



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ROSÂNGELA PEREIRA DE SOUSA

DESBLOQUEANDO O PODER DO *FLOW*: Um estudo sobre a relação entre a Teoria do Flow e a Gestão de Pessoas em uma empresa de assessoria em marketing localizada em João Pessoa - PB

**João Pessoa
2025**

ROSÂNGELA PEREIRA DE SOUSA

DESBLOQUEANDO O PODER DO *FLOW*: Um estudo sobre a relação entre a Teoria do Flow e a Gestão de Pessoas em uma empresa de assessoria em marketing localizada em João Pessoa - PB



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Orientador(a): Prof. Dr^a Cibele de Albuquerque Tomé

**JOÃO PESSOA
2025**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *campus* João Pessoa

S725d Sousa, Rosângela Pereira de.

Desbloqueando o poder do *Flow* : um estudo sobre a relação entre a Teoria do *Flow* e a Gestão de pessoas em uma empresa de assessoria em *marketing* localizada em João Pessoa - PB / Rosângela Pereira de Sousa. – 2025.

78 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2025.

Orientação : Profa. Dra. Cibele de Albuquerque Tomé.

1. Gestão de pessoas. 2. Teoria de *Flow*. 3. Qualidade de vida no trabalho. 4. Desempenho organizacional. I. Título.

CDU 005.95:331.101.3(043)



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA

FOLHA DE APROVAÇÃO

ROSÂNGELA PEREIRA DE SOUSA

Matricula: 20182460046

DESBLOQUEANDO O PODER DO FLOW: UM ESTUDO SOBRE A RELAÇÃO ENTRE A TEORIA DO FLOW E A GESTÃO DE PESSOAS EM UMA EMPRESA DE ASSESSORIA EM MARKETING LOCALIZADA EM JOÃO PESSOA - PB

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em **12/03/2025** no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Resultado: APROVADO

João Pessoa, 17/03/2025.

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Dra. Cibele de Albuquerque Tomé
Orientador(a)

Dra. Thaís Teles Firmino
Examinador(a) interno(a)

Ma. Elaine Gonçalves Soares de Medeiros
Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Cibele de Albuquerque Tome**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 17/03/2025 16:11:13.
- **Thais Teles Firmino**, PROF ENS BAS TEC TECNOLOGICO-SUBSTITUTO, em 17/03/2025 21:07:58.
- **Elaine Goncalves Soares de Medeiros**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 18/03/2025 11:04:23.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 17/03/2025. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código 682794

Verificador: eaeb0d1c18

Código de Autenticação:



Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, JOÃO PESSOA / PB, CEP 58015-435
<http://ifpb.edu.br> - (83) 3612-1200

Dedico este trabalho, com imensa gratidão, a Deus, aos meus pais, Cícero e Patrícia, e aos meus irmãos, Daniel e Lucas, pelo apoio, confiança e amor ao longo de toda a minha vida. Em especial, dedico ao meu marido, Patrício, que esteve ao meu lado em cada etapa dessa caminhada, oferecendo amor, paciência e incentivo incondicional. Foi nesta trajetória acadêmica que encontrei não apenas conhecimento, mas também o grande amor da minha vida, tornando essa experiência ainda mais significativa.

Dedico também aos colegas de turma, amigos e professores que, de alguma forma, contribuíram para minha jornada acadêmica, sempre me incentivando e acreditando no meu potencial. Um agradecimento especial à minha querida professora Cibele Tomé, cujo apoio e orientação foram fundamentais ao longo desse percurso.

“Ser sábio é melhor do que ser forte; o conhecimento é mais importante do que a força. Afinal, antes de se encontrar numa batalha, é preciso planejar bem, e, quando há muitos conselheiros, é mais fácil vencer”.

