



PRODUTO
TÉCNICO-TECNOLÓGICO

RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

**FLORESCIMENTO NO TRABALHO EM UMA UNIDADE DE PESQUISA DA
EMBRAPA**

LUCIANA REIS SIQUEIRA TORRES/ PROF. DR. AUGUSTO CÉZAR DE AQUINO CABRAL

**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

Produto Técnico resultado da pesquisa

**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**

Produto Técnico-Tecnológico resultante do Trabalho de Conclusão de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como produção técnica da área de concentração de Gestão Organizacional.

Linha de Pesquisa: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas.

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

**FORTALEZA
2025**

Título: Florescimento no trabalho em uma unidade de pesquisa da Embrapa.

Autores: Luciana Reis Siqueira Torres e Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral.

Coordenação do Programa de Pós-Graduação: Prof.^a. Dra. Alessandra Carvalho de Vasconcelos, Coordenadora do PPAC Profissional; Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral, Vice-coordenador do PPAC Profissional

Editor: Universidade Federal do Ceará (UFC)

Edição Eletrônica: novembro de 2025

ISBN: 978-85-7485-621-6

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC)

Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria – PPAC Profissional

Av. da Universidade, 2431, Benfica, CEP 60020-180, Fortaleza- CE

Telefone: (85) 3366-7816

Endereço eletrônico: <https://ppacprof.ufc.br>

Resultado da pesquisa Florescimento no trabalho em uma unidade de pesquisa da Embrapa

Turma: MPAC/2023

Instituição contratante: Autônomo (custeio próprio)

Prezado Sr.(a) Gustavo Adolfo Saavedra Pinto

Apresentamos a seguir um Relatório Técnico Conclusivo referente à pesquisa que fundamenta a dissertação elaborada por “**Luciana Reis Siqueira Torres**”, sob a orientação do Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral, no período de “2023 a 2025”, no âmbito do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará.

Estamos certos de que este trabalho constitui um relevante instrumento para melhorias das ações empreendidas pelo(a) “instituição contratante” junto a suas instituições parceiras.

Atenciosamente,

Luciana Reis Siqueira Torres, Me. em Administração e Controladoria (UFC)

Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral, Dr(a). em Administração (UFMG)

DETALHAMENTO DO RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

1. ADERÊNCIA

1.1 Relação/afinidade da produção com a área de concentração do Programa:

A presente produção apresenta afinidade com a Gestão Organizacional – área de concentração do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria (PPAC Profissional) – por abordar um tema contemporâneo de crescente relevância na gestão organizacional, mas ainda, relativamente, pouco explorado, o florescimento no trabalho. Trata-se de construto relevante uma vez que, conforme indica a literatura, trabalhadores florescentes são mais engajados e experimentam sensações de bem-estar gerando efeito positivo em seu trabalho.

1.2 Relação/afinidade da produção com uma das linhas de pesquisa do Programa:

A presente produção apresenta afinidade com a linha de pesquisa Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas por investigar o florescimento no trabalho, um construto do Comportamento Organizacional Positivo que engloba dimensões como emoções positivas, engajamento, relacionamentos sociais, realização e significado. Mediante uma adaptação realizada pelos autores do Inventário de florescimento do Trabalho – IFT, originalmente quantitativo, em um roteiro de entrevista semiestruturada, pode-se compreender como se configura o florescimento no trabalho dos empregados em uma unidade de pesquisa da Embrapa. A adaptação realizada permitiu captar visões particulares, voltadas à promoção do bem-estar ocupacional e da saúde mental no contexto de uma empresa pública, que métodos puramente estatísticos não alcançariam.

1.3 Relação/afinidade da produção com um dos projetos de pesquisa do orientador do TCC:

A presente produção apresenta afinidade com o projeto de pesquisa intitulado “Governança, cultura organizacional e inovação nos três setores da sociedade: estudos aplicados no campo dos estudos organizacionais.” Neste projeto, a partir da perspectiva dos estudos

organizacionais, são desenvolvidos estudos empíricos que visam investigar, isoladamente ou em termos de suas interações, questões nos campos da governança, cultura e inovação. As pesquisas envolvem organizações dos setores público e privado, bem como do terceiro setor, visando contribuir para o desenvolvimento de competências e estratégias, bem como de produtos e técnicas para atender às demandas das organizações. Toma-se como ponto de partida o fato que o cenário organizacional se caracteriza por seu dinamismo, que faz com que as organizações dependam crescentemente de sua capacidade de mudança, adaptação e inovação (organizacional, tecnológica, social, e cultural). Nesta perspectiva, a pesquisa sobre florescimento no trabalho em uma unidade de pesquisa da Embrapa inseriu-se em uma agenda de pesquisa empírica no campo dos Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas, contribuindo para suprir lacunas e apontar avanços que levam à melhoria do desempenho e da efetividade organizacional, uma vez que possibilita a implementação de ações que reduzem os desgastes psicológicos e promovem o bem-estar dos colaboradores, com relexos positivos no clima e na cultura da organização.

