

# Ações da gestão de pessoas que contribuem para o florescimento no trabalho: revisão integrativa de literatura

*Actions of the Management of People Who Contribute to the Flourishing at Work: Integrative Literature Review*

Maira Sgarbossa<sup>1</sup>

Anelise Rebelato Mozzato<sup>2</sup>



## Resumo

Esta revisão integrativa de literatura objetiva apresentar a produção científica sobre as ações da gestão de pessoas (GP) voltadas ao florescimento no trabalho, na área das ciências sociais aplicadas. Para tanto, realizou-se buscas nas bases de dados Web of Science, Scopus, Science Direct e Scielo, no período de 2010 a julho de 2020. Seguindo os critérios de seleção foram trabalhados onze artigos, analisando-se o delineamento, metodologia, objetivos e ações que contribuem ao florescimento laboral. Os resultados demonstram que apesar da carência de pesquisas interseccionando o tema florescimento no trabalho e áreas da GP, ações voltadas ao bem-estar, satisfação no local de trabalho, gestão flexível e humana, entre outras, devem ser protagonizadas na GP para que os trabalhadores alcancem o florescimento.

**Palavras-chave:** florescimento no trabalho, gestão de pessoas, revisão integrativa de literatura

## *Abstract*

*This integrative literature review aims to present the scientific production on the actions of people management (GP) aimed at flourishing at work in applied social sciences. The databases surveyed were Web of Science, Scopus, Science Direct, and Scielo from 2010 to 2020. Following the selection criteria, eleven articles were worked, analyzing the design, methodology, objectives, and actions that contribute to labor flourishing. The results show that despite the lack of research intersecting the theme of flourishing at work and areas of GP, actions focused on well-being, satisfaction in the workplace, flexible and human management, among others, must be led in the GP so that workers reach flourishing.*

*Keywords:* flourishing at work, people management, integrative literature review

<sup>1</sup> 114278@upf.br, Universidade de Passo Fundo - UPF, Passo Fundo/RS [Brasil] -  Orcid: <http://orcid.org/0000-0001-6176-1733>

<sup>2</sup> anerebe@upf.br Universidade de Passo Fundo - UPF, Passo Fundo/RS [Brasil] -  Orcid: <http://orcid.org/0000-0003-3821-746X>

Recebido em: 31/12/2020

Aprovado em: 06/06/2021

## Introdução

Alterações nos mercados internacionais a partir da década de 80 geraram buscas por maior competitividade, na qual a gestão de pessoas (GP) começou a ser tratada como vantagem competitiva da organização, buscando conexões mais estreitas entre seu resultado, desempenho e desenvolvimento das competências humanas. A preocupação passou a ser sobre o humano e, principalmente, com a necessidade de profissionais com uma visão mais sistêmica, não apenas dos aspectos organizacionais, mas sobretudo, com relação ao trabalhador como ser humano, “parceiro” do negócio, ser pensante, atuante e responsável por uma parcela significativa dos resultados projetados (Bianco, Colbari & Gonçalves, 2013; Collings, Wood & Szamosi, 2018; Fischer, 2002; Freire, 1999; Marras, 2016).

Gil (2001) destaca que a GP visa à cooperação das pessoas que operam nas organizações para a obtenção dos objetivos organizacionais e individuais, cujo foco deve estar no alinhamento das práticas de GP com as políticas e estratégias da organização, associadas aos valores e objetivos de todos os indivíduos, com uma visão holística e nas diretrizes, para a busca dos resultados desejados. Desse modo, os benefícios são recíprocos para organizações e trabalhadores, ficando para trás as questões meramente operacionais e burocráticas, tornando-se estratégico (Armstrong, 2014; Bitencourt, 2010; Collings, Wood & Szamosi, 2018; Dutra, 2002; Gil, 2001; Ribeiro, 2005; Ulrich & Dulebohn, 2015)

De fato, fica evidente que a GP tem sido uma das responsáveis pela excelência das organizações e pelo aporte de capital intelectual que simboliza a importância do fator humano. Pesquisas, de acordo com Bakker (2017), sustentam que a GP pode influenciar o ambiente e o clima organizacional, bem como a opinião dos trabalhadores em relação ao emprego, demandas e recursos, que por fim, refletem no engajamento e propiciam o florescimento deles. O autor ainda sinaliza que há uma forte e crescente evidência de que as práticas de GP de alto desempenho estão relacionadas ao envolvimento dos trabalhadores, aumento da produtividade, crescimento, inovação, sobrevivência e desempenho organizacional, o que já era defendido por Armstrong (2014), cuja criação de oportunidades para as pessoas crescerem dentro da organização deve ser priorizada dentre os desígnios da GP (Ribeiro, 2017).

Desse modo, o bem-estar no trabalho é um objetivo evidente, por isso, a necessidade de se priorizar ações criativas e estratégicas para a GP. Legge (2005), destaca que uma ação estratégica consiste em uma série de escolhas fundamentais sobre os fins e os meios de uma organização, com o objetivo de garantir sua viabilidade e vantagem competitiva de forma sustentável. Logo, as ações do gestor devem estar voltadas às “novas competências gerenciais” necessárias para lidar com a perspectiva atual nas organizações, relacionada à melhoria das condições de trabalho, à saúde física e psicológica dos trabalhadores, além da responsabilidade social. Contudo, torna-se visível que o progressivo reconhecimento da importância da área de GP está diretamente relacionado com a crescente percepção da importância do ser humano para os resultados da organização (Limongi-França, 2003; Melé, 2014; Monteiro et al., 2011; Saad, 2018).

Nessa lógica da valorização dos trabalhadores enquanto central para o desenvolvimento organizacional, encontra-se o movimento da Psicologia positiva (que foi impulsionada por Martin Seligman no final da década de 1990), a qual trabalha

essencialmente com as virtudes dos indivíduos, para atingir o estado de bem-estar e pleno desenvolvimento (Seligman, 2004). Além da Psicologia positiva, que defende o trabalho da mente para o reforço de forças e virtudes, o autor também difundiu amplamente as ideias de resiliência, que consiste na capacidade de se adaptar a situações desafiadoras, enfrentando-as de maneira positiva. Ainda, a Psicologia positiva tem como objetivo compreender e promover fatores que permitem aos indivíduos e comunidades atingir o florescimento, a qual está centrada nos pilares das emoções positivas, caráter (ou traço) positivo e as instituições positivas. Decorrente desta abordagem, estruturou-se o conceito de florescimento (Mendonça et al., 2014; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), do inglês, *flourishing*.

Oriundo da botânica, o termo florescimento refere-se ao brotamento das flores, quando elas desabrocham, desenvolvem-se e florescem. Nesse entendimento, associado às pessoas, vem das teorias humanísticas que compreendem o florescimento como um estado de sentimentos e funcionamento positivo, no qual as pessoas apresentam um bom funcionamento social e emocional, sendo resilientes e com capacidade efetiva de trabalhar produtivamente e contribuir para com a sociedade (Diener et al, 2010; Fredrickson & Losada, 2005; Huppert & So, 2009). Na mesma visão, Bono, Davies e Rasch (2011) destacam que o florescimento no trabalho está ligado a prosperidade, a felicidade, ao engajamento, a automotivação, ao sucesso e a aprendizagem. Assim como Seligman (2011) enfatiza a relação do florescer com a felicidade e o bem-estar.

