ao relatar que:

“...acho que dificulta você tá realizando alguma coisa que não te satisfaz, que tu tá fazendo trabalho por fazer entendeu? Eu tô fazendo, porque eu tenho que entregar isso e quando você gosta daquilo que você tá fazendo, você faz com mais prazer...” (Entrevistado 7). Já o Entrevistado 14 relata que: “... quando é algo que me deixa extremamente empolgada... Aí, quando é alguma atividade relacionada a isso, eu acabo prolongando” (Entrevistado 14).

Os Entrevistados 4 e 12 a seguir trazem relatos da ligação entre a dimensão significado e o gosto pelo trabalho: “o principal motivo de você vivenciar essas coisas, o significado é eu gostar do trabalho, eu gosto do meu trabalho, amo meu trabalho, meu bem maior é meu trabalho que faço...” (Entrevistado 4). O Entrevistado 12 complementa: “Ah, o que dá sentido no trabalho é estar apaixonado. Apaixonado pelo que faz. Porque se você acordar e não ter vontade de ir ao trabalho” (Entrevistado 12).

Os Entrevistados 10 e 11 relacionam a dimensão significado com a importância atribuída ao trabalho: “Você sentir que o seu trabalho é importante, né? Que é reconhecido. E você gostar do que está fazendo” (Entrevistado 10). Já para o Entrevistado 11: “Pra mim, o que me motiva é saber que eu realmente estou fazendo alguma coisa que vai ter um impacto real na vida de uma pessoa” (Entrevistado 11).

Camaliente e Boccalandro (2017) afirmam que sentido seria o ato de pertencer e contribuir para algo que transcende o indivíduo, o desejo de alcançar esse sucesso pode estar relacionado ao anseio por pertencimento à sociedade contemporânea.

Observa-se nos relatos uma manifestação do que é proposto no item “Trabalho colabora para o bem comum, propósito nobre que ajuda e é significativo para outras pessoas” no trecho trazido pelo Entrevistado 5:

... quando a gente realiza uma ação, que a gente vê resultado, a gente se realiza dentro dessa perspectiva maior, né? Que é colocar o Brasil, ajudar a colocar o Brasil como protagonista na área da produção de alimentos, na área da sustentabilidade... essa visão macro, ela tem que ser reforçada, porque aí você reforça o sentido de realização, no sentido de que, assim, não vamos resolver tudo, mas a gente vai resolvendo coisas no caminho (Entrevistado 5).

O Entrevistado 11 evidencia também a importância do significado do trabalho relacionado ao seu impacto na sociedade: “Pra mim, o que me motiva é saber que eu realmente estou fazendo alguma coisa que vai ter um impacto real na vida de uma pessoa, né? E essa pessoa pode ser uma pessoa, pode ser uma cooperativa, pode ser uma pequena comunidade” (Entrevistado 11). O Entrevistado 5 tem o mesmo enfoque quanto a relevância do trabalho “...que o meu trabalho impacta na vida dos outros” (Entrevistado 5). Segundo Omais (2018), é mais efetivo o empregado entender a importância do seu trabalho para alguém, do que o quanto aquilo é significativo para ele mesmo.

Os relatos ajudam na compreensão do item “Trabalho tem um propósito maior que sustento” ao relacioná-lo ao propósito do trabalho que vai além da questão financeira, conforme os relatos do Entrevistado 11 “Tô aqui ainda porque eu gosto dessa empresa. Nem a questão financeira não é nada disso” (Entrevistado 11) e o Entrevistado 14: “Tem coisas que acontecem, né? Que você não vai ser remunerado por aquilo. Dá um trabalho danado, mas que é compensador para você, porque você gosta de fazer aquilo” (Entrevistado 14). Ressalte-se que os itens “Meu trabalho está distante do meu propósito de vida” e “Meu trabalho significa pouco para mim” não houve relatos.

Observou-se nos relatos dos entrevistados as seguintes descrições relacionadas a dimensão significado/sentido, como a percepção de desenvolvimento de atividades que gostam e causam prazer por serem consideradas de importante impacto e de resultados benéficas para a sociedade e o propósito do trabalho que vai além dos benefícios financeiros. Não foram apontadas melhorias nessa dimensão.

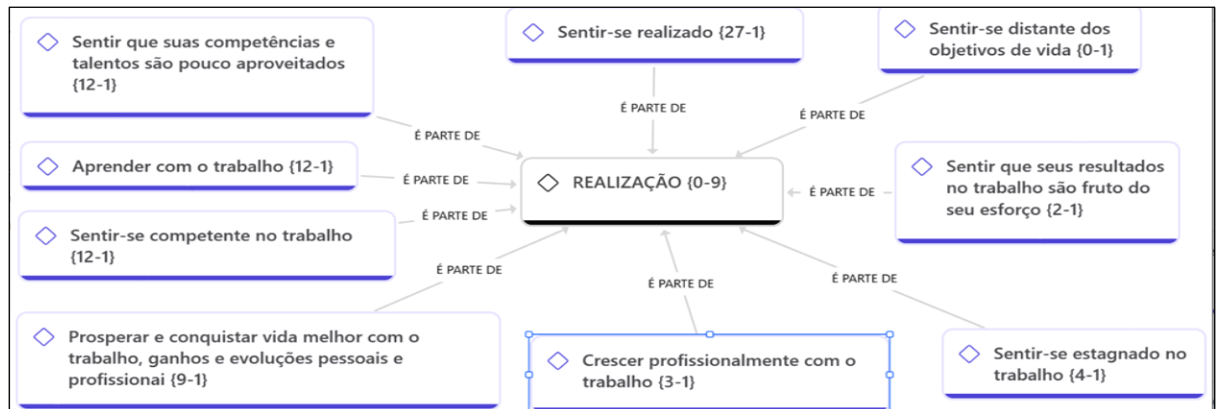
Verificou-se que a maior parte das entrevistas fez referência ao item “Trabalho é significativo para você, ajuda dar sentido à vida, tem propósito construtivo e significativo para sua vida”, seguido do item “Trabalho colabora para o bem comum, propósito nobre que ajuda e é significativo para outras pessoas” e “Trabalho tem um propósito maior que sustento”. Os itens “Meu trabalho está distante do meu propósito de vida” e “Meu trabalho significa pouco para mim” não foram relacionados nas entrevistas.

No relatório de clima (Anexo 2) os itens 15 “Meu trabalho ajuda a dar sentido para minha vida”, 17 “Meu trabalho está distante do meu propósito de vida”, 19 “Meu trabalho tem um propósito construtivo para minha vida” e 50 “Meu trabalho tem um propósito maior que meu sustento” foram avaliados com percepção favorável (60 a 80%). Os demais itens obtiveram percepção totalmente favorável (80 a 100%). Os resultados demonstraram que na percepção dos empregados, há bons níveis de florescimento na Unidade, principalmente nos fatores “significado”

4.3.5 Dimensão realização

Seligman (2012) considera a dimensão realização como sensação de controle, capacidade para concluir tarefas e a capacidade de se autoestimular para cumprir tarefas e alcançar objetivos. A Figura 7 retrata a rede semântica da dimensão realização obtida nos relatos dos entrevistados:

Figura 7 -- Rede semântica da dimensão realização



Fonte: dados da pesquisa (2025).

A maioria dos relatos se refere ao item “Sentir-se realizado” com enfoque no fato de repassar seu conhecimento aos que não sabem, pela amplitude de possibilidade de atividades a serem desenvolvidas na empresa e por sentir-se realizado no trabalho desenvolvido.

Seligman (2012) usa o exemplo da satisfação de vencer um jogo para ilustrar sua ideia sobre realização, no qual explica que essa conquista sempre serve como uma motivação para o indivíduo agir – seja para ganhar ou atingir um objetivo, mesmo que isso não envolva valores mais elevados além do prazer de se sentir vencedor.

Dentre as falas, consta a descrição pelo Entrevistado 1 da realização em repassar o que sabe aos demais: “...me sinto bem realizada, porque eu consigo passar para eles a prática do dia a dia e embora eu não tenho o estudo dele, mas eu sei tudo do trabalho que ele tem que realizar” (Entrevistado 1).

O Entrevistado 5 enfatiza que a empresa traz em seu escopo a realização, com possibilidade de várias atividades a serem desenvolvidas: “Então, eu acredito que a gente dentro da empresa tem muito a fazer, tem muito a fazer. Tem uma perspectiva elevada de realização, né? Eu acho que isso é algo que a empresa, em si ela traz isso pra gente, né?” (Entrevistado 5). O Entrevistado 14 corrobora com essa ideia expressa pela fala: “O meu próprio trabalho, para mim, já é uma realização. Que era algo que eu almejava muito durante a faculdade. Já tinha a

Embrapa como o meu objetivo, o meu sonho profissional. Então, o meu trabalho, para mim, já é uma realização por si só” (Entrevistado 14).

O Entrevistado 8, por sua vez considera que o prazer e a realização no desenvolvimento do trabalho proporcionam a realização profissional:

Eu sou muito, assim, sou bem realizada com o que eu faço. Eu consigo ter prazer com o que eu faço. Então, assim, eu acho que, Embrapa nesse quesito aí, eu acho que tá perto, assim, do topo, vamos dizer. E a gente tá sempre tentando melhorar. eu acho que a empresa dá todas as condições pra ter uma realização profissional (Entrevistado 8).

A descrição do item “Sentir que suas competências são pouco aproveitadas” é reforçada através dos relatos que descrevem a percepção de que as habilidades poderiam ser melhor aproveitadas, de modo que a Embrapa obtivesse melhores resultados e o empregado mais prazer em seu trabalho:

Agora, dizer que eu estou satisfeita com o que eu estou fazendo hoje em dia. Mais ou menos. ... Eu acho que a Embrapa ganharia mais em aproveitar melhor as minhas habilidades. Eu acho que se eu me envolvesse mais nessa área (...) eu acho que seria bom para a Embrapa. E para mim também. Porque é uma coisa que eu sinto prazer em fazer (Entrevistado 2).

O Entrevistado 12 aborda a necessidade do melhor aproveitamento do potencial dos empregados e a relação com o desconhecimento sobre o trabalho desenvolvido pelas pessoas na empresa:

E tem pessoas com muito potencial aqui, que poderiam ser mais aproveitadas em outros projetos, né? Fazer parte do projeto A, do B. A gente nem sabe o que cada um faz, entendeu? E se o gerente não sabe do potencial de cada um, como ele vai agregar essas equipes? eu podia ter produzido mais. Eu tenho mais potencial. E a empresa não me explora esse potencial (Entrevistado 12).

Os entrevistados que citaram sentir-se estagnado no trabalho e relacionaram o item a impossibilidade do cumprimento do planejamento das atividades, devido à alta demanda do trabalho, tal como relatado pelo Entrevistado 8: “A gente tenta alcançar aquele planejamento. Outras coisas vão aparecendo, né? E, às vezes, o que a gente percebe, somente aqui na pesquisa, é que a gente, às vezes, faz muita coisa que não avança. Aí dá aquela sensação que está andando em círculo” (Entrevistado 8).

Já o Entrevistado 12 associa o item à ausência do aproveitamento das capacidades do empregado: “É porque, às vezes, a gente precisa ser abraçada, assim. Mas ninguém vê o potencial que a gente tem. Eu poderia estar fazendo mais coisas aqui dentro” (Entrevistado 12). O Entrevistado 13 relaciona a estagnação no exercício de atividades ao seu potencial que não é utilizado: “Porque quando você fica ... fazendo aquilo aquém do que você pode fazer, isso traz problemas emocionais” (Entrevistado 13).