Provérbios 23; 5-6

RESUMO

A gestão de pessoas tem se consolidado como um fator estratégico essencial para o desempenho organizacional, impactando diretamente o engajamento, a motivação e a produtividade dos colaboradores. Este estudo busca investigar a aplicação da Teoria do *Flow*, desenvolvida por Mihaly Csikszentmihalyi (1990), no ambiente corporativo, analisando sua relação com a satisfação profissional e a gestão de pessoas. O objetivo geral da pesquisa é investigar a aplicação da Teoria do *Flow* em uma empresa de serviços, analisando a percepção dos colaboradores sobre sua experimentação e seus impactos no desempenho organizacional e na experiência dos funcionários. Os objetivos específicos incluem analisar a imersão no trabalho, avaliar o controle percebido sobre tarefas e examinar a autorrealização, identificando fatores que influenciam a concentração, o engajamento e a autonomia, além de avaliar a motivação e sua relação com a satisfação e o desempenho dos colaboradores no ambiente corporativo. A pesquisa adota uma abordagem quantitativa, utilizando um questionário estruturado baseado no *Work-Related Flow Inventory (WOLF)* e análises estatísticas das percepções sobre o ambiente organizacional. Os resultados apontam que elementos como feedback contínuo, autonomia nas atividades e oportunidades de crescimento são determinantes para fomentar o estado de *Flow*, impulsionando a inovação e a retenção de talentos. Além disso, constatou-se que empresas que investem em um ambiente propício ao *Flow* fortalecem sua cultura organizacional e melhoram o desempenho global. Com base nos oito elementos do *Flow* descritos por Csikszentmihalyi, verificou-se que desafios compatíveis com as habilidades dos colaboradores, metas claras e feedback imediato são aspectos essenciais para essa experiência. Conclui-se que integrar estratégias voltadas ao estado de *Flow* na gestão de pessoas não apenas aprimora a experiência dos colaboradores, mas também se apresenta como um diferencial competitivo no mercado. Este estudo oferece insights valiosos para gestores que buscam promover maior motivação, engajamento e eficiência no ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. *Flow*. Qualidade de Vida no Trabalho.

ABSTRACT

People management has been consolidated as an essential strategic factor for organizational performance, directly impacting employee engagement, motivation, and productivity. This study seeks to investigate the application of Flow Theory, developed by Mihaly Csikszentmihalyi (1990), in the corporate environment, analyzing its relationship with professional satisfaction and people management. The general objective of the research is to investigate the application of Flow Theory in a service company, analyzing employees' perception of their experimentation and its impacts on organizational performance and employee experience. The specific objectives include analyzing work immersion, assessing perceived control over tasks, and examining self-fulfillment, identifying factors that influence concentration, engagement, and autonomy, as well as evaluating motivation and its relationship with satisfaction and employee performance in the corporate environment. The research adopts a quantitative approach, using a structured questionnaire based on the Work-Related Flow Inventory (WOLF) and statistical analyses of perceptions regarding the organizational environment. For this, the results indicate that elements such as continuous feedback, autonomy in activities, and growth opportunities are crucial in fostering the Flow state, driving innovation and talent retention. Furthermore, it was found that companies that invest in a Flow-friendly environment strengthen their organizational culture and improve overall performance. Based on the eight elements of Flow described by Csikszentmihalyi, it was observed that challenges compatible with employees' skills, clear goals, and immediate feedback are essential aspects of this experience. It is concluded that integrating strategies aimed at the Flow state in people management not only enhances the employee experience but also serves as a competitive advantage in the market. This study provides valuable insights for managers seeking to promote greater motivation, engagement, and efficiency in the workplace.

Keywords: People management, *Flow*, Quality of Work Life.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Processos Básicos de Gestão de Pessoas.....	26
FIGURA 2: Ilustração com a missão, visão e valores da organização estudada.....	44