2. IMPACTO

- ☐ Ausência de Impacto de transformação do ambiente ao qual se destina
- ☐ Baixo Impacto de transformação do ambiente ao qual se destina
- ☒ Médio Impacto de transformação do ambiente ao qual se destina
- ☐ Alto Impacto de transformação do ambiente ao qual se destina

Justificativa: O produto já forneceu subsídios à gestão da unidade para a implementação de ações de melhoria de clima e bem-estar, auxiliando na identificação de lacunas em reconhecimento e comunicação interna. O motivo da criação deste produto técnico foi a necessidade de enfrentar o aumento do estresse e do adoecimento laboral decorrentes, aliada à escassez de estudos sobre bem-estar no setor público brasileiro. A relevância para a empresa pública pesquisada reside na obtenção de um diagnóstico que as pesquisas de clima tradicionais não alcançavam. O impacto realizado consiste no fornecimento de subsídios para que a gestão da unidade possa implementar ações de melhoria focadas em reconhecimento, suporte gerencial e aprimoramento da comunicação interna. O foco de aplicação permitiu identificar que o florescimento na unidade se sustenta em realização e engajamento, mas requer intervenções nas dimensões de emoções positivas e relacionamentos sociais, gerando uma base diagnóstica para a promoção da saúde mental no trabalho.

3. APLICABILIDADE

3.1 Aplicabilidade realizada - grau de facilidade com que o produto foi empregado.

- ☐ Não aplicada
- ☐ Baixa aplicabilidade realizada
- ☐ Média aplicabilidade realizada
- ☒ Alta aplicabilidade realizada

Justificativa: O nível alto de aplicabilidade se justifica devido ao grau de facilidade com que o produto foi empregado, pois a ferramenta foi aplicada com em uma unidade real de pesquisa da Embrapa, demonstrando facilidade de coleta via formulários eletrônicos e roteiros de entrevista adaptados. O nível de alta aplicabilidade justifica-se pelo grau de facilidade com que o produto foi empregado na unidade pesquisada, utilizando uma abordagem mista que combinou formulários eletrônicos (*Google Forms*) para dados quantitativos e roteiros de entrevista para dados qualitativos. A ferramenta demonstrou-se funcional para coletar percepções de forma célere e profunda, atingindo o ponto de saturação dos dados com 16 entrevistados que representaram fielmente todos os cargos da organização (pesquisadores, analistas, técnicos e assistentes).

3.2 Replicabilidade - capacidade de ser replicável em outros contextos.

- ☐ Restrita
- ☒ Irrestrita
- ☐ Escalável

Justificativa: A replicabilidade caracterizada como irrestrita se justifica devido a metodologia de adaptação qualitativa do Inventário de Florescimento no Trabalho (IFT), baseada no modelo PERMA, possui um roteiro semiestruturado que pode ser aplicado em qualquer outra unidade descentralizada da empresa pública pesquisada ou em diferentes instituições públicas e privadas. O instrumento não depende de especificidades técnicas exclusivas da área de pesquisa agropecuária, podendo ser utilizado por gestores de pessoas em diversos contextos organizacionais que busquem avaliar o florescimento ocupacional.