No relatório do clima (Anexo 2) os itens 28 “Minhas competências são pouco aproveitadas no meu trabalho”, 38 “Poucos dos meus talentos são usados para que eu cresça na carreira” e 52 “Estou estagnado em meu trabalho” apresentaram percentual pouco favorável (40% a 60%).

A possibilidade e a oportunidade de “Aprender com o trabalho” é um item percebido nas falas dos entrevistados, tais como exemplificado nos relatos abaixo: “...Então tem sempre um aprendizado, mesmo sendo a mesma tarefa, mas sempre tem aprendizados, coisas novas” (Entrevistado 1). Tal qual discorrido pelo Entrevistado 14: “eu enxergo os desafios, o dia-a-dia, eu sempre enxergo de forma positiva. De que aquilo é uma oportunidade para aprender, para... Que eu vou evoluir como pessoa, como profissional” (Entrevistado 14).

O Entrevistado 12 reforça que aprendizagem influencia o sentimento de felicidade atribuído no desenvolvimento da tarefa: “não tem um dia que a gente não tem emoção aqui dentro, porque sempre a gente vai ver coisa nova. Então, nesse sentido, mesmo que as coisas não estejam tão bem, a gente está feliz, porque a gente aprende” (Entrevistado 12).

A aprendizagem decorrente do trabalho pode ser observada na Entrevista 16 que relata sobre a troca de aprendizagem: “Quando ela (uma pessoa) tiver uma dificuldade, ela me chama, que eu sou de um setor que não tem nada a ver, já vou pra lá, já aprendo o que ela tem lá pra me ensinar. Eu ensino, porque essa troca de saberes, é uma coisa, é uma coisa importantíssima” (Entrevistado 16).

Os entrevistados alegam “Sentir-se competente no trabalho” conforme descrito no item, pois segundo os relatos: “Isso é uma coisa que eu sei o que eu faço, eu sei o que tá faltando, eu sei o que eu consegui, né? Então, isso pra mim é algo que me contempla, né? Assim, as coisas que a gente faz, que a gente realiza, que a gente desenvolve, isso é algo que me contempla” (Entrevistado 5).

Já o Entrevistado 7 revela “Que você vai fazer mesmo que você não tenha conhecimento, mas seja uma atividade que você sabe, que você vai dar conta, que você sabe que você tem aquela capacidade pra fazer” (Entrevistado 7). A realização é um componente essencial e reconhecível do bem-estar, aproximando-se de uma explicação mais abrangente sobre as escolhas que as pessoas fazem por suas próprias preferências (Seligman, 2012)

O Entrevistado 8 ressalta a sensação de missão cumprida para obter a realização: “Eu acho que é muito bom você olhar pra trás e dizer “Ah, nossa, fiz tudo”. E o que não foi feito também, a gente tenta no ano seguinte fazer. Mas eu acho que eu tenho essa sensação de missão cumprida” (Entrevistado 8). O Entrevistado 14 traduz a realização no reconhecimento de seu trabalho: “Quando eu sou convidada para palestrar fora da Embrapa, também é uma realização

muito grande. Eu vejo que é como se fosse um reconhecimento do meu trabalho”. (Entrevistado 14).

Omais (2018) descreve a realização como a própria conquista, representando a vitória e a valorização de todo o comprometimento. Sentir-se realizado é a sensação de missão cumprida. O Entrevistado 16 reforça a capacidade adaptativa e competência ligada a realização: “Então, qualquer canto que me botar, eu vou desenvolver o trabalho da melhor forma, porque é a minha característica principal, entendeu? Eu vou sempre buscar fazer da melhor forma, onde eu estiver” (Entrevistado 16).

Quanto ao reconhecimento de “Prosperar e conquistar vida melhor com o trabalho, ganhos e evoluções pessoais e profissionais” os entrevistados mencionam que a Embrapa proporciona melhoria do padrão de vida, possibilidade de construção de suas famílias e seu bem-estar.

O Entrevistado 4 relembra que “A Embrapa foi pra mim tudo, né? Construí minha família, construí tudo” (Entrevistado 4). Nesse sentido, o Entrevistado 8 reconhece os benefícios proporcionados pela empresa, que garantem o bem-estar do empregado:

Eu acho que só nessa parte do cuidado que a empresa tem com o empregado, né? A gente vê os planos de saúde, né? Os benefícios que tem, assim, creche, né? Todos esses auxílios que a gente tem, alimentação. Eu acho que tudo isso ajuda pro bem-estar do empregado, sem dúvida. A gente vê que a empresa se preocupa com o bem-estar do empregado (Entrevistado 8).

Já o Entrevistado 9 menciona que “se eu tenho um conforto, uma alegria, uma felicidade, sei lá qual seria o termo, é porque eu recebo um salário daqui” (Entrevistado 9). O Entrevistado 16 também reforça os ganhos advindos do trabalho: “Me dá um excelente ambiente de trabalho, me dá um ótimo plano de saúde, me dá, me paga religiosamente. Porque a gente não vive só de trabalho, né? Então eu tenho muita satisfação do meu trabalho” (Entrevistado 16).

O Entrevistado 13 ressalta que “você trabalha na melhor empresa de pesquisa do mundo, não tem um emprego melhor do que a da Embrapa, em termos de assistência médica, em termos de valorização, em termos de tudo” (Entrevistado 13).

Outro item abordado foi “Crescer profissionalmente com o trabalho”, o Entrevistado 12 comenta que sobre seu crescimento profissional: “Então, é sempre um crescimento e, hoje, já quase que na hora de ir embora, eu tenho essa sensação, assim, que eu comecei ontem, só que muito polido. Eu, assim, eu acho que teve um crescimento, né? A Embrapa me proporcionou um espaço para eu crescer” (Entrevistado 12).

Os entrevistados 3 e 15 descrevem que exercer cargos de gestão como uma oportunidade de crescimento profissional: “a parte de gestão é crescimento todo o tempo” (Entrevistado 3) e

“E ainda vou crescer, porque eu ainda estou no despertar, né? Eu ainda não tenho essa maturidade toda, não” (Entrevistado 15).

Por fim, em relação ao item “Sentir que seus resultados no trabalho são fruto do seu esforço”, os Entrevistados 7 e 11 relataram que o fato de conhecer as atividades a serem desenvolvidas ou saber que apresenta conhecimento facilita a obtenção dos resultados.

Não houve relatos referente ao item “Sentir-se distante dos objetivos de vida”, o que pode indicar que a dimensão realização encontra-se presente nos empregados entrevistados, uma vez que quantos mais citações associadas ao item, menor seria a ocorrência da realização.

Dessa forma a dimensão realização ocorre para os entrevistados mediante repasse do conhecimento aos demais, da possibilidade ampla de atividades possíveis de serem desenvolvidas na empresa, com a realização e a aprendizagem obtida através do exercício do trabalho, da sensação de missão cumprida, da capacidade adaptativa e competência ligada à realização.

Os entrevistados mencionam que a Embrapa proporciona melhoria do padrão de vida, possibilidade de construção de suas famílias e seu bem-estar. Além do que o exercício de cargos de gestão é visto como uma oportunidade de crescimento profissional, conhecer as atividades a serem desenvolvidas ou saber que apresenta conhecimento facilita a obtenção dos resultados e por conseguinte da realização. A melhoria da dimensão da realização é relatada pelos entrevistados, através do cumprimento do planejamento das atividades, melhoria do aproveitamento das capacidades do empregado e execução de trabalhos que aproveitem o potencial do empregado.

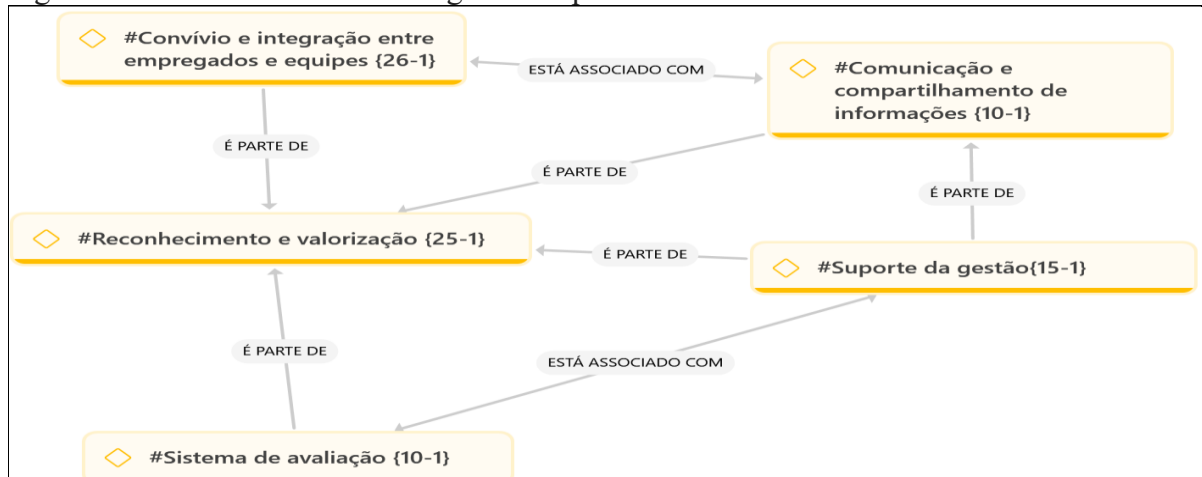
No relatório de clima (Anexo 2) os itens 28 “Minhas competências são pouco aproveitadas no meu trabalho”, 38 “Poucos dos meus talentos são usados para que eu cresça na carreira” e 52 “Estou estagnado em meu trabalho” obtiveram percentual pouco favorável (40 a 60%).

Os relatos da presente pesquisa demonstram a percepção de que as habilidades poderiam ser melhor aproveitadas, de modo que a Embrapa obtivesse resultados mais eficazes, com o melhor aproveitamento do potencial dos empregados, gerando prazer na execução de suas atividades e compartilhamento do trabalho desenvolvido pelas pessoas na empresa. Segundo Seligman (2012), a realização é um elemento buscado até mesmo quando não produz emoção positiva, sentido ou relacionamentos positivos.

4.3.6 Rede semântica de categorias empíricas

As categorias empíricas surgem a partir da coleta de dados no trabalho de campo, de acordo com Bardin (2020) não são pré-definidas, mas evidenciam-se a partir da análise da pesquisa. No que diz respeito às categorias empíricas observou-se a seguinte rede semântica apresentada na Figura 8:

Figura 8 – Rede semântica de categorias empíricas



Fonte: dados da pesquisa (2025).

A categoria empírica “Convívio e integração entre empregados e equipes” foi citada em vários momentos por alguns entrevistados a necessidade de um maior convívio e de integração entre os empregados. Segundo os entrevistados, o que dificulta o convívio é a sobrecarga das atividades, conforme demonstrado no relato do Entrevistado 8: “Às vezes, até a sobrecarga de algumas funções, né? Até porque são poucas. Eu acho que isso pode... Acabar impedindo desse convívio maior” (Entrevistado 8) e reforçado pelo Entrevistado 15:

Uma carga de trabalho equilibrada. Facilitaria (relacionamentos positivos) ...que a gente ia ter mais tempo. Pra trocar ideias e pra ter esses relacionamentos, né? Tipo, momentos. Entendeu? Momentos... Social. De convivência, assim. É. Eu acho que... Esses momentos sociais facilitariam... Várias interações (Entrevistado 15).