Considerando a importância do tema, compreende-se como relevante identificar as ações da GP frente ao florescimento dos trabalhadores no ambiente laboral, a fim de fomentá-las na busca de um ambiente prazeroso e rentável, tanto no quesito organizacional quanto humano/profissional. As pesquisas sobre o florescimento ainda são recentes na área de ciências sociais aplicadas e estão amparadas por alguns estudos desenvolvidos no âmbito da Psicologia positiva, que procura compreender as experiências favoráveis vivenciadas em diferentes áreas de atividade das pessoas, incluindo, naturalmente, o contexto do trabalho (Bakker & Schaufeli, 2008; Bono, Davies & Rash, 2011; Demo, Fogaça & Costa, 2018; Fredrickson & Losada, 2005; Mendonça et al., 2014; Schmidt & Keyes, 2003).

Ainda, com base nas pesquisas realizadas junto às bases de dados, justifica-se a realização desse trabalho dado o fato da notória carência de pesquisas sobre o tema “florescimento no trabalho”, como mencionam Bakker e Sanz-Vergel (2013), Demerouti, Bakker e Gevers (2015), Oliveira e Silva (2015) e Demo, Fogaça e Costa (2018), entre outros, tanto de pesquisas teóricas quanto empíricas, especialmente no Brasil. Nesse sentido, abre-se uma lacuna nos estudos sobre GP direcionada para o florescimento dos trabalhadores, o que justifica a relevância da pesquisa proposta, justamente por haver a interconexão entre o florescimento no trabalho e áreas diretamente relacionadas à gestão estratégica de pessoas. Dessa forma, esta pesquisa também se justifica pelo viés da GP, a qual também necessita de mais pesquisas, como sugere Ulrich e Dulebohn (2015), ainda mais numa lógica mais crítica (Colling, Wood & Szamosi, 2018).

Dado o exposto, tem-se como objetivo desta revisão integrativa de literatura apresentar a produção científica sobre ações da GP voltadas ao florescimento do indivíduo no ambiente de trabalho, na área das ciências sociais aplicadas, no período de 2010 a julho de 2020. Esta revisão integrativa de literatura está organizada em cinco seções. Além desta

introdução, apresenta-se uma breve revisão de literatura sobre a GP e o florescimento no contexto do trabalho; na sequência, a metodologia apresentando a sistematização das etapas de buscas; após, os resultados e as análises. Por fim, as considerações finais do estudo são esboçadas, nas quais são destacadas as limitações deste estudo e as possibilidades de pesquisas futuras.

## Gestão de pessoas e o florescimento no trabalho

A GP consiste em uma função que se origina e evolui não somente do seu próprio desenvolvimento, mas por meio de uma resposta às condições do contexto organizacional e social que a cerca (Fleury & Fischer, 1992). Frente às mudanças na GP que envolvem, sobretudo, questões relacionadas às pessoas no meio organizacional, Mascarenhas (2009) menciona que algumas estratégias voltadas para a qualidade foram dirigidas às pessoas, visto que novas ideias e sugestões para o progresso de processos, serviços e produtos são advindas dos trabalhadores no contexto organizacional. Tais trabalhadores são considerados como recursos intangíveis (capital humano e intelectual), os quais passam a ser o bem mais valioso nas organizações, pois, são elas que agem, tomam decisões e trazem a criatividade para a empresa. Nada acontece em uma organização até que as pessoas tomem as decisões e ajam em seu nome (Lacombe, 2012; Milkovich & Boudreau, 2000). Dessa forma, a GP pode ser caracterizada como o “conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo” (Dutra, 2002, p.17).

Marras (2008) define que o desenvolvimento humano e profissional ocorreu nos últimos anos como a estratégia mais importante, pois permitiu que as pessoas se adaptassem em um ambiente de constantes mudanças, tornando-se valioso compreender os indicadores que provocam tais transformações, dada a realidade competitiva. O autor identifica que o sucesso de uma organização está condicionado a recursos, sendo eles: humanos, financeiros e físicos.

Tanto Armstrong (2014) e Mascarenhas (2009) quanto Bakker (2017) destacam que nas práticas de GP de alto desempenho, as equipes passam por qualificações de habilidades gerais e avaliações contínuas. Para garantir que haja contínuo equilíbrio entre organização e pessoas, é indispensável a implementação de um conjunto de políticas e práticas estratégicas em GP, as quais possam dar suporte e atender as demandas dos envolvidos (Demo, Fogaça & Costa, 2018; Nogueira & Silva, 2014; Ulrich & Dulebohn, 2015). Para tanto, seja no contexto interno ou externo estes aspectos devem ser considerados, a exemplo do atual momento da pandemia, onde novas demandas foram exigidas na GP, como bem pontuam Carnevale e Hatak (2020) e Chawla, MacGowan, Gabriel e Podsakoff, 2020.

Para Bakker (2017), tais práticas visam criar uma abundância de recursos de trabalho que alimentam os trabalhadores para engajamento e florescimento no meio laboral. O autor ainda destaca que o estabelecimento de objetivos de gestão e desenvolvimento, fornecimento contínuo de reconhecimento, gerenciamento do desenvolvimento dos trabalhadores, realização de avaliações, criação de um clima de confiança e empoderamento, influenciam o trabalhador ao engajamento e ao florescimento no trabalho. Na visão de Saad et al. (2018), uma organização com uma GP eficaz, consegue atrair talentos e promover crescimento e desenvolvimento dos

trabalhadores, reduzindo a rotatividade e criando um ambiente de trabalho positivo que tende a manter os trabalhadores satisfeitos e comprometidos. Dessa forma, os níveis de florescimento humano são ampliados (Melé, 2014; Müceldili & Büşra 2016; Stelzner & Schutte 2016; Wright, 2010).

Nesse contexto, o florescimento se refere a altos níveis de bem-estar (Diener et al., 2010; Huppert & So, 2011; Keyes, 2002; Seligman, 2011;) e está relacionado a uma condição de prosperidade, felicidade, engajamento, automotivação, satisfação e bem-estar, surgindo quando os afetos positivos superam o número de afetos negativos, promovendo um ajuste emocional positivo. No ambiente de trabalho, o florescimento ocorre quando as pessoas vivenciam muito otimismo, bom relacionamento interpessoal com colegas, competências profissionais, satisfação consigo mesmo e com a perspectiva profissional (Mendonça et al., 2014).

Devido a Psicologia positiva ter como foco o bem-estar e o funcionamento positivo do indivíduo, ela tem relação direta com a prevenção e promoção de saúde (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), cabendo ressaltar que “as pessoas querem mais do que apenas corrigir suas fraquezas; querem vidas cheias de significado, e não somente um dia depois do outro até a morte” (Seligman, 2009, p. 11). Assim, nota-se o interesse pelo estudo dos aspectos que podem conduzir ao bom andamento, promover resiliência, bem-estar e outros comportamentos que impactam diretamente no comportamento organizacional.

Em sentido semelhante, Huppert e So (2011) definiram que o florescimento adota o mesmo espírito da teoria do bem-estar; para florescer, um indivíduo deve ter todas as características essenciais (emoções positivas, engajamento, interesse, sentido e propósito) e três das seis características adicionais (autoestima, otimismo, resiliência, vitalidade, autodeterminação e relacionamentos positivos). Segundo Diener e Chan (2011), as principais características para ter uma vida que possibilite o florescimento, incluem além da felicidade, a saúde e a longevidade.