4. INOVAÇÃO - intensidade do conhecimento inédito na criação e desenvolvimento do produto.

- ☐ Sem inovação
- ☒ Baixo teor de inovação - Inovação adaptativa, utilização de conhecimento pré-existente

- () **Médio teor de inovação** - Incremental, modificação de conhecimentos pré-estabelecidos
- () **Alto teor de inovação** - Inovação radical, mudança de paradigma

Justificativa: O produto caracteriza-se pela adaptação de um conhecimento pré-existente (IFT) para uma abordagem qualitativa aplicada ao contexto singular do setor público. O teor de inovação é classificado como adaptativo pois o produto utiliza conhecimentos e ferramentas pré-existentes, o modelo teórico PERMA de Seligman (2012) e o Inventário de Florescimento no Trabalho (IFT) originalmente quantitativo de Sousa e Fukuda (2024). A inovação reside na adaptação metodológica para uma abordagem qualitativa, o que permitiu captar significados e visões particulares dos sujeitos em um contexto singular do setor público, algo ainda escasso na literatura nacional que prioriza estudos quantitativos

5. **COMPLEXIDADE** (está relacionada ao grau de interação dos atores, relações e conhecimentos necessários à elaboração e ao desenvolvimento de produtos técnico tecnológicos – pessoas envolvidas na elaboração e/ou validação do produto.

- () **Não complexo**
- () **Baixa complexidade** - Inovação adaptativa, utilização de conhecimento pré-existente
- (X) **Média complexidade** - Incremental, modificação de conhecimentos pré-estabelecidos
- () **Alta complexidade** - Inovação radical, mudança de paradigma

Justificativa: A elaboração exigiu a integração de conhecimentos teóricos da Psicologia Positiva com métodos mistos de pesquisa e análise de redes semânticas. A complexidade é média por envolver a integração de diferentes fontes de evidência (documental, entrevistas e formulários) e a interação de diversos atores da organização para a validação do diagnóstico. O desenvolvimento exigiu o domínio de conhecimentos interdisciplinares entre Psicologia Positiva e Administração, além do uso de softwares de análise de dados qualitativos (Atlas.ti) para a criação de redes semânticas e codificação de categorias teóricas e empíricas, o que demanda um nível intermediário de especialização técnica e metodológica.

ISBN: 978-85-7485-621-6

1. APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

As recentes transformações no mundo do trabalho, impulsionadas pelo avanço tecnológico e pela invasão de demandas profissionais nos tempos livres, têm elevado significativamente os níveis de estresse e o adoecimento dos trabalhadores. Nesse cenário, torna-se essencial buscar fatores que promovam saúde e bem-estar, sendo o conceito de florescimento no trabalho fundamental para compreender o funcionamento humano otimizado por meio de cinco pilares: Emoções Positivas, Engajamento, Relacionamentos Positivos, Sentido e Realização-modelo PERMA (Seligman, 2012).

A relevância deste trabalho manifesta-se pela aplicação de uma adaptação qualitativa do Inventário de Florescimento no Trabalho (IFT) Souza e Fukunda (2024), permitindo uma análise profunda e singular no contexto de uma instituição pública de pesquisa. Ao identificar áreas de desenvolvimento nas dimensões PERMA, o estudo fornece ferramentas práticas e subsídios para que a gestão da empresa pública de pesquisa implemente estratégias que aumentem o propósito, o engajamento e a qualidade das interações e relacionamentos, impactando diretamente no desempenho, na retenção de talentos e nos resultados institucionais.

Observa-se uma escassez de estudos, especialmente relacionados ao setor público brasileiro, onde predominam pesquisas de abordagem quantitativa. Na unidade de pesquisa analisada, que possui cerca de 145 empregados, identificou-se a necessidade de aprofundar a percepção sobre o bem-estar para responder à questão: "Como se configura o florescimento no trabalho dos empregados em uma empresa pública de pesquisa?". O problema central reside na falta de diagnósticos qualitativos que permitam captar as visões particulares dos sujeitos para subsidiar ações efetivas de melhoria do clima organizacional e do senso de propósito.

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. Considerando a importância do florescimento no trabalho para os EOP, ainda existe uma lacuna no que diz respeito à compreensão dessa temática, havendo poucos estudos na literatura.

No âmbito empírico, a literatura aponta que o florescimento é uma variável que influencia a saúde dos trabalhadores e a promoção de ambientes saudáveis para se trabalhar. 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.

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. Na perspectiva social e para o campo de Gestão, a literatura enfatiza 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. A literatura apresenta 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).

Diante do exposto, a pesquisa teve por objetivo geral compreender como se configura o florescimento no trabalho dos empregados em uma unidade de pesquisa da Embrapa. Para isto, estabelecidos os seguintes objetivos específicos: 1) analisar a dimensão emoções positivas; 2) analisar a dimensão fluxo/engajamento; 3) analisar a dimensão relações sociais positivas; 4) analisar a dimensão significado/sentido; 5) analisar a dimensão realização; e 6) avaliar o grau de relevância e frequência de ocorrência das dimensões do florescimento.