A exemplificação da falta de convívio foi evidenciada pelo relato de desconhecer os colegas de trabalho: “Tem gente que nem conhece ninguém aqui. Eu mesma, tem gente que eu nem conheço. Então, ficou muito nas panelas, assim. Tanto que a gente nem sabe. A gente passa meses aqui que a gente não vê uma criatura, entendeu?” (Entrevistado 12) e reforçada pela ideia da falta da comunicação entre colegas trazida pelo Entrevistado 16 “...Eu acho que essa falta de comunicação entre as pessoas. Porque, como eu falei, as pessoas vivem na dela, trancada na ilha dela, trancada na sala dela” (Entrevistado 16).

Os relatos reforçam o pensamento de que proporcionar momentos de interação no cotidiano entre os empregados favorece a existência de relacionamentos positivos e por conseguinte do engajamento:

...E assim, eu sinto muita falta dos nossos... Coisas de antigamente, assim... Do nosso restaurante. Eu acho que, por exemplo, nosso restaurante era um ponto de encontro legal, né? Hoje em dia, a gente... Assim, eu sei que a associação, por exemplo, né? Ela faz muitas coisas pra gente estar junto. Mas eu sinto falta daquela coisa do café da manhã, de estar mais junto, de juntar mais (Entrevistado 11).

Já o Entrevistado 12 reforça que a interação entre chefia e as equipes de trabalho deve ser intensificada: “alta a interação entre a chefia e a equipe, não só de pesquisadores, com tudo, com todos os funcionários, mas, especialmente, pesquisa é dinâmico. Tem que ter mais reuniões, tem que ter mais participação” (Entrevistado 12).

Quanto a categoria empírica “Reconhecimento e valorização”, a maior parte dos relatos enfatizam a necessidade do reconhecimento e do elogio pelo trabalho desempenhado que pode ser verificado nos relatos: “Infelizmente, quando a pessoa erra, o mundo cai na cabeça do empregado. Mas quando o trabalho é super bem executado, falta o elogio” (Entrevistado 2), bem como a fala do Entrevistado 3: “O que eu sinto, assim, na Unidade, a gente faz muita coisa, consegue realizar, mas não tem aquela coisa do... do agradecimento, de parabenizar nenhum empregado, sabe? Eu sinto uma falta imensa disso, de ter coisa” (Entrevistado 3).

A necessidade da visibilidade do trabalho executado, conforme demonstrado através dos relatos do Entrevistado 1 e 16: “o que dificulta é que ninguém vê, ninguém enxerga, ninguém, entendeu? Ninguém enxerga digamos assim que ela é uma atividade bem importante...” (Entrevistado 1) e “No ambiente de trabalho a única coisa, olha, eu para ser, para me sentir plenamente, era só isso. Era só ter o meu trabalho, ter visibilidade do meu trabalho” (Entrevistado 16). Omais (2018) considera que sentir-se respeitado, valorizado, compreendido e reconhecido é uma expectativa que acontece em um relacionamento.

Com isso observa-se a vivência do sentimento de desvalorização do trabalho, que surge como categoria empírica, conforme relatado pelos Entrevistados 4, 5 e 6: “...porque você já sente, assim, que você é um pouco desvalorizado” (Entrevistado 4). “E aí eu fiquei pensando até que ponto faz sentido, tem significado atuar ...dentro de uma perspectiva que você não vai ser valorizado” (Entrevistado 5) “...falta de valorização, de visualização daquele trabalho que a pessoa faz. Dar a real importância daquele trabalho” (Entrevistado 6).

Oliveira-Silva e Silva (2015) ressaltam que a probabilidade do profissional florescer é maior quando ocorre o engajamento afetivo na carreira. Isso ocorre pois ao se dedicar ao

trabalho e se conectar em atividades positivas, o indivíduo vivencia situações que geram maior satisfação e sentido na sua vida profissional.

Os relatos a seguir corroboram na exemplificação da categoria empírica “Comunicação e do compartilhamento de informações” vivenciados pelos empregados, tal como seguem os relatos a seguir:

Eu sinto bastante a falta de comunicação aqui na nossa unidade, eu acho que não sou só eu pelo o que eu converso. Muitas vezes que as informações chegam nas chefias, são escolhidas algumas pessoas para as reuniões e muitas vezes nós não ficamos sabendo do que tá acontecendo (Entrevistado11).

Há necessidade de maior engajamento, maior comunicação, relacionamento interpessoal, que é muito difícil. A (gestão) tem que sentir o ambiente da empresa, chamar todo o ambiente e dizer, quero conversar. Quero conversar por grupos. O grupo de laboratório, o grupo de pesquisa, o grupo da administração... (Entrevistado13).

A categoria “Suporte da gestão” observa-se nos relatos que descrevem a percepção pelos entrevistados a seguir quanto a necessidade da gestão em envolver os empregados nas atividades e de um posicionamento que favoreça o engajamento das equipes no trabalho:

...Porque quando você tem umas coisas gerenciais, acho que a coisa meio que você é obrigado, né? você vai fazer tal coisa com tal pessoa, tal pessoa vai fazer com...Você vai montar tal coisa, você vai entrar aqui... Envolver as pessoas. Eu acho que seria uma coisa mais gerencial (Entrevistado 9).

O Entrevistado 13 evidencia a mesma ideia quanto a necessidade da atuação da gestão junto aos empregados “(Espera) o chefe chegar dizer: Fulano, tem um projeto ali que eu vejo que você tem algo a ver com ele. Eu queria que você fosse compor aquele projeto. Então, eu vou chamar o líder de projeto para que você se engaje aqui nele” (Entrevistado13).

Os Entrevistados 8 e 12 corroboram quanto a importância da atuação da gestão de forma que fomente o engajamento. O Entrevistado 8 considera que o “engajamento para que aconteça, eu acho que seria envolver essas pessoas nas atividades, nos projetos” (Entrevistado 8). Já o entrevistado 12 relata que:

Por isso que a questão do engajamento vem muito da gestão...mais conversas, assim, que a gente saiba o que a empresa quer e a gente se enquadrar dentro daquilo. Não deixar muito solto, sabe? Porque tem linhas de pesquisas a serem seguidas...Fulano tá com um projeto, mas fulano lá tá fazendo aquilo. Tu tem conhecimento pra ajudar aquilo ali, né? Agregar valor naquilo ali, né? Isso também cria motivação, sabe? Ó, eu existo, né? (Entrevistado12).

Por fim, a categoria “Sistema de avaliação” surge em alguns relatos dos empregados como item em que não se sentem reconhecidos pelo trabalho desempenhado, dentre os motivos apontados constam por ser um sistema que incentiva a concorrência, a responsabilidade do empregado pela procura pelo feedback da sua atuação, não ter o reconhecimento do trabalho

desempenhado através do sistema de avaliação, conforme relatos dos Entrevistados 2 e 6: “Infelizmente, o nosso sistema de avaliação é de concorrência. Sabe? E essa concorrência, para mim, é maléfica” (Entrevistado 2). “No caso, na hora das avaliações. Sempre tem essa reclamação de não valorização, que trabalha, trabalha, trabalha e ainda não é reconhecido. Então, tá isso aí, meio que dá uma esfriada, cai em descrédito. Não senti reconhecimento. Não senti reconhecimento...” (Entrevistado 6). E corroborado pelo Entrevistado 5:

E eu observo, conversando com outras pessoas, que algumas pessoas estão com muitos incômodos em relação a isso. E aí... Esse espaço (de conversa) que não tem... Em relação ao que estão fazendo, em relação à progressão ou alguma coisa, né? E aí, assim, entra um problema para a empresa porque fica muito a cargo do empregado ter a maturidade e ter o alinhamento porque ela (a empresa) não trouxe para si (Entrevistado 5).

As categorias empíricas relacionadas ao florescimento no trabalho fornecem a possibilidade para analisar influências captadas através de dados qualitativos e que oferecem subsídios para o entendimento dos itens com maior profundidade.

As percepções dos empregados além da aplicação do Inventário de Florescimento no Trabalho (IFT) somente foi possível com aplicação da metodologia qualitativa em que foi tornando plausível que os sujeitos da pesquisa expressassem suas visões particulares sobre o florescimento no trabalho no contexto singular de uma instituição pública de pesquisa. O método quantitativo aplicado através do IFT permite conhecer o grau de satisfação dos empregados nas dimensões, porém somente através da pesquisa qualitativa foi possível acessar as percepções, significados e sentidos do florescimento o trabalho dos empregados da unidade de pesquisa da Embrapa.

5 CONCLUSÃO

O florescimento no trabalho pode ser identificado através da análise das cinco dimensões que compõe o PERMA, são elas: emoções positivas, engajamento/fluxo, relacionamentos sociais positivos, significado/sentido e realização. O florescimento no trabalho influencia no desempenho de destaque no trabalho, em relações sociais mais saudáveis, com ganhos na saúde, na expectativa de vida do empregado, além de um sentimento positivo em relação à empresa que os emprega.

A presente pesquisa buscou compreender como se configura o florescimento no trabalho dos empregados em uma unidade de pesquisa da Embrapa. Para consecução do objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: (I) analisar a dimensão emoções positivas no florescimento no trabalho; (II) analisar a dimensão fluxo/engajamento no florescimento no trabalho; (III) analisar a dimensão relações sociais positivas no florescimento no trabalho; (IV) analisar a dimensão significado/sentido no florescimento no trabalho e (V) analisar a dimensão realização no florescimento no trabalho e (VI). avaliar o grau de relevância e frequência de ocorrência das dimensões do florescimento.

A coleta de dados foi realizada com 16 empregados da unidade de pesquisa da Embrapa selecionada. A pesquisa de campo iniciou-se com a solicitação para preenchimento através do formulário *Google* do levantamento do perfil socioeconômico (Apêndice B) e em seguida da avaliação das dimensões do IFT, com objetivo de coletar dados sobre a percepção da frequência e relevância de cada dimensão do florescimento (Apêndice C) pelos entrevistados. No momento seguinte ocorreram as entrevistas semiestruturadas, conforme descrito no Apêndice D, com objetivo de coletar dados sobre a vivência do florescimento dos entrevistados, a partir adaptação qualitativa do Inventário de Florescimento no Trabalho (IFT), de Souza e Fukuda (2024).

Em relação ao primeiro objetivo específico, os resultados demonstraram que os empregados sentem-se felizes e alegres com as atividades desenvolvidas no trabalho, apesar da percepção de pouco valorizados e de pouco reconhecidos pela gestão, através de agradecimento, feedback e visibilidade do trabalho. Foram ressaltados o sentimento de felicidade no ambiente de trabalho e de gratidão pelos benefícios que a Embrapa oferece aos empregados. A felicidade no trabalho dos empregados mostra-se relacionada aos trabalhos que utilizam a capacidade do empregado em resolver problemas e que causem impacto para sociedade, além de atuar em atividades que apresentem interesse, ter apoio de profissionais com experiência e de áreas multidisciplinares.