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Questões adaptadas com base no método WOLF para avaliação do Flow.....	47
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Diagrama do atingimento do Estado de Flow.....	33
GRÁFICO 2: Gênero dos participantes.....	48
GRÁFICO 3: Idade dos participantes	49
GRÁFICO 4: Tempo de empresa	50
GRÁFICO 5: Quando estou trabalhando, concentro totalmente minha atenção na tarefa e deixo de lado preocupações externas.....	51
GRÁFICO 6: Meu trabalho me absorve a ponto de perder a noção do tempo, independentemente do ambiente ou das ferramentas utilizadas.....	52
GRÁFICO 7: Meu trabalho me proporciona uma sensação genuína de realização e propósito.....	54
GRÁFICO 8: Sinto-me produtivo(a) e satisfeito(a) ao desempenhar minhas funções.....	54
GRÁFICO 9: O trabalho me traz alegria e me impulsiona a crescer profissionalmente.....	55
GRÁFICO 10: Continuaria nesse trabalho porque me sinto desafiado(a) e valorizado(a), mesmo que o salário não fosse o principal fator motivador	56
GRÁFICO 11: Mesmo fora do expediente, percebo que tenho interesse genuíno em aprender e desenvolver novas habilidades relacionadas ao meu trabalho.....	57

GRÁFICO 12: Recebo de forma clara a comunicação sobre as metas e expectativas do meu trabalho.....	59
GRÁFICO 13: Recebo retornos constantes e construtivos sobre meu desempenho.....	60
GRÁFICO 14: As atividades que realizo são desafiadoras, mas compatíveis com minhas habilidades.....	61
GRÁFICO 15: Tenho clareza sobre meu desenvolvimento e oportunidades de crescimento na empresa.....	62
GRÁFICO 16: Tenho autonomia para tomar decisões e organizar minhas tarefas.	63

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES:	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEFET-PB:	Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba
IFPB:	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
MEC:	Ministério da Educação
PNAES:	Programa Nacional de Assistência Estudantil

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	OBJETIVOS.....	17
1.1.1	Objetivo Geral.....	17
1.1.2	Objetivos Específicos.....	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1	A MODERNA GESTÃO DE PESSOAS.....	18
2.1.1	A Moderna Gestão de Pessoas no Contexto Tecnológico.....	21
2.1.2	Desafios da Gestão de Pessoas na Era Digital.....	24
2.1.3	Processos Básicos de Gestão de Pessoas.....	26
2.2	TEORIA DO <i>FLOW</i> DE MIHALY CSIKSZENTMIHALYI.....	27
2.3	RELAÇÃO ENTRE A TEORIA DO <i>FLOW</i> E A MODERNA GESTÃO DE PESSOAS.....	34
2.4	ESTUDOS ANTERIORES RELACIONADOS	36
2.5	MÉTODO WOLF (<i>WORK-RELATED FLOW INVENTORY</i>).....	38
2.6.1	Absorção.....	38
2.6.2	Prazer no Trabalho.....	39
2.6.3	Motivação Intrínseca.....	39
2.6.4	Validação do Método WOLF no Brasil.....	40
3	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	42
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	42
3.2	AMBIENTE DE PESQUISA	43
3.2.1	Missão, Visão e Valores.....	44
3.3	UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA.....	45
3.4	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	45
4	ANÁLISE DE DADOS	48
4.1	PERFIL DEMOGRÁFICO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	48
4.2	ESTADO DE <i>FLOW</i> , MÉTODO DE APLICAÇÃO WOLF	50
4.2.1	Absorção.....	51
4.2.2	Prazer no Trabalho.....	53
4.2.3	Motivação Intrínseca.....	56
4.2.4	Gestão de Pessoas na empresa	59
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	65
	REFERÊNCIAS.....	67
	APÊNDICE A - Questionário.....	75

1 INTRODUÇÃO

A forma como as empresas tratam seus colaboradores tem se tornado um tema central no contexto organizacional contemporâneo, refletindo a crescente valorização do capital humano como elemento estratégico para o sucesso empresarial. Estudos indicam que práticas eficazes de gestão de pessoas estão diretamente relacionadas ao desempenho organizacional. Por exemplo, Brito e Oliveira (2016) destacam que a gestão de recursos humanos contribui significativamente para o desenvolvimento de recursos e impacta positivamente o desempenho das empresas.