O trabalho está dividido em quatro seções, incluindo esta apresentação da pesquisa e as referências. A segunda seção trata dos resultados e discussões. A terceira seção contempla a conclusão dos resultados levantados.

2. RESULTADOS E DISCUSSÕES

2.1 Perfil sociodemográfico dos sujeitos da pesquisa

Foram realizadas 16 entrevistas semiestruturadas com empregados da Embrapa na unidade selecionada para o estudo. 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.

O perfil dos entrevistados caracteriza-se por 81,2% do sexo feminino e 18,7% do sexo masculino. A maioria, em torno de 37,5% são de doutores, com faixa etária 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%). Quanto aos cargos, 37,5% são pesquisadores, 25% analistas, 25% técnicos e 12,5% assistentes.

2.2 Avaliação das dimensões do florescimento no trabalho

2.2.1 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. A Tabela 1 revela que as médias quanto ao grau de relevância atribuída variaram entre 3,9 e 4,3, indicando que, de forma geral, que os respondentes atribuem alta relevância a cada um dos cinco aspectos. As maiores médias foram observadas nos aspectos engajamento e realização (4,31).

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. Nas dimensões 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 à 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 no aspecto "emoções positivas" (28,5%) que apresentou maior divergência entre os respondentes. 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 1 – 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).

2.2.2 Percepção da frequência das dimensões

A avaliação 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. De acordo com a Tabela 2 que analisa as médias quanto à 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 a dimensão realização, cuja média foi 4,0. Já o aspecto que apresentou menor média foi a dimensão 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 à 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. O aspecto que apresentou menor divergência nas respostas foi “Realização” (14,1%), enquanto o aspecto com maior divergência nas respostas foi “Emoções Positivas” (25,0%). 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 2 – 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 1 e 2 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.

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 que o florescimento é alcançado quando as pessoas vivenciam um elevado grau de propósito, significado, otimismo, competência e

satisfação com sua própria vida. A literatura aponta que o florescimento é uma variável que gera bem-estar e o engajamento, além de proporcionar diferentes consequências positivas associadas ao aumento do florescimento, como comprometimento organizacional.

A dimensão significado aparece de maneira mais estável, o que 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, influenciando na vivência de emoções positivas, o envolvimento ativo nas atividades desempenhadas e a construção de relações interpessoais significativas.

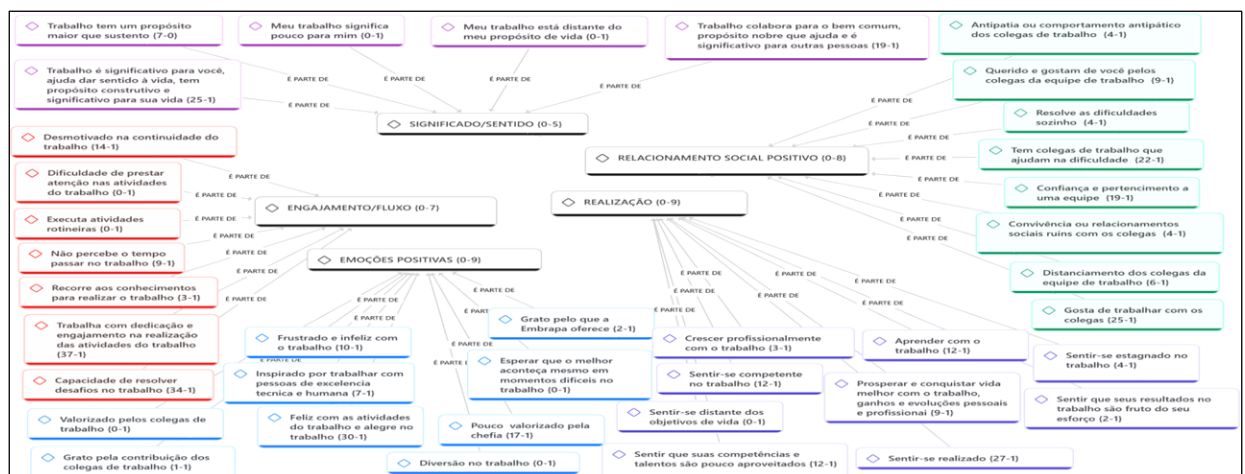
2.3 Dimensões do florescimento no trabalho

Esta subseção trata dos resultados das entrevistas, após a transcrição e análise de conteúdo e a codificação das unidades registro. As categorias e subcategorias foram pré-definidas com base no modelo teórico utilizado. A análise e categorização das entrevistas ocorreram através do Atlas.ti, com a geração de redes semânticas. Já as categorias empíricas foram organizadas e definidas após a coleta das entrevistas (Figura 2).