Já os pontos observados para melhoria foram os sentimentos de valorização e de reconhecimento do trabalho pela gestão, bem como a visibilidade do trabalho desenvolvido, além da capacidade em lidar com a carência de recursos financeiros na execução das atividades e em trabalhar em algo que não perceba resultados. O item (diversão no trabalho) não foi constatado nas entrevistas, apesar do relatório de clima da Embrapa 2023 ter apresentado baixa favorabilidade. Sugere-se que termo “divertido” não tenha sido compreendido pelos participantes como estado de alegria e sim de atitude de desprezo na dedicação do trabalho, corroborando para essa análise o fato do item “Feliz com as atividades do trabalho e alegre no trabalho ter apresentado o maior número de relatos da dimensão

No que diz respeito ao segundo objetivo específico, observou-se que na dimensão engajamento os entrevistados identificam que trabalham com dedicação e engajamento na realização das atividades do trabalho e apresentam a capacidade de resolver desafios no trabalho, demonstrados através da adequação do perfil dos empregados às atividades desenvolvidas, do apoio recebido pela equipe de trabalho, da imersão nas atividades, apesar da dificuldade quanto à falta de recursos, da possibilidade da resolução dos desafios, do estímulo a aprendizagem nas atividades desenvolvidas e aproveitamento das habilidades dos empregados.

As melhorias relacionadas a dimensão foram ligadas ao item “Desmotivado na continuidade do trabalho” com a percepção da necessidade de melhoria da valorização do empregado e da interferência de questões pessoais no ambiente profissional, fortalecimento do feedback pelo gestor quanto ao desempenho do empregado, melhoria da sobrecarga das atividades que possibilite maior disponibilidade da interação entre os empregados e consequência da escassez de recursos na motivação.

Em relação ao terceiro objetivo específico, percebe-se na dimensão relacionamento social positivo na Embrapa a predominância dos itens “Gostar de trabalhar com os colegas”, “Ter colegas de trabalho que ajudam na dificuldade” e “Confiança e pertencimento a uma equipe” demonstrando a percepção da existência do diálogo entre os colegas, o respeito e a parceria entre os membros das equipes e empatia entre os colegas, existência de *feedback* nas relações em que se manifestam através da confiança entre os empregados, capacidade de sentir-se ouvido pela equipe, sentimento de confiança transmitido pela gestão ao delegar ao empregado atividades a serem desenvolvidas, além de um ambiente propício para fomentar interação e bons relacionamentos, favorecimento de sentimentos de acolhimento, amizade, carinho e bem-querer pelos colegas. As melhorias relacionam-se a diminuição da sobrecarga

de tarefas e do ambiente competitivo que podem influenciar na disponibilidade de convivência entre os colegas de trabalho.

Quanto ao quarto objetivo específico, observou-se nos relatos dos entrevistados descrições relacionadas a dimensão significado/sentido os destaques dos itens “Trabalho é significativo para você, ajudar dar sentido à vida, tem um propósito construtivo e significativo para sua vida” e “Trabalho colabora para o bem comum, propósito nobre que ajuda e é significativo para outras pessoas” com destaque para a importância atribuída pelos empregados no desenvolvimento de atividades que gostam e causam prazer, bem como em atividades consideradas de importante impacto, de resultados benéficos para a sociedade e cujo o propósito do trabalho vai além dos benefícios financeiros. Não foram apontadas melhorias.

Em relação ao quinto objetivo específico, na dimensão realização destaca-se o item “Sentir-se realizado” que é relatada pelos entrevistados como possibilidade de repasse do conhecimento, amplitude de possibilidade de atividades a serem desenvolvidas na empresa, realizar-se e aprender através do exercício do trabalho, sensação de missão cumprida, capacidade adaptativa e competência ligada a realização, os entrevistados mencionam que a Embrapa proporciona melhoria do padrão de vida, possibilidade de construção de suas famílias e seu bem-estar, o exercício de cargos de gestão é visto como uma oportunidade de crescimento profissional, conhecer as atividades a serem desenvolvidas ou saber que apresenta conhecimento facilita a obtenção dos resultados e por conseguinte da realização. A melhoria da realização é relatada pelos entrevistados através do cumprimento do planejamento das atividades, do aproveitamento das capacidades e do potencial do empregado na execução dos trabalhos.

Quanto ao sexto objetivo, observa-se que as cinco dimensões do florescimento são percebidas e avaliadas pelos respondentes de forma positiva e com alta relevância estatisticamente. As dimensões realização e engajamento consolidam-se e destacam-se com dados mais consistentes, tanto na percepção, quanto na relevância atribuída pelos respondentes. A dimensão significado é percebida como um fator importante para o florescimento no trabalho com avaliações predominantemente altas e com pouca divergência entre os empregados, embora não seja o aspecto mais valorizado em comparação com o engajamento e a realização. Já as dimensões relacionamentos sociais e emoções positivas demonstram maior variabilidade. Conclui-se que o florescimento no trabalho na unidade de pesquisa da Embrapa sustenta-se nas dimensões realização, engajamento e significado, enquanto as dimensões emoções positivas e relacionamentos sociais são mais heterogêneas, com possibilidade de intervenção para melhorias.

A pesquisa concluiu sobre aspectos que surgiram a partir das categorias empíricas que apareceram durante o estudo, que os entrevistados enfatizam a necessidade de um maior “Convívio e de integração entre os empregados”, pois ao proporcionar momentos de interação no cotidiano entre os empregados favorece a existência de relacionamentos positivos e por conseguinte do engajamento. Também nesse contexto, surgiu a necessidade em ampliar o “Reconhecimento e valorização” através do elogio pelo trabalho desempenhado, visibilidade do trabalho executado, com objetivo de se evitar o sentimento de desvalorização do trabalho por alguns entrevistados.

Além disso, priorizar da “Comunicação e do compartilhamento de informações” de modo que repercutam na melhoria das relações sociais. A categoria “Suporte da gestão” observa-se nos relatos que descrevem a percepção pelos entrevistados, quanto a necessidade de envolver os empregados nas atividades e de um posicionamento que favoreça o engajamento das equipes no trabalho. Por fim a categoria “Sistema de avaliação” os entrevistados ressaltam que a falta do sentimento de reconhecimento pelo trabalho desempenhado, por considerarem ser um sistema que incentiva a concorrência, pelos empregados sentirem falta de feedback da sua atuação, não ter o reconhecimento do trabalho desempenhado através do sistema de avaliação.

Entre as contribuições empírica e social entende-se que a pesquisa descreveu com base nos relatos, indicativos sobre pontos considerados de melhorias pelos entrevistados, de modo que forneça dados à Gestão para propostas e implementações de ações que fortaleçam o florescimento no trabalho na unidade de análise da Embrapa, com a vivência de um estado positivo de saúde mental no trabalho, satisfação e bem-estar no trabalho pelos empregados.

Como limitação do estudo, destaca-se a necessidade de aprofundamento nos itens relacionados à dimensão fluxo/engajamento levantados na pesquisa de clima “desmotivado com o meu trabalho”, “minhas atividades são rotineiras” e “Tenho dificuldade de prestar atenção nas atividades de trabalho”, bem como o item “diversão no trabalho” relacionado a dimensão emoções positivas, tendo em vista que não houve relatos nessa pesquisa relacionados aos itens citados, que fornecessem subsídio para análise.

Em síntese, de forma geral, os resultados da pesquisa evidenciam que os empregados percebem o florescimento no trabalho na unidade de pesquisa, com a combinação integrada das dimensões emoções positivas, engajamento/fluxo, relacionamento social positivo, significado/sentido e realização. A dimensão realização, engajamento e significado se destacam como mais relevantes, enquanto as dimensões emoções positivas e relacionamentos sociais mostraram maior heterogeneidade.

REFERÊNCIAS

- ACHOR, S. **O jeito Harvard de ser feliz: o curso mais concorrido da melhor universidade do mundo.** São Paulo: Benvirá, 2012.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições, v.70, 2020.
- 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.
- BRASIL. **Resolução nº 510/2016.** Ministério da Saúde/Conselho Nacional de Saúde, Brasília: 2016b.
- BOEHM, J.; LYBOMIRSKY, S. Does Happiness Promote Career Success? **Journal of Career Assessment**, v.16, n., 1, p. 101-116, 2008.
- CALDAS, M. **Florescimento nos colaboradores da Garval: um estudo sobre felicidade laboral com o modelo PERMA.** 2023. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – Escola Superior de Gestão- Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém, Santarém, 2023.
- CAMALIONTE, L. G.; BOCCALANDRO, M. P. R. Felicidade e bem-estar na visão da Psicologia Positiva. **Boletim Academia Paulista de Psicologia**, v.37, n. 93, p. 206-227, 2017.
- CAMERON, K. S., CAZA, A. Introdução: Contribuições para a disciplina de bolsa de estudos organizacionais positivos. **American Behavioral Scientist**, v. 47, n. 6, p. 731-739, 2004.
- CHAVES, S. M. D. 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.
- COSTA, E. de S., FERRAZ, F. T. Bem-estar, esperança e trabalho humano / Well-being, hope and human work. **Brazilian Journal of Business**, v. 2, n. 3, p. 2891-2908, 2020.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo e quantitativo.** 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. **Flow: the psychology of optimal experience.** New York: Harper Perennial Modern Classics, 2008.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. **Flow: The classic work on how to achieve happiness.** Londres: Random House, 2002.
- SILVA, F. E. R. **Os valores do trabalho para as artesãs-empendedoras da cosmética natural.** 2022. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração e Controladoria) – Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2022.

DELLE FAVE, A.; MASSIMINI, F.; BASSI, M. Hedonismo e eudaimonismo na psicologia positiva. In: DELLE FAVE, A. (Org.). **Psychological selection and optimal experience across cultures: social empowerment through personal growth**. Dordrecht: Springer, 2011. p. 185–207.

DIENER, E.; WIRTZ, D.; TOV, W.; KIM-PRIETO, C.; CHOI, D.; OISHI, S.; BISWAS-DIENER, R. Novas medidas de bem-estar: escalas curtas para avaliar o florescimento e os sentimentos positivos e negativos. **Pesquisa de indicadores sociais**, v. 97, p. 143-156, 2010.

EMBRAPA. **Plano de Carreira da Embrapa- PCE**. 2012. Disponível em: <https://www.embrapa.br/documents/10180/1671647/PCE+2012+-+Vigente/17edd4c7-d08a-4ef8-8b69-95afb17b83b3>. Acesso em: 01 fev. 2025.

EMBRAPA. **VII Plano Diretor da Embrapa 2020-2030**. 2023. Disponível em: <https://www.embrapa.br/en/busca-de-publicacoes/-/publicacao/1126091/vii-plano-diretor-daembrapa-2020-2030>. Acesso em: 11 nov. 2024.

EMBRAPA. **Relatório de Florescimento 2024**.

EMBRAPA. **Memória Embrapa**. 2025a Disponível em: <https://www.embrapa.br/memoria-embrapa/inicial> . Acesso em: 05 fev. 2025.

EMBRAPA. **Acesso informação/regimentos**. 2025b. Disponível em: <https://www.embrapa.br/acesoainformacao/regimentos.2025b>. Acesso em: 11 Maio 2025.

EMBRAPA; **Navegação Pela Árvore- Cajú**; Agência Embrapa de Informação Tecnológica; 2022 Disponível em: <https://www.embrapa.br/en/agencia-de-informacao-tecnologica/cultivos/caju>. Acesso em: 17 maio 2025.