A partir dessa perspectiva, o florescimento pode ser entendido como uma síndrome dos sentimentos e do funcionamento positivo (Mendonça et al., 2014). Ao promover emoções positivas, provavelmente, estimula-se o aumento das forças e virtudes pessoais. As forças são características positivas, refletidas em pensamentos, sentimentos e comportamentos; existem em graus e são utilizadas como “caminhos” ou formas, para se chegar às virtudes. Cada virtude é composta por determinadas forças que podem ser desenvolvidas por qualquer pessoa e, quando praticadas, tornam o indivíduo virtuoso. Quanto maior for o emprego das forças maior serão emoções positivas, o engajamento, o sentido, realização e melhores relacionamentos, promovendo um aumento no bem-estar subjetivo (Park, Peterson & Seligman, 2004; Seligman, 2009).

Rautenbach (2015) destaca que o florescimento não é apenas relevante na vida cotidiana, mas também no ambiente de trabalho, cujas práticas positivas, sejam elas emoções positivas, apoio e inspiração, estão associadas ao florescimento do local de trabalho. Assim, à medida que o nível de florescimento aumenta, também aumenta a probabilidade de que práticas positivas desempenhem um papel significativo no bem-estar dos trabalhadores, cuja importância das emoções positivas no florescimento não está somente como indicadores de florescimento, mas também na sua capacidade de produzi-lo (Fredrickson, 2001).

Nesse sentido, Yidong et al. (2020, p. 3) referem: “a consciência possui potenciais positivos para gerar o florescimento; no entanto, a medida em que as pessoas podem alavancar seu potencial positivo pessoal, depende do ambiente contextual.” Dada tal relevância, é de extrema valia identificar as razões que levam os trabalhadores a florescer no ambiente de trabalho, a fim de fomentar a busca de um ambiente prazeroso e rentável, tanto no quesito organizacional quanto humano/profissional.

## Percurso da metodologia

O método utilizado neste trabalho é a revisão integrativa de literatura, o qual, de acordo com Souza, Silva e Carvalho (2010) permite a inclusão de estudos experimentais e não-experimentais para a compreensão completa do fenômeno analisado. Como referem os autores, este método combina dados da literatura teórica e empírica, além de incorporar um amplo leque de propósitos, tais como: 1) definição de conceitos; 2) revisão de teorias e evidências; 3) análise de problemas metodológicos de um tópico particular. Os autores ainda destacam que a revisão integrativa determina o conhecimento atual sobre uma temática específica, uma vez que é conduzida de modo a identificar, analisar e sintetizar resultados de estudos independentes sobre o mesmo assunto. Em função de apresentar as etapas pré-definidas, a revisão integrativa da literatura tende a garantir maior rigor metodológico e confiabilidade dos dados analisados (Fossatti, Mozzato & Moretto, 2019; Souza, Silva & Carvalho, 2010;).

Dada a necessidade de se seguir o rigor metodológico na condução de uma revisão integrativa, etapas são definidas (Fossatti, Mozzato & Moretto, 2019), as quais se apresentam em seis fases de acordo com Botelho, Cunha e Macedo (2011): 1) identificação do tema e seleção de questões de pesquisa; 2) estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão da pesquisa; 3) identificação de estudos pré-selecionados e selecionados; 4) categorização dos estudos selecionados; 5) análise e interpretação dos resultados; 6) apresentação da revisão e síntese do conhecimento. Desse modo, essa revisão integrativa de literatura seguiu as seis etapas propostas pelos autores e adaptadas por Fossatti, Mozzato e Moretto (2019), como está apresentado na Tabela 1.

**Tabela 1** *Etapas desta revisão integrativa de literatura*

<b>Etapas</b>	<b>Descrição</b>
Identificação do tema e questão de pesquisa	Gestão de Pessoas e Florescimento no trabalho. Qual a produção científica sobre as ações de gestão de pessoas voltadas ao florescimento no trabalho na área das ciências sociais aplicadas?
Critérios de inclusão	Artigos, revisões e journals que abordem sobre GP e florescimento no trabalho.
Critérios de exclusão	Teses e livros, bem como artigos que não atendiam ao objetivo desta pesquisa.
Período de busca	Ano de 2010 a julho de 2020.
Bases de dados	Web of Science, Scopus, Science Direct, Scielo
Buscas e descritores	"Busca 1: ""human resource management"" AND ""flourishing"". Busca 2: ""people management"" AND ""flourishing"" Busca 3: ""gestão de recursos humanos"" AND ""florescimento"". Busca 4: ""gestão de pessoas"" AND ""florescimento"""

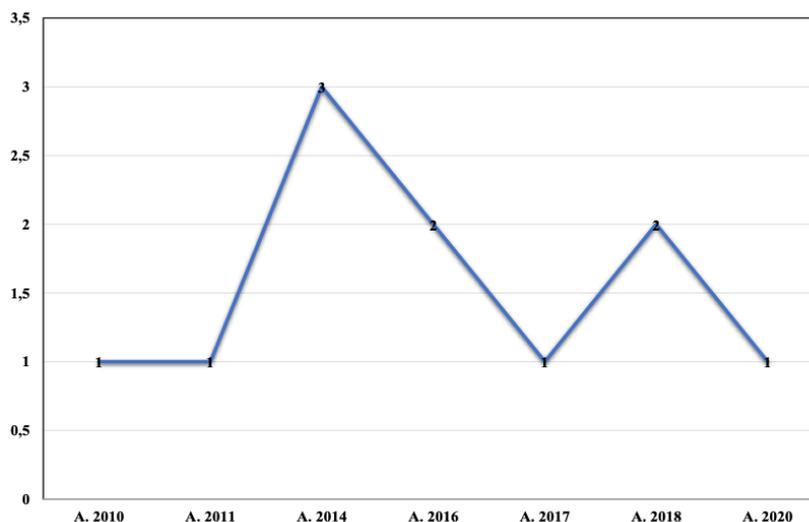
<b>Desenvolvimento das Buscas</b>	
"Busca 1 – ""human resource management"" AND ""flourishing""	Busca geral: 518 artigos com filtros: 222 artigos
"Busca 2 – ""people management"" AND ""flourishing""	Busca geral: 118 artigos com filtros: 35 artigos
"Busca 3 – ""gestão de recursos humanos"" AND ""florescimento""	Busca geral: 01 artigo com filtros: 01 artigo
"Busca 4 – ""gestão de pessoas"" AND ""florescimento""	Busca geral: 01 artigo com filtros: 01 artigo
<b>Subtotal: 261 artigos</b>	
"Número de artigos excluídos Critérios: (teses, livros, revisões, artigos que não atendem o objetivo de pesquisa).	28 artigos estavam duplicados, ou seja, foram localizados em duas bases e 222 artigos que, após leitura do resumo, introdução e conclusão verificou-se que não atendiam o objetivo da pesquisa, uma vez que não traziam as ações da GP frente ao florescimento dos trabalhadores no ambiente de trabalho.
Total de artigos selecionados	11 artigos
<b>Sistematização dos Estudos Selecionados</b>	
Tabulação dos artigos no Microsoft Excel (título; autores; periódico; ano; objetivo; ocorrência das categorias centrais; método e resultados; Criação de pasta com os artigos completos em 'pdf' para análise.	
<b>Análise e Interpretação dos Resultados</b>	
Lista de artigos; publicações por ano; autores principais; busca por categorias de análise ( <i>human resource management, people management, flourishing</i> ); análise dos eventos e das ações da GP frente ao florescimento dos trabalhadores no contexto do trabalho; identificação de lacunas de pesquisa.	
<b>Apresentação da Revisão e Síntese do Conhecimento</b>	
Exposição e discussão dos resultados, apresentando possibilidades de pesquisas futuras.	