Além disso, a satisfação dos funcionários desempenha um papel crucial na eficácia organizacional. Conforme observado por Oliveira (2018), a preocupação das organizações com o bem-estar e a saúde dos colaboradores tem aumentado, reconhecendo que funcionários satisfeitos tendem a ser mais produtivos e comprometidos.

A relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e os resultados organizacionais é destacada por Caetano e Vala (2010), que sugerem a necessidade de abordagens multidisciplinares para compreender a complexidade dessa interação. Esse entendimento é fundamental para analisar como diferentes estratégias de gestão podem influenciar o desempenho, o engajamento e a felicidade da equipe, contribuindo para o sucesso empresarial.

Sob esse ponto de vista, percebe-se que a maneira como as organizações lidam com as pessoas têm ganhado cada vez mais destaque, especialmente ao se analisar a influência dessas práticas no que o psicólogo e professor, Martin Seligman (2012), criador do conceito da Psicologia Positiva e diretor do Centro de Psicologia Positiva da Universidade da Pensilvânia, nos Estados Unidos, chama de “engajamento”.

Segundo Seligman (2012, p. 7),

“o engajamento está ligado a uma posição de entrega: entregar-se completamente, sem se dar conta do tempo, e perder a consciência de si mesmo durante uma atividade envolvente. [...] No envolvimento nós nos fundimos com o objeto”.

Reflexão essa que mais tarde seria estudada a fundo por Csikszentmihalyi (1990), criador da Teoria do *Flow*, como um dos mais importantes ramos de estudo do comportamento humano.

O estado de *Flow*, conceito introduzido por Mihaly Csikszentmihalyi (1990), renomado psicólogo húngaro-americano, ex-chefe do Departamento de Psicologia da Universidade de Chicago e professor na Claremont Graduate University, descreve um estado mental de total imersão em uma atividade. Esse estado é marcado por foco intenso, elevada motivação e uma profunda sensação de satisfação intrínseca, representando o equilíbrio ideal entre os desafios da tarefa e as habilidades do indivíduo (Csikszentmihalyi, 2020).

O conceito, amplamente estudado na psicologia positiva, apresenta uma relevância crescente para as organizações que buscam aprimorar o desempenho e a inovação, sendo considerado por Seligman (2012), antes mesmo da existência da sua teoria, como um dos elementos mais importantes para o alcance do bem-estar.

A gestão de pessoas, ao incorporar princípios como engajamento, propósito e desenvolvimento das forças individuais, pode potencializar a performance organizacional e fomentar a inovação. Segundo Ferreira (2023), existe uma correlação direta entre o clima organizacional e a capacidade inovadora de uma empresa, reforçando o papel essencial das práticas de gestão de pessoas na promoção de ambientes propícios à criatividade e ao desempenho superior. Nesse cenário, a relação entre a gestão de pessoas e o Estado de *Flow* torna-se um campo de estudo imprescindível para a gestão moderna.

As rápidas mudanças tecnológicas, o aumento da concorrência global e a evolução das expectativas dos consumidores impõem desafios constantes às organizações, o que demanda abordagens inovadoras para gestão de pessoas. Ouba (2022) destaca que os colaboradores têm priorizado cada vez mais o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, exigindo práticas de gestão voltadas para o desenvolvimento humano e o bem-estar no trabalho. Assim, a gestão de pessoas não deve ser vista apenas como uma administração funcional de recursos humanos, mas como um vetor essencial para criar condições que favoreçam a experiência de fluxo.

No âmbito organizacional, o estado de fluxo pode atuar como catalisador de desempenho excepcional, promovendo níveis superiores de criatividade e inovação. Isso ocorre, conforme enfatiza Csikszentmihalyi (1990), quando há um equilíbrio entre os desafios propostos pelas tarefas e as habilidades dos colaboradores, gerando uma experiência de fluidez e realização pessoal. A criação de ambientes que estimulem o desenvolvimento profissional, ofereçam feedback construtivo, valorizem a autonomia e apresentem desafios significativos é essencial para fomentar o engajamento e a frequência de experiências de fluxo no trabalho.