FALQUETO, J. M. Z.; HOFFMAN, V. E.; FARIAS, J. S. Saturação teórica em pesquisas qualitativas: relato de uma experiência de aplicação em estudo na área de administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 20, n. 52, p. 40-53, dez. 2018

FREDRICKSON, B. L. O valor das emoções positivas: A ciência emergente da psicologia positiva está começando a entender por que é bom se sentir bem. **American Scientist**, v. 91, n. 4, p. 330-335, 2003.

FREDRICKSON, B. L. **Positividade**: descubra a força das emoções positivas, supere a negatividade e viva plenamente. Rio de Janeiro: Rocco, 2009.

FREDRICKSON, B. L. Reflexões atualizadas sobre índices de positividade. **American Psychologist**, v. 68, n.9, p. 814–822, 2013.

FURTAK, A; BARNARD, A. Florescendo em circunstâncias desafiadoras: Uma exploração fenomenológica hermenêutica do bem-estar do voluntariado. **SA Journal of Industrial Psychology**, v. 47, p. 1809, 2021.

GABARDO-MARTINS, L. M. D.; FERREIRA, M. C.; VALENTINI, F. Recursos familiares e florescimento no trabalho: O papel das autoavaliações básicas. **Paidéia**, v. 68, n. 68, p. 331-338, 2017.

GABLE, S. L.; HAIDT, J. O que (e por que) é psicologia positiva? **Revista de psicologia geral**, v. 9, n. 2, p. 103-110, 2005.

GUPTA, R.; RATAN, A.; RAJESH, C.; RONG CHEN; HIE LIM KIM; BURHANS, R.; MILLER, W.; SANTHOSH, S.; DAVULURI, R.; BUTTE, A. J.; SCHUSTER, S.C.; SESHAGIRI, S.; THOMAS, G. Sequencing and analysis of a South Asian-Indian personal genome. **BMC Genomics**, v. 13, n. 1, p. 440, 2012.

HELAL, D. H.; OLTRAMARI, A. P.; MOSCON, D. C. B.; PAIVA, K. C. M. **Dicionário de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Brasil**. Curitiba: Gradus Editora, 2023.

HOFFMANN, V. E.; FARIAS, J. S.; FALQUETO, J. M. Z. Saturação teórica em pesquisas qualitativas: relato de uma experiência de aplicação em estudo na área de administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 20, n. 52, p. 40-53, 2018.

HUPPERT, F. A. Bem-estar psicológico: Evidências sobre suas causas e consequências. **Psicologia aplicada: saúde e bem-estar**, v. 1, n. 2, p. 137-164, 2009.

HUTZ, C. S. **Avaliação em psicologia positiva**. Artes Médicas, 2014.

KEYES, C. L. Promovendo e protegendo a saúde mental como um processo de florescimento: uma estratégia complementar para melhorar a saúde mental nacional. **American psychology**, v. 62, n. 2, p. 95, 2007.

KEYES, C. L. O continuum da saúde mental: da decadência à prosperidade na vida. **Journal of Health and Social Behavior**, p. 207-222, 2002.

LUTHANS, F. Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. **Academy of Management Perspectives**, v. 16, n. 1, p. 57-72, 2002.

LUTHANS, F.; YOUSSEF-MORGAN, C. M. Capital psicológico: Uma abordagem positiva baseada em evidências. **Revisão anual de psicologia organizacional e comportamento organizacional**, v. 4, n. 1, p. 339-366, 2017.

MALHEIROS, M. B.; ANDRADE, T.; ÁVILA, G. L. A.; PIOVESAN, V. R.; SILVA, R. Florescimento no trabalho? Uma revisão sistemática e agenda de pesquisa. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 20, n. 1, p. 224-251, 2023.

Barboza Malheiros, M., de Andrade, T., de Ávila Costa, G. L., Piovesan Rossato, V., & da Silva, R. MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2019.

MARAIS-OPPERMAN, V., ROTHMANN, S., VAN EEDEN, C. Estresse, desenvolvimento e intenção de saída de professores: o tipo de enfrentamento importa?. **SA Journal of Industrial Psychology**, v. 47, n. 1, p. 1-11, 2021.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2022.

- MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisa no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 2, p. 9-18, 2008.
- MENDONÇA, H.; PIRES, P. P.; PACHECO, L.; FIDELIS, A.; CAIADO, I. M. R. Inventário abrangente de prosperidade: Evidências de propriedades psicométricas no Brasil. **Avaliação Psicológica**, v. 19, n. 2, p. 142-151, 2020.
- MENDONÇA, H.; CAETANO, A.; FERREIRA, M. C.; SOUSA, I. F.; SILVA, A.I. **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 2014.
- MINAYO, M. C.; DESLANDES, S. F.; GOMES, R. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2009.
- MITCHEL, T. R.; HOLTOM, B. C.; LEE, T. W.; SABLINSKI, C. J.; EREZ, M. Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. **Academy of Management Journal**, v. 44, n.6, p. 1102-1121, 2001.
- OLIVEIRA-SILVA, L. C., SILVA, A. P. Florescimento no Trabalho: Interfaces com Comportamentos de Carreira. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 16, n. 2, p. 197-205, 2015.
- OLIVEIRA-SILVA, L. C.; PORTO, J. B. Bem-estar subjetivo e florescimento no trabalho: o impacto da realização profissional. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 22, p. eRAMG210117, 2021.
- OMAIS, S. **Manual de psicologia positiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2018.
- PAVOT, W., DIENER, E. **Felicidade vivenciada: A ciência do bem-estar subjetivo**. The Oxford Handbook of Happiness, 2013.
- RAUTENBACH, C.; ROTHMANN, S. Antecedentes do florescimento no trabalho em uma empresa de bens de consumo de rápido crescimento. **Journal of Psychology in Africa**, v. 27, n. 3, p. 227-234, 2017.
- REDELINGHUYS, K.; ROTHMANN, S.; BOTHA, E. Florescendo no trabalho: O papel das práticas organizacionais positivas. **Psychological Reports**, v. 122, n.2 p. 609-631, 2019.
- RENSBURG, C.; ROTHMANN, S. S.; DIEDERICKS, E. Adaptação pessoa-ambiente, florescimento e intenção de sair nas universidades de tecnologia na África do Sul. **Revista SA de Psicologia Industrial**, v. 1, n. 43, pág. 1-10, 2017.
- REIS, H. T.; GABLE, S. L. T. **Toward a positive psychology of relationships**. Washington, D. C: American Psychological Association, 2003.
- 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, p. 76-80, 2019.

ROTHMANN, S.; REDELINGHUYS, K. Explorando a prevalência do florescimento no local de trabalho entre professores ao longo do tempo. **SA Journal of Industrial Psychology**, v. 46, n. 1, p. 1-7, 2020.

ROTHMANN, S.; REDELINGHUYS, K.; BOTHA, E. Florescimento no local de trabalho: medição, antecedentes e resultados. **SA Journal of Industrial Psychology**, v. 45, n. 1, p. 1-11, 2019

ROTHMANN, S.; RENSBURG, C. J. V. Rumo a instituições positivas: práticas e experiências de funcionários em instituições de ensino superior. **SA Journal of Industrial Psychology**, v. 46, n. 1, p. 1-11, 2020.

RYAN, R. M., DECI, E. L. Sobre felicidade e potenciais humanos: Uma revisão de pesquisas sobre bem-estar hedônico e eudaimônico. **Annual Review of Psychology**, v. 52, n. 1, p. 141-166, 2001.

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

SELIGMAN, M. E. P.; CSIKSZENTMIHALYI, M. Psicologia positiva: uma introdução. **American Psychologist**, v. 55, n. 1, p. 5-14, 2000.

SELIGMAN, M. E. P. **Felicidade autêntica**: usando a nova psicologia positiva para a realização permanente. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

SELIGMAN, M. E.P.; STEEN, T. PARK, N.; PETERSON, C. Progresso da psicologia positiva: validação empírica de intervenções. **American Psychologist**, v. 60, n. 5, p. 410, 2005.

SELIGMAN, M. E. P. **Florescer**: uma nova e visionária interpretação da felicidade e do bem-estar. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

SELIGMAN, M. E. P. PERMA e os alicerces do bem-estar. **The Journal of Positive Psychology**, v. 13, n. 4, p. 333-335, 2018.

SELIGMAN, M. E. P. **Florescer**: uma nova e visionária interpretação da felicidade e do bem-estar. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019.

SIQUEIRA, M. M. M. **Novas medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Artmed Editora, 2014.

SOUSA, G. Z. P.; FUKUDA, C. C. Florescimento: características e definição constitutiva. **Revista JRG De Estudos Acadêmicos**, v. 4, n. 9, p. 319-337, 2021.

SOUSA, G. Z. P.; FUKUDA, C. C. Florescimento no trabalho: revisão sistemática da literatura dos últimos 10 anos. **Boletim-Academia Paulista de Psicologia**, v. 42, n. 102, p. 60-73, 2022.

SOUSA, G. Z. P.; FUKUDA, C. C. Inventário de florescimento no trabalho: construção e evidências de validade em amostras de trabalhadores brasileiros. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 17, n. 51, p. 628-650, 2024.

VASCONCELOS, A. F. Conceito positivo de bolsa organizacional: uma visão geral e estudos futuros. **Ler. Revista Eletrônica de Administração**, v. 24, p. 85-128, 2018.

VIDAL, M. F. Situação da cajucultura nordestina após a seca. **Caderno Setorial ETENE**, v.1, n.4, 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A

PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

Título do Estudo: Florescimento no Trabalho em uma unidade de pesquisa da Embrapa.

1 Introdução

Este estudo tem como objetivo compreender como se configura o florescimento no trabalho dos empregados em uma unidade de pesquisa da Embrapa. O conceito de florescimento será abordado com base na teoria do PERMA de Seligman (2012), que considera cinco dimensões: Emoções Positivas, Engajamento, Relacionamentos Positivos, Significado e Realização, com adaptação qualitativa do Inventário de Florescimento no Trabalho-IFC, elaborado por Souza e Fukuda, (2024) e avaliação quantitativa com a disponibilização no formulário *Google* (Apêndice B), para preenchimento do perfil sociodemográfico e da percepção das dimensões quanto a frequência e relevância (Apêndice C) pelos entrevistados.

2 Questão de pesquisa

Como se configura o florescimento no trabalho dos empregados em uma unidade de pesquisa da Embrapa?

3 Objetivos

3.1 Objetivo geral

Compreender como se configura o florescimento no trabalho dos empregados em uma unidade de pesquisa da Embrapa.

3.2 Objetivos específicos

Como objetivos específico, buscar-se-á:

- I. Analisar a dimensão emoções positivas no florescimento no trabalho;
- II. Analisar a dimensão fluxo/engajamento no florescimento no trabalho;
- III. Analisar a dimensão relações sociais positivas no florescimento no trabalho;
- IV. Analisar a dimensão significado/sentido no florescimento no trabalho;
- V. Analisar a dimensão realização no florescimento no trabalho.

vii. Metodologia

Esta seção em questão visa descrever abordagem metodológica a ser utilizada no estudo de caso, considerando tanto os fins, quanto aos meios a serem utilizados para coleta dos dados, quanto a análise dos dados.

4.1 Tipologia do estudo

O objetivo proposto da pesquisa é compreender como se configura o florescimento no trabalho dos empregados em uma unidade de pesquisa da Embrapa, que é uma instituição pública de pesquisa, através de uma abordagem qualitativa.