Na Figura 1 verifica-se ao centro e sem cor a descrição das cinco categorias de análise relativa às dimensões do florescimento no trabalho. 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. 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 1- 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 corresponde às dimensões emoções positivas, relacionamentos positivos, engajamento/fluxo, significado/sentido e realização. Nos relatos, utiliza-se o termo “entrevistado” seguido do numeral cardinal, em substituição aos nomes dos empregados para garantir o anonimato.

2.3.1 Dimensão emoções positivas

A dimensão emoções positivas é considerada a base da teoria do bem-estar, relaciona-se a sentimentos, sensações e emoções como prazer, entusiasmo, êxtase, calor, conforto, entre outras. 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. 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).

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. 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.

2.3.2 Dimensão engajamento/fluxo

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. A dimensão engajamento/fluxo 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.

Quanto 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).

No que diz respeito à dimensão engajamento percebe-se nos relatos, a existência dos seguintes 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. A literatura 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.

Quanto ao item “Desmotivado na continuidade do trabalho,” os empregados o relacionam a desvalorização, interferência de questões pessoais e profissionais, falta de feedback do desempenho do empregado, sobrecarga de atividades e escassez de recursos.

2.3.3 Dimensão relacionamento social positivo

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 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).

A literatura aponta 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. 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).

Nesse aspecto do item “Confiança e pertencimento a uma equipe,” identificou-se o sentimento de confiança quando a chefia delega alguma atividade ao empregado: “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).

As melhorias 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 responsabilidade individual no trabalho desenvolvido em equipe.

2.3.4 Dimensão significado/sentido

A dimensão significado/sentido abrange uma vida com propósito que envolve pertencer e contribuir para algo que você considera maior do que si mesmo. 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. 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 nessa perspectiva maior, que é ajudar a colocar o Brasil como protagonista na área da produção de alimentos e de sustentabilidade... essa visão macro 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).

Verificou-se que a maior parte das entrevistas fez-se 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 está distante do meu propósito de vida” não foram relacionados nas entrevistas

2.3.5 Dimensão realização

A literatura 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 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; sentir-se realizado no trabalho desenvolvido.

Pode-se mencionar 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).

A descrição do item “Sentir que suas competências são pouco aproveitadas” é reforçada através dos relatos e descrita pela 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).

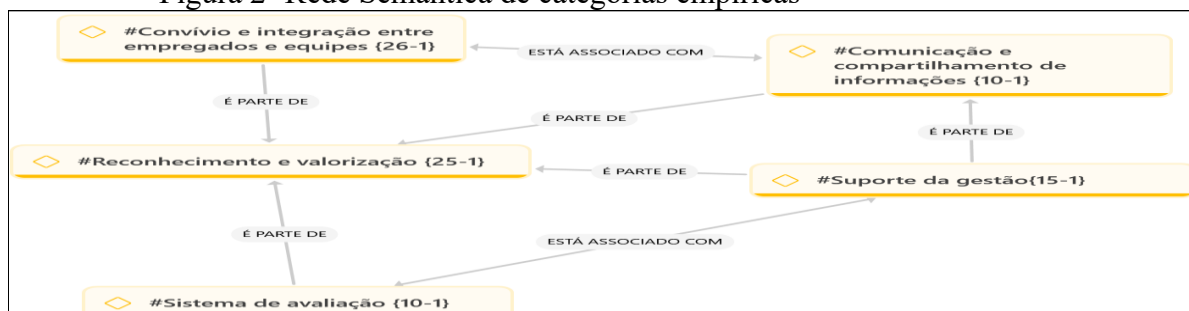
A possibilidade e a oportunidade de “Aprender com o trabalho” é um item percebido nas falas dos entrevistados, tais como exemplificado nos relatos abaixo: “...Então tem sempre um aprendizado, mesmo sendo a mesma tarefa, mas sempre tem aprendizados, coisas novas” (Entrevistado 1). Tal qual discorrido 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)

A literatura 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. 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).