Além disso, colaboradores que vivenciam regularmente o fluxo apresentam maior produtividade, criatividade, engajamento e satisfação no ambiente organizacional. Esses efeitos positivos transcendem o desempenho individual, influenciando diretamente a cultura organizacional e a retenção de talentos. Ambientes que promovem experiências de fluxo são frequentemente percebidos como mais atrativos e gratificantes, alinhando-se à necessidade das organizações de reter profissionais qualificados em um mercado altamente competitivo.

Dessa forma, este estudo busca compreender a aplicação da Teoria do *Flow* no contexto organizacional, especialmente no que se refere ao bem-estar e ao desempenho dos colaboradores. Embora amplamente debatido, esse conceito ainda enfrenta desafios em sua implementação, apesar do seu potencial para influenciar positivamente a produtividade e o engajamento.

A presente pesquisa busca analisar o Estado de Flow vivenciado pelos colaboradores de uma empresa de assessoria em marketing, localizada em João Pessoa-PB, e sua relação com a Gestão de Pessoas, avaliando como essa interação pode influenciar o desempenho no ambiente organizacional. O trabalho pretende compreender o grau de envolvimento e imersão dos profissionais em suas atividades diárias e de que forma fatores como liderança, cultura organizacional e desenvolvimento impactam essa experiência. Além disso, considera-se o modelo de trabalho adotado pela empresa e suas implicações para o engajamento e a produtividade dos colaboradores.

O presente trabalho de pesquisa também investiga a estrutura organizacional e as estratégias utilizadas na gestão de pessoas, buscando identificar desafios e

oportunidades para a promoção de um ambiente favorável ao desempenho e bem-estar dos profissionais. Com base nos resultados, espera-se gerar reflexões e contribuir para estratégias mais eficazes na gestão de pessoas, promovendo um ambiente de trabalho mais produtivo e satisfatório.

Dito isso, pode-se compreender que as interações entre gestão de pessoas e o estado de fluxo são essenciais para gestores e líderes organizacionais. O reconhecimento de como as práticas de gestão podem influenciar e ser influenciadas por essa dinâmica oferece uma oportunidade para criar ambientes de trabalho mais produtivos, inovadores e satisfatórios. Ao adotar estratégias que promovam o fluxo, as organizações não apenas potencializam os resultados individuais e coletivos, mas também constroem um alicerce sólido para o sucesso a longo prazo. Nesse contexto, esta pesquisa busca responder à seguinte questão: **Como a aplicação da Teoria do *Flow* na Gestão de Pessoas impacta o desempenho dos colaboradores em uma empresa de serviços?**

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Investigar a aplicação da Teoria do Flow em uma empresa de serviços, considerando a percepção dos colaboradores sobre sua experimentação e avaliando os impactos no desempenho organizacional e na experiência dos funcionários.

1.1.2 Objetivos Específicos

1. Analisar a imersão dos colaboradores no trabalho, identificando fatores que influenciam sua concentração e engajamento.
2. Avaliar o controle percebido sobre tarefas, relacionando autonomia, habilidades e demandas organizacionais.
3. Examinar a autorrealização, avaliando a motivação e seu impacto na satisfação e desempenho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente trabalho de pesquisa terá sua base fundamentada a partir dos principais autores na área de Administração de Pessoas, Psicologia Positiva e afins, explorando cinco vertentes importantes para o estudo: A moderna Gestão de Pessoas; A Teoria do *Flow* de Mihaly Csikszentmihalyi; Relação entre a Teoria do *Flow* e a Moderna Gestão de Pessoas; estudos anteriores relacionados; e o Método WOLF (*Work-Related Flow Inventory*).

2.1 A MODERNA GESTÃO DE PESSOAS

Atualmente, um dos fatores essenciais para se manter à frente no quesito inovação e obter resultados positivos dentro de um ambiente organizacional é o cuidado com o corpo estrutural interno (pessoas) e o entendimento do quanto esse fator afeta o funcionamento da empresa. Nesse contexto, o engajamento dos colaboradores e a criação de uma cultura organizacional que valorize o bem-estar, a autonomia e o desenvolvimento contínuo têm se tornado indispensáveis.