Quanto aos fins, trata-se de um estudo exploratório-descritivo, tendo em vista que pretende estudar uma temática com escassez de conhecimento sistematizado, conforme demonstrado na subseção 2.3 de Estudos empíricos sobre florescimento no trabalho (Quadro 4).

Quanto aos meios o estudo classifica-se como pesquisa de campo, mediante estudo de caso único. O presente estudo fará uso da adaptação qualitativa do Inventário de Florescimento no Trabalho (IFT) em um roteiro de entrevista semiestruturada, para ser aplicado junto aos empregados da unidade de pesquisa da Embrapa, situada no Nordeste do Brasil e a utilização formulário do *Google* para o levantamento dos dados objetivos quanto a percepção da relevância e da frequência das dimensões do florescimento no trabalho.

4.2 Unidade de análise

A unidade de análise será em uma unidade de pesquisa, administrativamente chamada de Unidade Descentralizada (UD) da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa, que é uma empresa pública vinculada ao Ministério da Agricultura e Pecuária (MAPA) da Embrapa localizada no nordeste do Brasil.

4.3 Sujeitos da pesquisa

A unidade de análise foco deste estudo apresenta atualmente em torno de 145 empregados. O quadro de carreiras da Embrapa segundo o PCE (2012) é composto pelos cargos de pesquisador, analista, técnico e assistente. Os empregados da UD da Embrapa localizada no nordeste do Brasil serão selecionados respeitando-se as representações dos cargos por área.

Os empregados serão convidados através de e-mail corporativo enviado a todos os empregados da unidade de pesquisa da Embrapa. Para inclusão dos empregados na pesquisa três

critérios devem ser observados: 1) ser empregado efetivo do centro de pesquisa selecionado, com no mínimo 6 meses de atuação; 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), que consta no Apêndice F.

A seleção dos participantes norteia-se por critérios de amostragem intencional, ao focar em participantes com potencial para oferecer dados significativos, essa abordagem visa aprofundar a compreensão do fenômeno estudado, até atingir o ponto de saturação de dados.

Para inclusão dos empregados na pesquisa três critérios devem ser observados: 1) ser empregado efetivo do centro de pesquisa selecionado, com no mínimo 6 meses de atuação; 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 F). O contato dar-se-á diretamente com os empregados, inicialmente via telefone e posteriormente, receberão u

O convite para participar da pesquisa dar-se-á diretamente com os empregados, inicialmente via telefone e posteriormente, caso confirmem o interesse em participar do estudo, receberão um e-mail com informações pertinentes a entrevista, como data, hora e sala para o encontro. As entrevistas serão gravadas e seguirão roteiro semiestruturado, de acordo com estabelecido no Apêndice D.

4.4 Coleta de Dados

A pesquisa envolverá os seguintes métodos de coleta de dados (Quadro 8):

- **Análise documental** relatórios de clima organizacional e documentos institucionais.
- **Entrevistas semiestruturadas** com empregados em uma unidade de pesquisa da Embrapa selecionada para compreender suas visões particulares sobre o florescimento no trabalho na unidade de pesquisa da Embrapa.

Quadro 8– Relação entre objetivos específicos e a metodologia a ser aplicada na pesquisa

Objetivo Específico		Procedimento de coleta de dados	Delineamento da coleta	Técnica de análise de dados
i.	Analisar a dimensão emoções positivas no florescimento no trabalho	Entrevista	Categoria teórico-analítica: emoções positivas	Análise de conteúdo
		Documento institucional	Relatório de clima	Análise documental
ii.	Analisar a dimensão engajamento/fluxo no florescimento no trabalho	Entrevista	Categoria teórico-analítica: engajamento/fluxo	Análise de conteúdo
		Documento institucional	Relatório de clima	Análise documental
iii.	Analisar a dimensão relacionamentos sociais no florescimento positivas no trabalho	Entrevista	Categoria teórico-analítica: relacionamentos sociais positivos	Análise de conteúdo
		Documento institucional	Relatório de clima	Análise documental
iv.	Analisar a dimensão significado/sentido no florescimento no trabalho	Entrevista	Categoria teórico-analítica: significado/sentido	Análise de conteúdo
		Documento institucional	Relatório de clima	Análise documental
v.	Analisar a dimensão realização no florescimento no trabalho	Entrevista	Categoria teórico-analítica: realização	Análise de conteúdo
		Documento institucional	Relatório de clima	Análise documental
viii.	Avaliar o grau de relevância e frequência de ocorrência das dimensões do florescimento.	<i>Google Forms</i>	Dimensões do florescimento no trabalho	Análise descritiva

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

O roteiro de entrevista, como instrumento de coleta (Apêndice D) foi elaborado a partir da adaptação qualitativa realizada pela autora com base no Inventário de Florescimento no Trabalho (IFT) de Souza e Fukuda (2024), conforme descrito no Quadro 6.

Quadro 6 – Descrição das etapas da coleta de dados da pesquisa de campo.

ETAPA	OBJETIVO
ETAPA 1	Contato inicial: explicação dos objetivos da pesquisa, informações sobre o sigilo e sobre a gravação das entrevistas e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) disponível no Apêndice F.
ETAPA 2	Levantamento do perfil socioeconômico: coletar dados sobre cargo, idade, sexo, faixa salarial, tempo de serviço, chefia vinculada, modalidade de trabalho, nível de escolaridade e se exerce função de supervisão (Apêndice B).
ETAPA 3	Avaliação das dimensões do Florescimento no Trabalho (IFT): coletar dados sobre a frequência e relevância de cada dimensão vivenciada no ambiente de trabalho, conforme os objetivos específicos da pesquisa (Apêndice C).
ETAPA 4	Roteiro para entrevista semiestruturada: coletar dados na entrevista sobre a vivência do florescimento dos entrevistados, com base na adaptação qualitativa do instrumento quantitativo através da percepção dos entrevistados das dimensões que compõem o IFT, emoções positivas, fluxo/engajamento, relações sociais positivas, significado/sentido e realização, conforme os objetivos da pesquisa. (Apêndice D)
ETAPA 5	Conclusão: momento em que são realizadas as considerações finais e realizado agradecimento pela participação. Os entrevistados são convidados a fazerem as observações adicionais, sugestões ou críticas. Além disso, é encorajado a expressar seus sentimentos e reflexões sobre o processo da entrevista e a temática discutida, enriquecendo assim a compreensão do pesquisador sobre o fenômeno estudado.

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

4.5 Análise de Dados

Os dados qualitativos serão analisados por meio da análise de conteúdo, através da análise temática por frequência, com auxílio do software Atlas.ti. A análise dos dados quantitativos será realizada com base na estatística descritiva, tanto o levantamento do perfil sociodemográfico, quanto a avaliação das dimensões do florescimento no trabalho foram disponibilizados através do formulário *Google*.

Assim, considerando o objetivo geral e os objetivos específicos deste estudo, as categorias teórico-analíticas que embasam a análise dos dados a serem coletados neste trabalho baseiam-se nas dimensões que compõem o PERMA (Seligman, 2012) e nos itens agrupados do IFT (Souza e Fukuda, 2024) que compõem as subcategorias teórico-analíticas. No Quadro 7 constam tanto as categorias teórico-analíticas, quanto as subcategorias teórico-analíticas e as categorias empíricas.

Quadro 7- Categorias de análise

Categorias Teórica-Analíticas	Subcategorias Teórica-Analíticas
Dimensões PERMA (Seligman, 2012)	Itens do IFT (Souza e Fukuda, 2024)
Emoções Positivas	Diversão no trabalho
	Feliz com as atividades do trabalho e alegre no trabalho
	Frustrado e infeliz no trabalho
	Esperar que o melhor aconteça mesmo em momentos difíceis no trabalho
	Grato pelo que a Empresa oferece
	Grato pela contribuição dos colegas de trabalho
	Valorizado pelos colegas de trabalho
	Pouco valorizado pela chefia
	Inspirado por trabalhar com pessoas de excelência técnica e humana
Fluxo/Engajamento	Capacidade de resolver desafios no trabalho
	Recorre aos conhecimentos para realizar o trabalho
	Desmotivado na continuidade do trabalho
	Executa atividades rotineiras
	Dificuldade de prestar atenção nas atividades do trabalho
	Não percebe o tempo passar no trabalho
Relações Sociais Positivas	Trabalha com dedicação e engajamento na realização das atividades do trabalho
	Antipatia ou comportamento antipático dos colegas de trabalho
	Convivência ou relacionamentos sociais ruins com os colegas
	Distanciamento dos colegas da equipe de trabalho
	Querido e gostam de você pelos colegas da equipe de trabalho
	Gosta de trabalhar com os colegas
	Confiança e pertencimento a uma equipe
	Resolve as dificuldades sozinho
Tem colegas de trabalho que ajudam na dificuldade	
Significado/Sentido	Trabalho colabora para o bem comum, propósito nobre que ajuda e é significativo para outras pessoas
	Meu trabalho está distante do meu propósito de vida
	Trabalho é significativo para você, ajuda dar sentido à vida, tem propósito construtivo e significativo para sua vida
	Meu trabalho significa pouco para mim
	Trabalho tem um propósito maior que sustento
Realizações	Prosperar e conquistar vida melhor com o trabalho, ganhos e evoluções pessoais e profissionais
	Crescer profissionalmente com o trabalho
	Sentir que seus resultados no trabalho são fruto do seu esforço.
	Sentir-se realizado
	Sentir-se competente no trabalho
	Aprender com o trabalho
	Sentir-se distante dos objetivos de vida
	Sentir que suas competências e talentos são pouco aproveitados
	Sentir-se estagnado no trabalho
Categorias Empíricas	
Convívio e integração entre empregados e entre equipes	
Reconhecimento e valorização	
Sistema de avaliação	
Comunicação e compartilhamento de informações	
Suporte da gestão	

Fonte: elaborado pela autora (2025).

5. Ética e Considerações Finais

O estudo seguirá os princípios éticos da pesquisa em ciências sociais, garantindo o sigilo das informações e o consentimento livre e esclarecido dos participantes. Os resultados poderão servir como base para aprimoramento das estratégias organizacionais voltadas ao bem-estar dos empregados.

6 Cronograma

Etapas/Período	Agosto/2025	Setembro/2025	Novembro/2025
Coleta de dados	X	X	
Análise dos Resultados		X	X
Defesa da dissertação			X

APÊNDICE B**PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO****PARTE 1 – Perfil socioeconômico dos sujeitos da pesquisa**

1. Qual seu cargo na Embrapa? Pesquisador () Analista () Técnico() Assistente ()

2. Qual sua idade?_ _____

3. Qual seu sexo? Feminino () Masculino () Prefiro não informar()

4. Qual sua faixa salarial (valor líquido)?

de R\$ 0,00 a R\$ 4.999 ()

de R\$ 5.000 a R\$ 9.999 ()

de R\$ 10.000 a R\$ 14.999 ()

de R\$ 15.000 a R\$ 19.999 ()

de R\$ 20.000 a R\$ 24.999 ()

de R\$ 25.000 a R\$ 29.999 ()

R\$ 30.000 ou mais ()

5. Qual seu tempo de serviço na Embrapa? (em anos) _____

6. Seu setor vincula-se a qual Chefia?

Chefia Administrativa ()

Chefia Transferência de Tecnologia ()

Chefia de Pesquisa e Desenvolvimento ()

Chefia Geral ()

7. Qual a sua modalidade de trabalho? Presencial () Híbrido () Integral ()

8. Qual seu nível de escolaridade?

Ensino fundamental ()

Ensino Médio ()

Graduação ()

Se graduação qual a área de formação

Especialização ()

Mestrado ()

Doutorado ()

Pós-doutorado ()

Se pós-graduação, qual sua área de formação?