4.3.6 Rede semântica de categorias empíricas

As categorias empíricas surgem a partir da coleta de dados no trabalho de campo; 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 2:

Figura 2 -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:

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). Sentir-se respeitado, valorizado, compreendido e reconhecido é uma expectativa que acontece em um relacionamento.

Observa-se a vivência do sentimento de desvalorização do trabalho, que surge como categoria empírica: “...falta de valorização, de visualização daquele trabalho que a pessoa faz. Dar a real importância daquele trabalho” (Entrevistado 6). O relato a seguir corrobora na exemplificação da categoria empírica “Comunicação e do compartilhamento de informações” vivenciados pelos empregados:

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 (Entrevistado 11).

A categoria “Suporte da gestão” observa-se no relato que descreve a percepção pelos entrevistado 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).

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: “Infelizmente, nosso sistema de avaliação é de concorrência. Sabe? E essa concorrência 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 sentiu reconhecimento. Não sentiu reconhecimento...” (Entrevistado 6).

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 que permitiu 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.

3. CONCLUSÃO

O estudo conclui que o florescimento na unidade pesquisada sustenta-se nas dimensões realização, engajamento e significado. As dimensões de emoções positivas e relacionamentos sociais apresentam maior heterogeneidade, sendo as áreas prioritárias para

intervenção gerencial. Recomenda-se que a gestão utilize este diagnóstico como subsídio para aprimorar os sistemas de feedback e os momentos de integração da equipe. O florescimento no trabalho na unidade pesquisada configura-se como uma integração multidimensional dos cinco pilares do modelo PERMA: emoções positivas, engajamento/fluxo, relacionamentos sociais positivos, significado/sentido e realização.

A pesquisa evidenciou que os empregados percebem alta relevância em todas as dimensões, com destaque estatístico para realização, engajamento e significado, que predominam o estado de bem-estar na organização. A dimensão realização, em particular, não apresentou dados sugestivos de melhoria na abordagem qualitativa, sendo associada à sensação de missão cumprida e à diversidade de tarefas. Por outro lado, as dimensões emoções positivas e relacionamentos sociais demonstraram maior heterogeneidade e variabilidade, revelando-se como as áreas de maior fragilidade e necessidade de intervenção.

As categorias empíricas identificadas apontam que para elevar o florescimento, a instituição deve focar no reconhecimento e valorização através de elogios e visibilidade do trabalho, no fortalecimento do suporte da gestão e no aprimoramento da comunicação interna e do compartilhamento de informações. Além disso, o sistema de avaliação atual foi criticado por incentivar a concorrência e carecer de *feedbacks* efetivos, o que impacta negativamente o clima organizacional. Como principal limitação, destaca-se a ausência de relatos aprofundados sobre itens específicos levantados na pesquisa de clima original, como "desmotivado com o meu trabalho", "minhas atividades são rotineiras" e "dificuldade de prestar atenção nas atividades". Adicionalmente, o item "diversão no trabalho", vinculado à dimensão de emoções positivas, não obteve subsídios suficientes nas entrevistas para uma análise qualitativa detalhada, o que restringiu a compreensão deste aspecto específico no contexto da unidade.

Os achados oferecem subsídios para que a gestão da empresa implemente estratégias voltadas ao fortalecimento da saúde mental e do bem-estar ocupacional. Sugere-se que intervenções futuras priorizem momentos de convívio e integração entre as equipes para mitigar os efeitos da sobrecarga de funções e do ambiente competitivo.

A adaptação qualitativa do Inventário de Florescimento no Trabalho (IFT) utilizada abre caminho para novas investigações em outras instituições públicas, permitindo captar significados subjetivos que métodos puramente quantitativos não conseguem acessar. Estudos futuros podem aprofundar as lacunas metodológicas identificadas, explorando as variáveis de desmotivação sob a ótica do comportamento organizacionais.

Este diagnóstico customizado permitiu identificar que os empregados percebem o florescimento no trabalho, nas dimensões integradas emoções positivas, engajamento/fluxo, relacionamento social positivo, significado/sentido e realização. Na pesquisa, destacou-se a dimensão de significado, sem houve dados sugestivos de melhoria nas entrevistas e, no formulário de avaliação, na percepção da relevância e de ocorrência, obteve os maiores índices.

REFERÊNCIAS

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

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.