Além disso, o clima organizacional positivo e a gestão eficaz de competências emergem como pilares para a construção de um ambiente propício à criatividade e à alta performance. A Teoria do *Flow*, desenvolvida por Mihaly Csikszentmihalyi, em 1975, propõe a busca por estados de concentração e imersão total nas atividades. Esse conceito pode oferecer insights poderosos para transformar desafios em oportunidades e alinhar as metas individuais às organizacionais.

O conceito de valorização do recurso humano evoluiu significativamente ao longo do tempo, resultando no que hoje é conhecido como Gestão de Pessoas. Essa abordagem tem como principal objetivo compreender o ser humano como um indivíduo único, com princípios, sentimentos e comportamentos próprios, além de identificar os fatores que promovem foco e engajamento no ambiente de trabalho. Nesse contexto, destaca-se a separação entre o ‘capital humano’ e os aspectos operacionais da organização, colocando as necessidades e o bem-estar dos indivíduos como prioridade dentro do ambiente corporativo (Chiavenato, 2014).

Historicamente, a gestão dos recursos humanos teve como foco principal o aspecto administrativo e operacional da organização. No entanto, na era moderna, houve uma transformação na visão sobre as pessoas que compõem as equipes. O que antes era visto apenas como um dos elementos que formavam a empresa, passou a ser reconhecido como uma força colaborativa essencial para o crescimento e o desenvolvimento estratégico (Chiavenato, 2014).

Esse campo passou por diversas transformações ao longo do tempo, refletindo as mudanças socioeconômicas e culturais. Inicialmente, as atividades relacionadas ao trabalho humano eram tratadas de forma empírica e sem uma estruturação específica. Com a Revolução Industrial, surgiu a necessidade de organizar e otimizar os processos, o que deu origem às Relações Industriais, focadas em aspectos legais e trabalhistas, com um olhar mais técnico e de controle (Fischer, 2002).

Na década de 1950, com o surgimento da Teoria das Relações Humanas, houve uma mudança significativa no enfoque, passando a valorizar o bem-estar dos colaboradores, reconhecendo a importância da motivação e da satisfação no ambiente de trabalho. Esse movimento contribuiu para a formação do Departamento de Recursos Humanos (RH), que começou a se responsabilizar por funções como recrutamento, seleção, treinamento e remuneração, com uma visão mais focada no indivíduo (Chiavenato, 2014).

A partir da década de 1980, o conceito de Gestão de Pessoas começou a emergir, com uma perspectiva mais estratégica, alinhando os objetivos organizacionais às necessidades dos colaboradores. Nesse período, as pessoas passaram a ser vistas como ativos estratégicos, essenciais para o crescimento, a inovação e a competitividade da empresa (Dutra, 2009). Segundo Chiavenato (2014), a Gestão de Pessoas evoluiu para uma função estratégica dentro das organizações, sendo um fator fundamental para o desenvolvimento e o sucesso a longo prazo.

Essa evolução mostra como a gestão de pessoas deixou de ser apenas uma função administrativa para se tornar um papel estratégico, com um impacto direto no desempenho e na sustentabilidade organizacional (Fischer, 2002).

Fiorelli (2007) esclarece que o ser humano e a organização estão em constante troca de influência, seus comportamentos e formas de lidar com as situações dependem muito das interações de trabalho, o que faz com que a mudança e aprendizado estejam, obrigatoriamente, em constante evolução.

“Atualmente, a Gestão de Recursos Humanos, para além de ser composta por funções especializadas como o Recrutamento e Seleção, a Avaliação de Desempenho, o Sistema de Recompensas, a Gestão da Formação, a Gestão de Carreiras, a Análise e Descrição de funções, também, tem a responsabilidade de acolher, integrar e motivar os seus trabalhadores, transmitindo-lhes confiança para que realizem as suas tarefas de modo mais eficiente e eficaz”(Pereira, 2022, p.8).