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

Deste modo, com a questão de pesquisa apresentada, o levantamento bibliográfico foi efetuado nas bases de dados Web of Science, Scopus, Science Direct e Scielo, circunscrevendo a produção científica nacional e internacional, num período de dez anos (2010 – jul/2020). Tal recorte temporal justifica-se pelo fato de que os estudos que relacionam a GP ao florescimento no trabalho são recentes, sendo que as publicações que interseccionam os temas se deram a partir de 2010, de acordo com a bases de dados selecionados.

Para operacionalizar a análise, elaborou-se um formulário de identificação que foi preenchido para cada artigo da amostra, permitindo a organização de informações relativas à sua identificação e dos autores, ano da publicação, instrumentos utilizados para o levantamento dos dados, objetivos das pesquisas, resultados, bem como as ações da GP que ensejam o florescimento dos trabalhadores no contexto laboral. Tais resultados são apresentados na sequência por meio de gráficos, quadros e figura, seguidos das análises correspondentes.

**Figura 1** Quantidade de artigos por ano



Fonte: Elaborado pelas autoras (2020)

Observando a Figura 1 que apresenta o período delimitado de dez anos (2010 – jul/2020) fica evidente a escassez de publicações. Embora em 2010 tenha havido 1 publicação, em 2011, 2012 e 2013 não há nenhuma. A partir de então, em 2014, 3 artigos são publicados, e logo, em 2015, uma nova lacuna aparece sobre o tema. A maior sequência de publicações sobre as ações da GP frente ao florescimento dos trabalhadores no ambiente laboral ocorre no ano de 2016 a 2018, tendo todos os anos marcados com publicações: 2016 e 2018 com 2 e 2017 com 1. Em 2019 não teve nenhuma publicação e, no presente ano (2020), até o mês de junho, 1 um artigo foi publicado. Com base no exposto, fica revelado que a intersecção dos temas ainda carece de mais pesquisas, quando relacionado à área de ciências sociais aplicadas.

Apresentado de forma mais analítica os elementos relacionados desta revisão integrativa, inicia-se exibindo a Tabela 2 com os aspectos gerais dos artigos.

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

Nº	Título	Autores	Ano
1	Much More than Meets the Eye: The Role of Psychological Well-being in Job Performance, Employee Retention and Cardiovascular Health	Wright, T. A.	2010
2	Qualitative insights into job satisfaction and dissatisfaction with management among community and hospital pharmacists	Ferguson, J.; Ashcroft, D.; Hassell, K.	2011
3	Human Quality Treatment: Five Organizational Levels.	Melé, D.	2014
4	Comparative Evaluation of the Practical Areas of Human Resource Management in Lithuania and Latvia	Lobanova, L.; Ozola, O. I.	2014
5	Advancing workplace spiritual development: A dyadic mentoring approach	Weinberg, F. J.; Locander, W. B.	2014
6	Finding Fun in Work: The Effect of Workplace Fun on Taking Charge and Job Engagement	Mücelandili, B.; Erdil, O.	2016
7	Employee Flourishing Strategic Framework	Stelzner, S. G. E.; Schutte, C. S.	2016
8	Strategic and proactive approaches to work engagement development and healthy organizations: A new scale	Bakker, Arnold B.	2017
9	Human capital sustainability leadership to promote sustainable demands-abilities fit, work beliefs, meaningful work and engagement in nature-based jobs	Di Fabio, A.; Peiró, J. M.	2018
10		Crom, N.; Rothmann, S.	2018

Nº	Título	Autores	Ano
11	Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management	Carnevale, J. B.; Hatak, I	2020

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020)

Quanto ao idioma em que os artigos foram publicados, nota-se que a totalidade dos artigos foram redigidos no idioma inglês e publicados em periódicos internacionais. Tal constatação leva a concluir que as pesquisas sobre o tema, embora venham recebendo aderência e interesse pelos pesquisadores no domínio gerencial dos comportamentos positivos no meio laboral, é ainda mais limitada no Brasil. Em relação ao número de autores dos artigos, dentre os selecionados predominaram aqueles redigidos por dois autores (8 artigos), seguido pela produção individual (2 artigos) e, por fim, um artigo escrito por três autores.

O delineamento das pesquisas, instrumentos de coleta de dados e participantes das pesquisas são apresentadas na Tabela 3.

**Tabela 3** *Delineamento, instrumentos de coleta de dados e participantes da pesquisa*

Nº	Abordagem	Instrumentos de coleta de dados	Participantes
1		Ensaio teórico	Bibliografia
2	Qualitativo	Entrevistas semi-estruturadas. Software NVivo8	11 farmacêuticos comunitários e 15 funcionários de hospital no noroeste da Inglaterra.
3	-	Ensaio Teórico	Bibliografia
4	Quantitativo	Questionário aplicado de forma física e eletrônica	28 especialistas lituanos envolvidos no gerenciamento de organizações ou grupo de pessoas.
5	-	Ensaio teórico	Bibliografia
6	Quantitativo	Questionário. Modelagem de equações estruturais	195 funcionários administrativos que trabalhavam sob um supervisor em Istambul e Kocaeli.
7	-	1) Revisão de literatura sobre funcionário florescente e modelos conceituais; 2) Definição de requisitos de projeto na revisão; 3) Desenvolvimento de modelo conceitual metodológico, design e otimização.	Bibliografia
8	-	Ensaio teórico	Bibliografia
9	Quantitativo	Questionário. Escala de liderança integrada. Escala de Civilidade Relacional no Local de Trabalho (WRCS); Escala de Florescência (FS); Escala de autenticidade; Escala de Satisfação com a Vida, Afeto positivo (PA); Escala de Afeto positivo e Afeto negativo (PANAS); Questionário de Alto Empreendedorismo, Liderança, Profissionalismo (HELP-Q).	207 líderes de organizações públicas e privadas de saúde e assistência na Região Toscana.
10	Quantitativo	Questionário Online. Escala de ajuste de demandas - habilidades; Questionário de Vida Profissional (WLQ); Escala trabalho e o significado de inventário (WAMI); Escala de engajamento no trabalho (WES).	161 funcionários atuais de áreas protegidas na África do Sul (reservas naturais, parques nacionais e empresas privadas, reservas próprias).
11	-	Ensaio teórico	Bibliografia

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020)

Conforte apresentado na Tabela 3, os artigos que utilizaram a abordagem quantitativa aplicaram questionários online e/ou físicos e mediram os resultados por meio de escalas. Fica evidente que as escalas abrangem os afetos relacionados ao comportamento positivo dos trabalhadores no ambiente de trabalho, como a autenticidade,

ajuste de demandas e habilidades, engajamento no trabalho, trabalho e significado, vida profissional, liderança, profissionalismo, satisfação com a vida, alto empreendedorismo, civilidade relacional no trabalho, afeto positivo e outros, os quais devem ser priorizados pela GP por serem essenciais para que o indivíduo experimente o florescimento. Já o único artigo que se utilizou da abordagem qualitativa, publicado em 2011, fez o uso de entrevista semiestruturada, cujos resultados foram analisados mediante uso do software NVivo8. Já, os demais artigos, classificados como teóricos, utilizaram a bibliografia para o seu desenvolvimento. Estes, abordaram questões relacionadas a abordagem estratégica e proativa da GP para fazer frente ao florescimento humano no ambiente laboral, como: dinâmica organizacional, maior aproximação entre gerência e trabalhador, autonomia sobre o trabalho, apoio do gerente, socialização, clima organizacional, liderança, comportamento de cidadania organizacional e outras.