9. Exerce função de supervisão? Sim () Não ()

APÊNDICE C

AVALIAÇÃO DA RELEVÂNCIA E DA FREQUÊNCIA DAS DIMENSÕES DO FLORESCIMENTO NO TRABALHO (IFT)

Leia com atenção as descrições apresentadas em cada dimensão. Em seguida indique o grau de relevância que você atribui a cada uma das dimensões, sendo 5 (cinco) a mais relevante e 1 (um) a menos relevante, e a frequência com que estas dimensões têm ocorrido nos últimos seis meses, considerando a escala Nunca, Quase Nunca, Às Vezes, Quase Sempre, Sempre.

Dimensão	Descrição	Relevância Atribuída	Nos últimos 6 meses, frequência com que ocorreram				
			Nunca	Quase Nunca	Às Vezes	Quase Sempre	Sempre
Emoções Positivas	Referem-se a emoções como prazer, entusiasmo, êxtase, calor, conforto, entre outras (Seligman, 2019). Incluem todas as experiências agradáveis que alguém pode vivenciar, como alegria, entusiasmo, esperança e diversão (Omais, 2018).						
Engajamento / fluxo	Ocorre em atividades desafiadoras, porém viáveis, levando o indivíduo a se envolver profundamente, a ponto de perder a noção do tempo e de si mesmo, enquanto se envolve na atividade (Seligman, 2019).						
Relacionamentos sociais Positivos	Referem-se a interações positivas e de qualidade, que proporcionam apoio, empatia e suporte social entre pessoas no trabalho (Souza; Fukunda 2021).						
Significado/ Sentido	Refere-se à atuação em atividades e tarefas cujos significados vão além da recompensa financeira, do status, do poder ou do reconhecimento, atingindo objetivos, propósitos ou missões pessoais ou organizacionais de grande valor para o indivíduo (Souza; Fukunda, 2021).						
Realização	Refere-se à capacidade de se autoestimular para cumprir tarefas e alcançar objetivos e envolve a sensação de controle e capacidade para concluir tarefas (Seligman, 2019).						

Fonte: elaborado pela autora (2025), com base em Omais (2018), Seligman (2019) e Souza e Fukunda (2024).

APÊNDICE D

ROTEIRO PARA A ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Antes de iniciar a entrevista, receber o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido assinado e informar que a entrevista será gravada. Ler a definição de cada dimensão adotada e solicitar a percepção dos entrevistados quanto a vivência de cada dimensão, facilitadores e dificultadores e exemplos.

Emoções Positivas: *referem-se a emoções como prazer, entusiasmo, êxtase, calor, conforto, entre outras (Seligman, 2019). Incluem todas as experiências agradáveis que alguém pode vivenciar, como alegria, entusiasmo, esperança e diversão (Omais, 2018).*

Como você percebe a vivência das emoções positivas no seu ambiente de trabalho? Quais são os facilitadores e dificultadores dessa experiência no dia a dia? Poderia exemplificar?

Engajamento/fluxo: *ocorre em atividades desafiadoras, porém viáveis, levando o indivíduo a se envolver profundamente, a ponto de perder a noção do tempo e de si mesmo, enquanto se envolve na atividade (Seligman, 2019).*

Como você percebe a vivência das emoções positivas no seu ambiente de trabalho? Quais são os facilitadores e dificultadores dessa experiência no dia a dia? Poderia exemplificar?

Relacionamentos sociais positivos: *referem-se a interações positivas e de qualidade, que proporcionam apoio, empatia e suporte social entre pessoas no trabalho (Souza; Fukunda 2021).*

Como você percebe a vivência do engajamento/fluxo no seu ambiente de trabalho? Quais são os facilitadores e dificultadores dessa experiência no dia a dia? Poderia exemplificar?

Significado/sentido: *refere-se à atuação em atividades e tarefas cujos significados vão além da recompensa financeira, do status, do poder ou do reconhecimento, atingindo objetivos, propósitos ou missões pessoais ou organizacionais de grande valor para o indivíduo (Souza; Fukunda, 2021).*

Como você percebe a vivência do engajamento/fluxo no seu ambiente de trabalho? Quais são os facilitadores e dificultadores dessa experiência no dia a dia? Poderia exemplificar?

Realização: *refere-se à capacidade de se autoestimular para cumprir tarefas e alcançar objetivos e envolve a sensação de controle e capacidade para concluir tarefas (Seligman, 2019).*

Como você percebe a vivência dos relacionamentos sociais positivos no seu ambiente de trabalho? Quais são os facilitadores e dificultadores dessa experiência no dia a dia? Poderia exemplificar?

Conclusão: agradecimento pela participação e solicitar comentários, sugestão ou crítica.

Fonte: elaborado pela autora (2025)

APÊNDICE E
INSTRUMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

DESCRIÇÃO DOS ITENS DO IFT E RELAÇÃO DOS ITENS AGRUPADOS POR SEMELHANÇA

Dimensão	Itens do IFT	Itens agrupados por semelhança na análise de dados
EMOÇÕES POSITIVAS	2- Divirto-me no trabalho;	Diversão no trabalho
	53- Sou feliz com minhas atividades de trabalho; 46- Sou alegre no trabalho; 12- Fico mais vezes alegre do que triste no meu trabalho;	Feliz com as atividades do trabalho e alegre no trabalho
	20- Estou frustrado com o meu trabalho; 27- Estou infeliz com meu trabalho;	Frustrado e infeliz no trabalho
	3- Espero que o melhor aconteça, mesmo em momentos difíceis no trabalho;	Esperar que o melhor aconteça mesmo em momentos difíceis no trabalho
	5 - Sou grato pelo que a organização em que eu trabalho me oferece;	Grato pelo que a Embrapa oferece
	7- Sou grato pela contribuição de outras pessoas para o meu trabalho.	Grato pela contribuição dos colegas de trabalho
	23- Sou valorizado pelos meus colegas de trabalho;	Valorizado pelos colegas de trabalho
	55 - Sou pouco valorizado pela minha chefia;	Pouco valorizado pela chefia
	32- Vivo inspirado por trabalhar com pessoas que apresentam excelência humana; 56 - Vivo inspirado por trabalhar com pessoas que apresentam excelência técnica.	Inspirado por trabalhar com pessoas de excelência técnica e humana

FLUXO/ ENGAJAMENTO	31- Sou capaz de resolver os desafios no trabalho;	Capacidade de resolver desafios no trabalho
	42 Recorro aos meus conhecimentos para realizar meu trabalho;	Recorre aos conhecimentos para realizar o trabalho
	34 - Estou desmotivado para dar continuidade ao meu trabalho;	Desmotivado na continuidade do trabalho
	48- Minhas atividades são rotineiras.	Executa atividades rotineiras
	41- Tenho dificuldade de prestar atenção nas atividades de trabalho;	Dificuldade de prestar atenção nas atividades do trabalho
	40- Quando eu estou trabalhando, não vejo o tempo passar;	Não percebe o tempo passar no trabalho
	24- Trabalho com dedicação; 43- Estou engajado na realização das minhas atividades de trabalho;	Trabalha com dedicação e engajamento na realização das atividades do trabalho
RELAÇÕES SOCIAIS POSITIVAS	8- Tenho antipatia dos meus colegas; 4- Meus colegas se comportam de forma antipática comigo;	Antipatia ou comportamento antipático dos colegas de trabalho
	1- A convivência com os colegas é ruim; 2- Tenho relacionamentos sociais ruins no trabalho;	Convivência ou relacionamentos sociais ruins com os colegas
	51- Sou distante dos colegas da minha equipe de trabalho;	Distanciamento dos colegas da equipe de trabalho
	21- Meus colegas de trabalho gostam de mim; 57- Sou querido entre os colegas;	Querido e gostam de você pelos colegas da equipe de trabalho
	13- Gosto de trabalhar com meus colegas;	Gosta de trabalhar com os colegas
	14- Há confiança nas relações sociais da minha equipe; 36- Pertencço a uma equipe de trabalho;	Confiança e pertencimento a uma equipe
	44- Resolvo sozinho minhas dificuldades de trabalho;	Resolve as dificuldades sozinho
	45- Se eu estiver com dificuldades, tenho colegas de trabalho que me ajudam.	Tem colegas de trabalho que ajudam na dificuldade

SIGNIFICADO	9- Meu trabalho é significativo para outras pessoas; 10- Eu faço um trabalho que colabora para o bem comum; 29- O que eu faço no trabalho colabora para um propósito que considero nobre; 35- O que faço no trabalho ajuda outras pessoas;	Trabalho colabora para o bem comum, propósito nobre que ajuda e é significativo para outras pessoas
	15- Meu trabalho ajuda a dar sentido a minha vida; 19- Meu trabalho tem um propósito construtivo para a minha vida; 17- Meu trabalho está distante do meu propósito de vida; 33- O que faço no meu trabalho é significativo para mim;	Trabalho é significativo para você, ajuda dar sentido à vida, tem propósito construtivo e significativo para sua vida
	37 - Meu trabalho significa pouco para mim;	Meu trabalho significa pouco para m
	50- Meu trabalho tem um propósito maior que meu sustento.	Trabalho tem um propósito maior que sustento
REALIZAÇÃO	54 - Meu trabalho traz conquistas que fazem a minha vida melhor;25 - Estou prosperando com meu trabalho; 30 - Meu trabalho favorece que a minha vida prospere financeiramente;	Prosperar e conquistar vida melhor com o trabalho, ganhos e evoluções pessoais e profissionais
	11 - Alcanço ganhos pessoais com meu trabalho; 47- Estou evoluindo para o melhor de mim no meu trabalho	
	16- Estou crescendo profissionalmente com o meu trabalho	Crescer profissionalmente com o trabalho
	26- Meus resultados no trabalho são fruto do meu esforço;	Sentir que seus resultados no trabalho são fruto do seu esforço
	39- Estou realizado com o meu trabalho;	Sentir-se realizado
	49- Sou competente no trabalho;	Sentir-se competente no trabalho
	6- Estou aprendendo com meu trabalho;	Aprender com o trabalho
	18- Estou me distanciando dos meus objetivos de vida;	Sentir-se distante dos objetivos de vida
	28 - Minhas competências são pouco aproveitadas no meu trabalho; 38- Poucos dos meus talentos são usados para que eu cresça na carreira;	Sentir que suas competências e talentos são pouco aproveitados
	52- Estou estagnado em meu trabalho.	Sentir-se estagnado no trabalho

Fonte: adaptado pela autora (2025), com base Souza e Fukunda (2024)

APÊNDICE F**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa de mestrado intitulada **Florescimento no trabalho em uma unidade de pesquisa da Embrapa**, cujo objetivo é compreender como se configura o florescimento no trabalho dos empregados em uma unidade de pesquisa da Embrapa.

A pesquisa é de autoria de Luciana Reis Siqueira Torres, com orientação do Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral, e está sendo desenvolvida no âmbito do Mestrado Acadêmico em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará. Você poderá consultar o pesquisador e seu orientador a qualquer momento através dos e-mails lucianarst@hotmail.com e/ou cabral@ufc.br.