Chiavenato (2014) afirma que os aspectos fundamentais da Gestão de Pessoas Moderna estão resumidos em cinco pontos:

1. Indivíduos com características particulares, dotados de habilidades únicas e comportamentos individuais (mais que recurso);
2. Indivíduos com poder acelerar e otimizar o crescimento da organização, através da sua própria competência (fonte de crescimento);
3. Indivíduos que trabalham de maneira a agregar para o desenvolvimento da empresa, por meio dos seus esforços, foco e comprometimento, em troca dos retornos de incentivo e atendimento das necessidades (colaboração ativa);
4. Indivíduos capazes de aprender a adequar-se às organizações, dotados de aptidões próprias e abertos ao aprimoramento (moldável);
5. Indivíduos como “capital humano”, ou seja, capazes de proporcionar enriquecimento intelectual e financeiro ao negócio (ativo).

Portanto, a prática da Gestão de Pessoas pode ser definida como a administração do trabalho das pessoas, proporcionando harmonia, felicidade, motivação, atingimento de necessidades, desenvolvimento intelectual, comunicação assertiva, engajamento e aprimoramento de habilidades.

A partir de então, entende-se que o trabalho, em sua essência, deve ser um processo que proporciona desenvolvimento e satisfação aos indivíduos envolvidos. Porém, na prática, de acordo com Neponuceno (2023, p. 3) “O trabalho muitas

vezes constitui um fardo quando as condições estabelecidas não favorecem o crescimento ou rendimento dos sujeitos envolvidos na ação laboral.”

2.1.1 A Moderna Gestão de Pessoas no Contexto Tecnológico

Partindo desse pressuposto, é possível compreender a Moderna Gestão de Pessoas como um modelo estratégico que transcende as práticas tradicionais e se adapta às exigências contemporâneas do mercado corporativo. Essa abordagem reconhece o colaborador como um agente ativo, singular e multifacetado, priorizando sua satisfação, bem-estar e alinhamento com os objetivos organizacionais. A tecnologia exerce um papel fundamental nesse contexto, proporcionando ferramentas que expandem possibilidades, otimizam processos e redefinem a dinâmica do ambiente de trabalho. Entre as principais, destacam-se:

- *Home Office*

O *home office*, ou teletrabalho, é um modelo de trabalho em que as atividades são realizadas fora do ambiente físico da empresa, geralmente na residência do colaborador. Segundo Haubrich e Froehlich (2020), essa modalidade ganhou destaque com o avanço da tecnologia e a busca por maior flexibilidade. Além de reduzir deslocamentos, pode impactar a produtividade e o bem-estar dos trabalhadores.

Consolidado como uma prática essencial no universo corporativo, o *home office* se destaca por promover flexibilidade e um equilíbrio mais saudável entre a vida pessoal e profissional. Essa transformação tem impactos significativos na produtividade e na satisfação dos colaboradores, como apontam Lima (2021) e Silva (2022). Além disso, Mignacca (2019) ressalta que o trabalho remoto proporciona maior proximidade com a família e uma gestão mais eficiente das tarefas domésticas, tornando-se um ambiente mais favorável à realização pessoal e profissional.

Do ponto de vista organizacional, Quintela (2024) argumenta que o *home office* reduz custos, otimiza o tempo e potencializa a produtividade, sendo uma prática estreitamente associada à inovação empresarial. Essa modalidade se alinha

às necessidades das empresas modernas e ao perfil dos trabalhadores contemporâneos, que buscam maior autonomia e equilíbrio em suas rotinas.

Outro aspecto relevante é a flexibilidade de horários, uma prática que permite aos colaboradores ajustar sua rotina de trabalho de acordo com suas necessidades pessoais. Essa flexibilidade não apenas favorece o bem-estar individual, mas também contribui para o aumento da qualidade do serviço prestado e da motivação dos trabalhadores, criando um ambiente corporativo mais engajado e produtivo (Carvalho, 2023).