Seguindo as análises, na Tabela 4 são expostos os objetivos dos artigos selecionados e os principais resultados alcançados com a pesquisa.

**Tabela 4** *Objetivos e resultados dos artigos avaliados*

Nº	Objetivos	Principais resultados
1	Explorar abordagens que visam promover níveis ótimos de produtividade, retenção e saúde dos funcionários.	Funcionários que exibem resultados positivos e bem-estar são mais empenhados e tendem a permanecer por mais tempo na mesma empresa, com menos despesas médicas. O bem-estar destes é um ingrediente-chave na busca para estabelecer uma vantagem competitiva. Os gerentes de RH estão cientes de que intervenções psicológicas podem ser de diferentes formas, incluindo composição (seleção), treinamento e engenharia.
2	Explorar as experiências e percepções de gestão dos farmacêuticos e examinar as implicações para a satisfação no trabalho.	Satisfação com a gerência é importante e significativo para a satisfação no trabalho em geral. A satisfação no trabalho dos farmacêuticos é comprometida pela má gestão da linha gerencial, tendo a falta de reconhecimento e apoio da gerência. Tal fato pode levar a um aumento na rotatividade e uma redução na satisfação no trabalho.
3	Propor e desenvolver a noção do Human Quality Treatment (HQT), para sugerir cinco graus ou níveis de HQT que podem ser distinguidos dentro das organizações. Descrever algumas questões relevantes que podem ajudar a identificar cada nível.	Os 5 níveis da QHT (maus-tratos, indiferença, justiça, preocupação com as pessoas e desenvolvimento) devem ser abordados com atenção dentro da organização, sendo útil para a gerência refletir seu comportamento e atitudes frente seus subordinados, a fim de humanizar os negócios.
4	Identificar os aspectos significativos das práticas de gestão de recursos humanos no contexto do gerenciamento de recursos humanos de alto desempenho.	Um maior uso de práticas de RH para melhorar o desempenho está associado a maior comprometimento e contribuição dos trabalhadores, que por sua vez, está associado não apenas a níveis mais altos de produtividade e qualidade dos serviços, mas também com a qualidade social da sociedade. A proporção da força de trabalho abrangida parece ser o principal fator de diferenciação entre empresas cada vez menos bem-sucedidas.
5	(1) Explorar a necessidade de orientação espiritual no local de trabalho; (2) descrever a natureza diádica da orientação espiritual (3) detalhar a co-criação do desenvolvimento de um relacionamento mentor-protégido espiritualmente favorável; e (4) delinear os benefícios potenciais da mentoria	Integração da espiritualidade e do trabalho pode levar a uma série de benefícios substanciais, tais como: eficácia pessoal, sentimento de satisfação, maior alegria, paz e serenidade, honestidade e confiança, satisfação no trabalho, criatividade e compromisso organizacional. A solução criativa de problemas é um resultado comumente citado da espiritualidade, pois gera consciência e intuição. Por conseguinte, as capacidades de resolução de problemas aumentam à medida que o resultado das ideias aprimoradas e crescimento mental associado ao encorajamento espiritual surgem.
6	Aumentar a conscientização sobre a diversão no local de trabalho.	Três formas de diversão: atividades divertidas, socialização de colegas de trabalho e apoio do gerente para assumir responsabilidades, resultam no engajamento no trabalho. Funcionários desejam sugerir novos métodos de trabalho, melhorar as operações e introduzir novas estruturas ou soluções alternativas para os problemas, promovem o envolvimento no trabalho.
7	Apresentar: 1) Uma compreensão do funcionário florescente, os termos relevantes a essa noção e sua relevância para o domínio de engenharia industrial. 2) Desenvolvimento de um tipo adequado de modelo conceitual para auxiliar as empresas a gerenciar o florescimento de funcionários e características deste modelo. 3) A definição de requisitos de projeto para o tipo escolhido de modelo conceitual.	Trabalhador florescendo na equipe se dá em razão da GRH ter políticas de sistemas e práticas que favorecem o fenômeno. Elementos essenciais do bem-estar no local de trabalho impulsiona o bem-estar psicológico, definido como um senso de propósito e emoção positiva, que por sua vez, alimenta os resultados individuais e organizacionais. Ações do empregador e empregado para melhorar o florescimento mostra como eles levam benefícios aos negócios. Centrar a empresa no trabalhador florescente requer mudança na gestão deste seu início.



Nº	Objetivos	Principais resultados
8	Abordar quatro abordagens possíveis de baixo para cima para o engajamento no trabalho, a saber: (a) autogestão; (b) elaboração de empregos, (c) uso de forças e (d) mobilização de recursos do ego.	As organizações podem facilitar o envolvimento no trabalho por meio de abordagens que incluem iniciativas estratégicas de RH, bem como intervenções de liderança transformacionais. As abordagens para o engajamento no trabalho incluem estratégias proativas individuais, como autogerenciamento, elaboração de trabalhos, uso de forças e mobilização de recursos do ego. Estas, ajudam a otimizar o ambiente de trabalho em termos de demandas de trabalho acessíveis e recursos suficientes.
9	Analisar as propriedades psicométricas do construto do Capital Humano, Escala de Liderança em Sustentabilidade para trabalhadores italianos, composto de quatro tipos específicos de liderança (liderança ética, sustentável, consciente e servil).	A liderança permitiu que os líderes florescessem em termos sociais e psicológicos. Trouxe a prosperidade e bem-estar em áreas importantes, como relacionamentos, autoestima, presença de propósito e otimismo. A prosperidade psicológica é um importante ponto de partida para poder promover o florescimento e outros trabalhadores/colaboradores.
10	Investigar a relação entre adequação de demandas-habilidades, crenças de trabalho, trabalho significativo e envolvimento de indivíduos em trabalhos baseados na natureza.	Os gerentes devem considerar que a implementação de intervenções pode afetar o ajuste das demandas-habilidades (através de intervenções de GRH) e crenças de trabalho de indivíduos que trabalham na natureza (através da elaboração de empregos). Promover percepções de um trabalho significativo pode contribuir para um maior envolvimento pessoal.
11	Explorar brevemente os desafios e oportunidades que o COVID-19 apresenta à prática de gestão de recursos humanos, bem como as vias associadas para futuras pesquisas.	Um dos desafios mais importantes da GRH decorrentes da pandemia do COVID-19 envolve o ajuste de trabalhadores novos e atuais a condições de trabalho drasticamente alteradas, como mudar para ambientes de trabalho remotos ou implementar novas políticas e procedimentos no local de trabalho para limitar o contato humano. Trabalhadores que ingressam em organizações onde o ajuste pessoa-ambiente é maximizado, normalmente florescem e experimentam níveis elevados de satisfação, engajamento e bem-estar geral. Sistemas de RH orientados para o relacionamento podem ajudar os funcionários a criar laços dentro e fora da organização.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020)