Por meio deste termo, você concorda em ser entrevistado(a) para a pesquisa, estando assegurada de que os dados fornecidos durante a entrevista serão utilizados para fins exclusivamente acadêmicos, bem como de que sua identidade será mantida sob anonimato. Sua participação se dá por vontade própria, sem recebimento de qualquer incentivo financeiro, bem como sem qualquer ônus, estando assegurada de que pode se retirar da pesquisa a qualquer momento, sem quaisquer sanções, prejuízos ou constrangimentos.

O pesquisador compromete-se a utilizar os dados fornecidos somente para a produção da pesquisa acadêmica, estando vedado o uso dos dados para quaisquer fins lucrativos, comerciais ou de outra ordem que não o trabalho científico.

Por fim, atesto recebimento de uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme recomendações da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP).

Fortaleza, ____ de _____ de 2025.

Assinatura do participante: _____

Assinatura do pesquisador: _____

ANEXO 1
INVENTÁRIO DE FLORESCIMENTO NO TRABALHO (IFT)

		Critérios de Avaliação				
1-Nunca	2- Quase Nunca	3- Às vezes	4 - Quase sempre	5- Sempre		
As frases a seguir são uma avaliação de si sobre a sua realidade profissional <u>nos últimos 6 meses</u> . Responda sinceramente marcando um X no número que melhor compreende à sua avaliação:						
1	A convivência com os colegas é ruim.	1	2	3	4	5
2	Divirto-me no trabalho.	1	2	3	4	5
3	Espero que o melhor aconteça, mesmo em momentos difíceis no trabalho.	1	2	3	4	5
4	Meus colegas se comportam de forma antipática comigo.	1	2	3	4	5
5	Sou grato pela contribuição de outras pessoas para o meu trabalho	1	2	3	4	5
6	Estou aprendendo com meu trabalho.	1	2	3	4	5
7	Sou grato pela contribuição de outras pessoas para o meu trabalho.	1	2	3	4	5
8	Tenho antipatia dos meus colegas.	1	2	3	4	5
9	Meu trabalho é significativo para outras pessoas.	1	2	3	4	5
10	Eu faço um trabalho que colabora para o bem comum.	1	2	3	4	5
11	Alcanço ganhos pessoais com meu trabalho.	1	2	3	4	5
12	Fico mais vezes alegre do que triste no meu trabalho	1	2	3	4	5
13	Gosto de trabalhar com meus colegas.	1	2	3	4	5
14	Há confiança nas relações sociais da minha equipe.	1	2	3	4	5
15	Meu trabalho ajuda a dar sentido a minha vida.	1	2	3	4	5
16	Estou crescendo profissionalmente com o meu trabalho.	1	2	3	4	5
17	Meu trabalho está distante do meu propósito de vida.	1	2	3	4	5
18	Estou me distanciando dos meus objetivos de vida.	1	2	3	4	5
19	Meu trabalho tem um propósito construtivo para a minha vida.	1	2	3	4	5
20	Estou frustrado com o meu trabalho.	1	2	3	4	5
21	Meus colegas de trabalho gostam de mim.	1	2	3	4	5
22	Tenho relacionamentos sociais ruins no trabalho.	1	2	3	4	5
23	Sou valorizado pelos meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
24	Trabalho com dedicação.	1	2	3	4	5
25	Estou prosperando com meu trabalho.	1	2	3	4	5
26	Meus resultados no trabalho são fruto do meu esforço.	1	2	3	4	5
27	Estou infeliz com meu trabalho.	1	2	3	4	5
28	Minhas competências são pouco aproveitadas no meu trabalho	1	2	3	4	5
29	O que eu faço no trabalho colabora para um propósito que considero nobre.	1	2	3	4	5
30	Meu trabalho favorece que a minha vida prospere financeiramente.	1	2	3	4	5
31	Sou capaz de resolver os desafios no trabalho.	1	2	3	4	5
32	Vivo inspirado por trabalhar com pessoas que apresentam excelência humana.	1	2	3	4	5
33	O que faço no meu trabalho é significativo para mim.	1	2	3	4	5
34	Estou desmotivado para dar continuidade ao meu trabalho.	1	2	3	4	5
35	O que faço no trabalho ajuda outras pessoas.	1	2	3	4	5
36	Pertenço a uma equipe de trabalho.	1	2	3	4	5
37	Meu trabalho significa pouco para mim.	1	2	3	4	5
38	Poucos dos meus talentos são usados para que eu cresça na carreira.	1	2	3	4	5
39	Estou realizado com o meu trabalho.	1	2	3	4	5
40	Quando eu estou trabalhando, não vejo o tempo passar.	1	2	3	4	5
41	Tenho dificuldade de prestar atenção nas atividades de trabalho.	1	2	3	4	5
42	Recorro aos meus conhecimentos para realizar meu trabalho.	1	2	3	4	5
43	Estou engajado na realização das minhas atividades de trabalho.	1	2	3	4	5
44	Resolvo sozinho minhas dificuldades de trabalho.	1	2	3	4	5
45	Se eu estiver com dificuldades, tenho colegas de trabalho que me ajudam.	1	2	3	4	5
46	Sou alegre no trabalho.	1	2	3	4	5
47	Estou evoluindo para o melhor de mim no meu trabalho.	1	2	3	4	5
48	Minhas atividades são rotineiras.	1	2	3	4	5
49	Sou competente no trabalho.	1	2	3	4	5
50	Meu trabalho tem um propósito maior que meu sustento.	1	2	3	4	5
51	Sou distante dos colegas da minha equipe de trabalho.	1	2	3	4	5
52	Estou estagnado em meu trabalho	1	2	3	4	5
53	Sou feliz com minhas atividades de trabalho.	1	2	3	4	5
54	Meu trabalho traz conquistas que fazem a minha vida melhor.	1	2	3	4	5
55	Sou pouco valorizado pela minha chefia.	1	2	3	4	5
56	Vivo inspirado por trabalhar com pessoas que apresentam excelência técnica.	1	2	3	4	5
57	Sou querido entre os colegas.	1	2	3	4	5

Fonte: Souza e Fukuda (2024)

ANEXO 2

RELATÓRIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2023

O relatório de clima da unidade de pesquisa da Embrapa objeto desse estudo foi realizado corporativamente pela Embrapa em setembro de 2023, utilizando-se para isso do Inventário de Florescimento no Trabalho (IFT), de Souza e Fukunda composto de 57 itens por meio de uma escala *likert* de cinco pontos, com opções variando entre “nunca” e “sempre”. O questionário apresenta informações demográficas e de investigação do florescimento no trabalho. A amostra colhida de 96 empregados, o correspondente a 66,2% do quadro de empregados (n=145). A coleta de dados caracterizou-se por ser anônima e por meio *online*. O questionário foi enviado por e-mail, através do *Google Forms*.

Identificou-se 75,7% de respostas favoráveis ao Inventário de Florescimento do Trabalho. Para a Análise dos Fatores de Florescimento utilizou-se o percentual de favorabilidade das respostas dos participantes da pesquisa, considerando os fatores identificados e os itens neles incluídos.

Escala de avaliação e aplicação da favorabilidade.

% DE FAVORABILIDADE	CLASSIFICAÇÃO	PRIORIDADE
80,01% a 100%	Totalmente Favorável	Longo Prazo
60,01% a 80%	Favorável	Médio Prazo
40,01% a 60%	Pouco Favorável	Curto Prazo
20,01% a 40%	Desfavorável	Curtíssimo Prazo
0% a 20%	Totalmente Desfavorável	Emergencial

Fonte: Embrapa (2024).

1.1 Dados demográficos

Quanto ao perfil dos respondentes, 56.8% são do sexo masculino e 43.2% do sexo feminino, mais da metade possui pós-graduação completa (71.6%), idade maior que 50 anos (67.5%) e não ocupa cargos de liderança (78.9%). O tempo de vínculo com a organização predominante encontra-se na faixa de 11 a 20 anos (43.2%). Houve participantes de todos os cargos, sendo que 42.1% eram Pesquisadores, 26.3% Analistas, 13.7% Técnicos e 17.9% Assistentes.

1.2 Análise do Florescimento

A pesquisa apresentou a média de 75.7% de respostas favoráveis ao Inventário de Florescimento no Trabalho (SOUSA, 2022) na Unidade (“nível verde”). Uma vez que esse instrumento apresenta seus itens divididos em cinco fatores (Emoções Positivas, Fluxo, Relações Sociais Positivas, Significado e Realização). Realizou-se a análise de cada um,

considerando o percentual de respostas favoráveis. Os resultados com base no instrumento do IFT (Anexo 1) verificou-se as seguintes avaliações nas respectivas dimensões descritas a seguir:

a) *Emoções Positivas*: os dados demonstraram que o item 2 (Divirto-me no trabalho) e o 55 (Sou pouco valorizado pela minha chefia) foram os que apresentaram avaliação pouco favorável (40 a 60%). O item 5 (Sou grato pelo que a organização em que eu trabalho me oferece) e o item 7 (Sou grato pela contribuição de outras pessoas para o meu trabalho) tiveram avaliação totalmente favorável (80 a 100%). Os demais itens apresentaram favorabilidade acima de 60%.

b) *Fluxo/engajamento*: o item 34 ((Estou desmotivado com o meu trabalho) obteve avaliação pouco favorável (40 a 60%). O item 48 (Minhas atividades são rotineiras) deverá ser mais bem aprofundado pela Unidade para interpretação do resultado, avaliando se essas atividades são percebidas como favoráveis ou não. Os itens 40 (Quando eu estou trabalhando, não vejo o tempo passar) e o 41 (Tenho dificuldade de prestar atenção nas atividades de trabalho) obtiveram uma avaliação favorável (60 a 80%) e os itens (24, 31, 42 e 43) obtiveram avaliação totalmente favorável (80 a 100%).

c) *Relações Sociais Positivas*: Dos 12 itens que compõem o fator Relações Sociais Positivas, apenas o item 44 (Resolvo sozinho minhas dificuldades de trabalho) foi o que apresentou uma avaliação pouco favorável (40 a 60%). Os itens 13 (Gosto de trabalhar com meus colegas), 22 (Tenho relacionamentos ruins no trabalho) e 36 (Pertencço a uma equipe de trabalho) tiveram uma avaliação totalmente favorável (80 a 100%). Os itens 1, 4, 8, 14, 21, 45, 51 e 57 obtiveram uma percepção favorável (60 a 80%).

d) *Significado/sentido*: os itens 15 (Meu trabalho ajuda a dar sentido a minha vida), 17 (Meu trabalho está distante do meu propósito de vida), 19 (Meu trabalho tem um propósito construtivo para minha vida) e 50 (Meu trabalho tem um propósito maior que meu sustento) apresentaram favorabilidade que ficou entre 60 a 80%, indicando percepções favoráveis. Os itens 9, 10, 29, 33, 35 e 37 obtiveram percepção totalmente favoráveis. Os resultados demonstraram que na percepção dos empregados, há bons níveis de florescimento na Unidade, principalmente nos fatores “significado”

e) *Realização*: Os itens 28 (Minhas competências são pouco aproveitadas no meu trabalho), 38 (Poucos dos meus talentos são usados para que eu cresça na carreira) e 52 (Estou estagnado em meu trabalho) obtiveram percentual pouco favorável (40 a 60%). Já os itens 11, 16, 18, 25, 39, 47 e 54 obtiveram índices favoráveis (60 a 80%). Os demais itens 6, 26, 30 e 49 obtiveram percepções “totalmente favoráveis” (80 a 100%).