De acordo com a Tabela 4, as diferentes pesquisas envolveram objetivos pautados em temas diversos que estimulam o florescimento no trabalho mediante atitudes positivas da GP frente aos seus trabalhadores, sendo elas relacionados a: exploração de abordagens que visam promover elevados níveis de produtividade, retenção e saúde dos trabalhadores, experiências e percepções que implicam na satisfação pelo trabalho, qualidade no tratamento humano, práticas de GP humanizadas, reflexão e mudança de comportamento e atitudes frente aos subordinados, qualidade do convívio social e laboral, integração da espiritualidade ao trabalho, práticas prazerosas no trabalho (diversão no trabalho), satisfação no trabalho, elementos essenciais do bem-estar no local de trabalho para impulsionar o bem-estar psicológico, estratégias proativas individuais, como autogerenciamento, elaboração de trabalhos, uso de forças e mobilização de recursos do ego, otimização do ambiente de trabalho em termos de demandas de trabalho acessíveis e recursos suficientes, prosperidade, bem-estar, otimismo, trabalho significado a fim de promover maior envolvimento, agenciar a segurança da saúde frente a pandemia e outros. Os resultados evidenciados pelos 11 artigos selecionados, revelam que tais temas estão relacionados ao nível de florescimento no trabalho, podendo influenciar de forma positiva ou negativa as emoções do trabalhador, dependendo das ações voltadas à GP, suas políticas e práticas.

As políticas e práticas de GP são importantes porque as pessoas são atraídas e selecionadas por organizações cujos ambientes de trabalho refletem os mesmos valores, culturas e características de trabalho que suas próprias crenças, valores e desejos importantes. Com base nesses processos, os trabalhadores que ingressam em organizações onde seu ajuste de pessoa-ambiente é maximizado, normalmente florescem e experimentam níveis elevados de satisfação, engajamento e bem-estar geral (Carnevale & Hatak, 2020; Kristof-Brown & Guay, 2011; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005).

Stelzner e Schutte (2016) destacam que o gerenciamento do florescimento dos trabalhadores é proposto como uma estratégia para aumentar o desempenho da organização e, assim, sustentar seu desempenho no período de longo prazo. Diante disso, Ramos, Souza e Wehrle (2016) referem que as organizações são compostas por uma diversidade de “tribos” e que cada

uma dessas tribos ou departamentos, lutam por seus objetivos e metas a partir de determinadas leituras da realidade organizacional, cabendo a GP saber operar sobre as diversas demandas, sem comprometer uma em detrimento da outra. Cooper (2011) amplia essa visão alegando que a razão mais persuasiva para a criação de uma estratégia de bem-estar, está vinculada aos resultados. Inúmeros fatores estão subjacentes a isso, como reduzir a ausência de doenças, melhorar os índices de satisfação do cliente, aumentar a produtividade e reter talentos. Nesse sentido, Di Fabio e Peiró (2018) destacam que as relações positivas do ser humano frente à liderança sustentável permitem aos trabalhadores o florescimento, tanto em termos sociais quanto psicológicos, trazendo a prosperidade e o bem-estar. Tais sentimentos repercutem nos relacionamentos, na autoestima, na presença de propósito e no otimismo.

De maneira semelhante, Ferguson, Ashcroft e Hassell (2011) enfatizam que a satisfação com a equipe gerencial é um contribuinte importante e significativo para a satisfação no trabalho em geral. Logo, quando comprometida pela má gestão, devido à falta

de reconhecimento e apoio da gerência, a rotatividade dos trabalhadores pode se elevar e por conseguinte, a satisfação no trabalho é reduzida, comprometendo os níveis de florescimento. Portanto, como afirmam Di Fabio e Peiró (2018), o estilo de gestão focado na sustentabilidade do capital humano pode favorecer para o desenvolvimento sustentável das organizações. O foco na promoção de recursos voltados para o bem-estar no nível individual e organizacional pode contribuir aos trabalhadores e organizações, no intuito de serem mais produtivos e eficientes. Além disso, pode contribuir para a autonomia e a autoatualização dos trabalhadores, impelindo a relacionamentos positivos nos locais de trabalho. Dessa forma, como referem os autores, se mantém o bem-estar dos trabalhadores, tornando as organizações mais saudáveis, possibilitando o florescimento de seus trabalhadores.

Conhecidos os objetivos e os resultados apresentados pelos artigos trabalhados nessa revisão integrativa de literatura e, corroborando com estes autores no que tange a interferência das ações de GP no florescimento no trabalho, em forma de síntese, apresenta-se a Figura 2. Nela são expostas as principais ações da GP para que os trabalhadores atinjam o florescimento.

**Figura 2** *Ações da GP como motivadoras do florescimento no trabalho*



Fonte: Elaborado pelas autoras (2020)

A Figura 2 expõe algumas ações de GP necessárias para que ocorra o florescimento dos trabalhadores. Cabe destacar, que tal fato depende de diversos fatores positivos que se encontram diretamente relacionados as emoções positivas sobre a vida,

como: ter autonomia e reconhecimento do trabalho desenvolvido, bem-estar psicológico e social, sentimento de prosperidade, felicidade, automotivação, sucesso, aprendizagem e outros. Ou seja, a adoção de políticas e práticas estratégicas na GP, como pontuam Ulrich e Dulebohn (2015) e Demo, Fogaça e Costa (2018). Como salientam Mendonça et al. (2014), o florescimento no trabalho ocorre quando as pessoas vivenciam muito otimismo, bom relacionamento interpessoal com colegas, competências profissionais, satisfação consigo mesmo e com a perspectiva profissional. Rego et al. (2011) também acreditam nos impactos potencialmente positivos da felicidade dos trabalhadores no meio laboral e do comprometimento efetivo com o seu desempenho, promovendo assim um clima organizacional virtuoso capaz de afetar positivamente a produtividade.

Nesse contexto, a Figura 1 também apresenta algumas das ações necessárias que devem ser protagonizadas na GP para que os trabalhadores alcancem o florescimento no trabalho. Entretanto, destaca-se: proporcionar satisfação no local de trabalho, autenticidade, oferecer uma gestão flexível e humana, recompensas por mérito, evitar maus-tratos, violação de direitos e exploração, garantir liberdade de expressão, bem-estar e direitos humanos, entre outros.

Diante do exposto, fica notório que para alcançar locais de trabalho saudáveis e virtuosos, as lideranças devem promover percepções positivas e ações positivas autênticas em contextos organizacionais caracterizados por honestidade, integridade, confiança, compaixão e carinho, como afirmam Rego et al. (2011). Ainda nessa concepção, Bakker (2017) destaca que os sistemas de GP podem influenciar o ambiente e o clima organizacional, que por sua vez, influenciam a opinião dos trabalhadores em relação ao seu emprego, demandas e recursos, bem como, seu engajamento e florescimento no trabalho. Da mesma forma, quando o clima psicológico da organização é favorável aos trabalhadores, os recursos e demandas são mais duradouros, contribuindo para níveis mais altos de engajamento e florescimento. Além disso, o autor também acrescenta que as políticas e práticas de GP influenciam resultados financeiros e operacionais de forma direta e indireta.

Nessa mesma visão, Melé (2014) destaca que pesquisadores do Movimento de Relações Humanas, trouxeram uma compreensão mais profunda do ser humano. Postularam que para ter uma boa GP, a organização deve ir além tecnologia, métodos e processos, considerando também os sentimentos e as atitudes humanas ao procurar melhorar os resultados do trabalho. O autor também refere que o florescimento humano é uma tarefa pessoal e, portanto, depende de cada pessoa. No entanto, o ambiente em que ela está inserida, vive ou trabalha, pode exercer influência positiva ou negativa. Além disso, como ele bem pontua, o modo como os gestores tratam a colaboração dentro da organização, torna viável à criação de um círculo virtuoso de florescimento humano, estima mútua, vontade de “servir” e cooperação entre os trabalhadores.

Frente ao exposto, nota-se que para as organizações permanecerem competitivas devem dispor de trabalhadores com altos níveis de energia, dedicação, absorção e prática de conhecimento. Trabalhadores envolvidos e comprometidos possuem maior abundância de “recursos” que podem ser alocados às atividades. Para tal, a GP deve proporcionar e impulsionar no ambiente laboral o florescimento de seus trabalhadores, fazendo-se necessário para tal, buscar maneiras concomitantes de impulsionar e manter o bem-estar das pessoas, aprimorando, na medida do possível, aspectos julgados

importantes por eles. Assim, proporciona-se um ambiente de trabalho prazeroso e mais humanizado, cujos benefícios se darão no coletivo, alcançando-se o florescimento dos trabalhadores, independentemente do nível hierárquico que ocupa.

## Considerações finais

Muitas são as incertezas que as organizações enfrentam na medida em que navegam nos “grandes desafios” da atualidade, ou problemas altamente significativos que normalmente não se limitam às fronteiras nacionais, econômicas ou sociais. Logo, frente às intensas mudanças no desenho do trabalho, gestores precisam buscar estratégias de GP para evitar que tais alterações sejam mais um fator de estresse no ambiente de trabalho. Tais estratégias podem ser atingidas mediante políticas e práticas de GP que mantenham e incentivem características positivas dos trabalhadores, tais como autonomia, variedade e identidade das tarefas, suporte social, feedbacks construtivos, contexto de trabalho confortável e ergonomicamente adequado, entre outros aspectos positivos que facilitam o florescimento no trabalho.

Desse modo, um dos principais fatores que a GP precisa ensinar é a mudança do olhar focado na centralização da tarefa e na estrutura organizacional e dirigi-lo às pessoas, respeitando-as em sua subjetividade. Políticas e práticas de GP mais humanizadas tendem a elevar o comprometimento e a contribuição dos trabalhadores, estando associadas diretamente a níveis mais elevados de produtividade e qualidade nas organizações.

Por meio desta revisão integrativa de literatura sobre as ações de GP frente ao florescimento dos trabalhadores no ambiente laboral nos últimos dez anos, foi possível levantar-se e destacar às ações que merecem ser tratadas com importância no contexto organizacional, a fim de trazer maior satisfação para os trabalhadores e ganhos organizacionais, ao passo que melhora processos, produtos e serviços. Mediante as análises realizadas ficou evidenciado que ações voltadas para a GP são fundamentais para que ocorra o florescimento no trabalho, quando trabalha com políticas e práticas voltadas ao incentivo, aprendizado, autenticidade, gestão flexível, fornece capacitação aos trabalhadores e recompensas por mérito, proporciona melhoria das práticas de gerenciamento para promover a satisfação no trabalho, bom relacionamento entre gerência e trabalhador, concede autonomia no trabalho e independência sobre a vida profissional, valoriza o trabalhador e seu trabalho, remunera-o e reconhece-o pelo bom trabalho, oferece apoio profissional, confere metas alcançáveis e apropriadas. Essas e outras práticas positivas desencadeiam no trabalhador um estado positivo, levando, por sua vez, a consequências favoráveis e salutares. Desse modo, com o embasamento teórico, pode-se afirmar que as ações da GP desenvolvidas de forma mais humanizada e consciente são propulsoras do florescimento no trabalho, gerando resultados positivos tanto nas atividades cotidianas quanto nos relacionamentos entre colegas e gerência, suscitando um estado de bem-estar e produtividade no contexto do trabalho.

Finalmente, pode-se assegurar que o objetivo desta pesquisa referente às ações da GP que contribuem para o florescimento dos trabalhadores no ambiente de trabalho foi atingido, e ainda, explanado de forma sintetizada e inteligível. Assim, os resultados reforçam a importância das políticas e práticas de GP nas organizações, que por intermédio de suas ações estratégicas e humanizadas, buscam maneiras de propiciar e

manter o bem-estar dos trabalhadores a fim de proporcionar um ambiente de trabalho agradável, seguro, prazeroso e florescente.

Por fim, cabe ressaltar como limitação desta pesquisa o uso centralizado dos descritores em detrimento de outros, cuja a ampliação se constitui numa sugestão para pesquisas futuras. Ainda, destaca-se a indicação da realização de mais estudos sobre o tema “florescimento no trabalho”, bem como outros também relacionados à Psicologia positiva no ambiente organizacional. O tema GP relacionado ao florescimento no trabalho pode ser pesquisado sob diversas perspectivas, inclusive as que envolvem a sua relação com a presença de obstáculos no ambiente laboral, utilizando abordagem qualitativa e/ou quantitativa. Também, se entende como pertinente identificar e avaliar o florescimento no trabalho no cenário atual da pandemia, uma vez que grandes alterações no modo de trabalhar foram introduzidas.

## Referências

- Armstrong, M. (2014). *A handbook of human resource management practice*. (13a ed.). London: Kogan Page.
- Bakker, A. B. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*, 46(2), 67-75.
- Bakker, A. B., & Sanz, V. A. I. (2013). Weekly work engagement and flourishing; The role of hindrance and challenge job demands. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 397-409.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147-154.
- Bianco, M. de F., Colbari, A. de L., & Gonçalves, O. A. (2013). Gestão de pessoas por competências: estudo em uma mineradora de grande porte. *Revista Administração em Diálogo*, 15(1), 52-81.
- Bitencourt, C. (2010). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman.
- Bono, J. E., Davis, S. E., & Rasch, R. L. (2011). Some traits associated with flourishing at work. In K. S. Cameron, & G. M. Spreitzer. (Eds.). *Oxford Handbook of positive organizational scholarship*. New York: Oxford University.
- Botelho, L. L. R., Almeida, C. C. C., & Macedo, M. (2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e Sociedade*, 5(11), 121-136.
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116(0), 183-187.
- Chawla, N., Macgowan, R. L., Gabriel, A. S., & Podsakoff, N. P. (2020). Unplugging or staying connected? Examining the nature, antecedents, and consequences of profiles of daily recovery experiences. *Journal of Applied Psychology*, 105(1), 19-39.
- Collings, D., Wood, G., & Szamosi, L. (2018). *Human Resource Management: a critical approach*. (2a ed.). Introduction. London: Routledge.
- Cooper, C. (2009). *Wellbeing strategies in the workplace*. São Paulo: Cengage Learning.
- Crom, N., & Rothmann, S. (2018). Demands-abilities fit, work beliefs, meaningful work and engagement in nature-based jobs. *SA Journal of Industrial Psychology*, 44(0), 1-12.

- Demerouti, E., Bakker, A. B. & Gevers, J. M. P. (2015). Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocation Behavior*, 91, 87-96.
- Demo, G., Fogaca, N., & Costa, A. C. (2018). Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(2), 250-263.
- Diener, E., & Chan, Y. (2011). Happy people live longer: subjective well-being contributes to health and longevity. *Applied Psychology Health and Well-being*, 3, 1- 43.
- Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D. W., Oishi, S., & Biswas-Diener, R. (2010). New well-being measures: Short scales to assess flourishing and positive and negative feelings. *Social Indicators Research*, 97(2), 143-156.
- Di Fabio, A., & Peiró, J. M. (2018). Human capital sustainability leadership to promote sustainable development and healthy organizations: A new scale. *Sustentabilidade*, 10(7), 2-11.
- Dutra, J. S. (2002). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Ferguson, J., Ashcroft, D., & Hassell, K. (2011). Qualitative insights into job satisfaction and dissatisfaction with management among community and hospital pharmacists. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 7(3), 306-316.
- Fischer, A. (2002). Um Resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In Fleury, M. T. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.
- Fleury, M. T. L., & Fischer, R. M. (1992). Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. *Revista de Administração da USP*, 27(4), 5-15.
- Fossatti, E. C., Mozzato, A. R., & Moretto, C. F. (2019). O uso da revisão integrativa na administração: um método possível? *Revista Eletrônica Científica do CRA-PR*, 6(1), 55-72.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in Positive Psychology. *American Psychologist*, 56, 218-226.
- Friedrickson, B. L., & Losada, M. E. (2005). Positive affect and complex dynamics of human flourishing. *American Psychologist*, 60(7), 678-686.
- Freire, J. R. S (1999). Comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: uma análise da gestão de recursos humanos. *Revista Administração em Diálogo*, 1(1), 39-57.
- Gil, A. C. (2001). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. (2003). Well-Being in the Workplace and Its Relationship to Business Outcomes: A Review of the Gallup Studies. In Keyes, C. L. M., & Haidt, J. (Orgs.) *Flourishing: Positive Psychology and the Life Well-Lived*. Washington: American Psychological Association.
- Huppert, F. A., & So, T. Y. (2011). Flourishing Across Europe: Application of a New Conceptual Framework for Defining Well-Being. *Social Indicators Research*, 110(1), 837-861.
- Huppert, F. A., & So, T. T. C. (2009). What percentage of people in Europe are flourishing and what characterizes them? Well-being Institute, University of Cambridge. In *OECD/ISQOLS Meeting*. Measuring subjective well-being: an opportunity for NSOs? Florence, July 23/24.
- Keyes, C. L. M. (2002). The mental health continuum: From languishing to flourishing in life. *Journal of Health and Social Behavior*, 43, 207-222.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(1), 281-342.

- Kristof-Brown, A. L., & Guay, R. P. (2011). Person-environment fit. In Zedeck, S. (Org.). *American Psychological Association handbook of industrial and organizational psychology*. Washington: American Psychological Association.
- Lacombe, F. J. M. (2012). *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.
- Legge, K. (2005). *Human resource, realities and rhetorics*. London: Palgrave.
- Limongi-França, A. C. (2003). *Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós industrial*. São Paulo: Atlas.
- Limongi-França, A. C. (1997). Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. *Revista Brasileira de Medicina Psicossomática*, 1(2), 79-83.
- Lobanova, L., & Ozolina, O. I. (2014). Comparative Evaluation of the Practical Areas of Human Resource Management in Lithuania and Latvia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110(1), 606 – 616.
- Marras, J. P. (2016). *Administração de recursos humanos*. (15a ed.). São Paulo: Saraiva.
- Marras, J. P. (2008). *Capital-Trabalho: O desafio da gestão estratégica de pessoas no século XXI*. São Paulo: Futura.
- Mascarenhas, A. O. (2008). *Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica*. São Paulo: Cengage Learning.
- Melé, D. (2014). Human Quality Treatment: Five Organizational Levels. *Journal of Business Ethics*, 120(40), 457-471.
- Mendonça, H., Caetano, A., Ferreira, M. C., Sousa, I. F., & Silva, A. J. (2014). Florescimento no trabalho. In Siqueira, M. M. M. (Org.). *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (2000). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas.
- Monteiro, E. M. A., Diniz, F. J. L. S., Limongi-França, A. C., & Carvalho, J. V. F. (2011). O impacto da qualidade de vida no trabalho (QVT) no faturamento das indústrias metalúrgicas do Estado do Pará. *Revista de Administração da UEPA*, 2(1), 18-33.
- Mücelidili, B., & Erdil, O. (2016). Finding Fun in Work: The Effect of Workplace Fun on Taking Charge and Job Engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235(1), 304-312.
- Nogueira, A. J. F. M., & Silva, O. T. (2014) Transformações Organizacionais e Gestão de Pessoas no Setor Financeiro. *Revista Administração em Diálogo - RAD*, 16(1), 105 - 129.
- Oliveira, S. L. C., & Silva, A. P. S. S. (2015). Florescendo no Trabalho: Interfaces com Comportamentos de Carreira. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 16(2), 197-205.
- Park, N., Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). Strengths of character and well-being. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23(5), 603-619.
- Ramos, F., Souza, S. O., & Wehrle, A. F. (2016). Cultura Organizacional: Um Estudo de Caso a partir da Perspectiva dos Gestores da Empresa EQS Engenharia. *Revista Administração em Diálogo - RAD*, 18(2), 92-123.
- Rautenbach, C. (2015). *Flourishing of employees in a fast moving consumable goods environment*. Thesis of Doctorate, North-West University, South Africa, Africa.
- PERSON-ORGANIZATION, PERSON-GROUP,
- Rego, A., Ribeiro, N., Cunha, M. P., & Jesuino, J. C. (2011). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Journal of Business Research*, 64(5), 524-532.

- Ribeiro, A. L. (2005). *Gestão de pessoas*. São Paulo: Saraiva.
- Saad, D. S., Cardoso, G. M., Cavalheiro, J. C., & Brasil, A. V. (2018). A administração e a importância da gestão de pessoas em pequenas empresas. *Brazilian Journal of Development*, 4(6), 3426-3435.
- Seligman, M. (2011). *Florescer: uma nova compreensão sobre a natureza da felicidade e do bem-estar*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Seligman, M. (2009). *Felicidade autêntica: usando a Psicologia Positiva para a realização permanente*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: an introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Souza, M.T., Silva, M. D., & Carvalho, R. (2010). Revisão integrativa: o que é e como fazer. *Einstein*, 8(1), 102-6.
- Stelzner, S. G. E., & Schutte, C. S. L. (2016). Employee Flourishing Strategic Framework. *South African Journal of Industrial Engineering*, 27(3), 92-109.
- Thomas, A. W. (2010). Much More than Meets the Eye: The Role of Psychological Well-being in Job Performance, Employee Retention and Cardiovascular Health. *Organizational Dynamics*, 39(1), 13-23.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR?. *Human Resource Management Review*, 25, 188-204.
- Weinberg, F. J., & Locander, W. B. (2014). Advancing workplace spiritual development: A dyadic mentoring approach. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 391-408.
- Yidong, T., Xinxin, L., Shuoli, W., & Yun, L. (2020). When and why conscientious employees are proactive: A three-wave investigation on employees' conscientiousness and organizational proactive behavior. *Personality and Individual Differences*, 159(1), 1-6.