- Inteligência Artificial (IA)

A inteligência artificial (IA) se refere à capacidade de sistemas computacionais em executar tarefas que normalmente requerem inteligência humana, como aprendizado, raciocínio e percepção. Russell e Norvig (2021) definem IA como o estudo de agentes que percebem seu ambiente e tomam ações que maximizam suas chances de sucesso.

Essa tecnologia também tem se mostrado indispensável na Gestão de Pessoas, especialmente por proporcionar avanços significativos em processos como recrutamento, seleção e análise de desempenho. Andrade e Hervé (2023) explicam que a IA consegue mapear características e identificar perfis ideais através de plataformas como LinkedIn e Instagram, reduzindo erros e otimizando os esforços das equipes de RH.

Além disso, a IA desempenha um papel estratégico em pesquisas de clima organizacional, ajudando a identificar tendências e padrões de comportamento que permitem uma gestão mais alinhada às necessidades dos colaboradores. Davenport e Kirby (2016, p. 89) afirmam que

“a colaboração entre humanos e máquinas não apenas melhora a eficiência, mas também amplia as possibilidades de inovação, permitindo que profissionais foquem em habilidades de alto valor enquanto as máquinas executam tarefas repetitivas”.

Com essas ferramentas, é possível estruturar políticas mais eficazes e adaptadas às demandas do mercado, liberando os gestores para se concentrarem

em estratégias que promovam inovação, engajamento e resultados concretos para a organização.

Em relação aos feedbacks e pesquisas de clima organizacional, a Inteligência Artificial também se destaca ao criar um ambiente mais confortável para desabafos sinceros e críticas construtivas, como afirmam Andrade e Hervé (2023). A IA, embora uma tecnologia ainda pouco conhecida por muitos, promete permitir uma maior participação dos colaboradores nas rotinas da empresa, proporcionando uma gestão mais inclusiva e colaborativa.

- Aplicação do *People Analytics*

O *People Analytics* é uma ferramenta estratégica que utiliza dados para embasar a tomada de decisões na gestão de talentos, permitindo maior precisão na identificação e retenção de profissionais. Segundo Haubrich e Froehlich (2019), sua aplicação contribui para o desenvolvimento organizacional ao alinhar métricas de desempenho com os objetivos da empresa.

A gestão baseada em dados tem se consolidado como um diferencial competitivo para as organizações. Souza (2022) ressalta que o uso dessa abordagem permite às empresas desenvolver estratégias que priorizam o bem-estar emocional e psicológico dos colaboradores, o que é fundamental para a retenção de talentos e para a criação de um clima organizacional positivo.

Além disso, conforme aponta Minarro (2018), o *People Analytics* vai além da simples coleta de dados, utilizando informações estratégicas para mapear comportamentos, identificar pontos de melhoria e prever necessidades futuras dentro da organização. Isso possibilita uma gestão mais assertiva e direcionada, promovendo decisões mais precisas e eficazes. A capacidade de analisar dados com profundidade não só melhora a experiência do colaborador, mas também fortalece o alinhamento entre os objetivos pessoais e organizacionais.

- Capacitação Contínua

A capacitação contínua é um pilar fundamental da Gestão de Pessoas Moderna, essencial para alinhar as habilidades dos colaboradores às demandas do

mercado em constante evolução. Pereira (2023) destaca que oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional é uma estratégia eficaz para manter os talentos motivados e garantir o crescimento tanto individual quanto organizacional.

Além disso, como afirma Garvin (1993), a aprendizagem contínua dentro das organizações não se limita ao treinamento formal, mas envolve também a construção de uma cultura de aprendizado constante, onde os colaboradores se sentem estimulados a desenvolver novas competências e a aplicar conhecimentos de forma prática no dia a dia. A capacitação contínua, portanto, não só favorece o desempenho dos colaboradores, mas também cria um ciclo virtuoso de inovação e adaptação organizacional.

2.1.2 Estresse Ocupacional e Qualidade de Vida

De acordo com Jota (2023), embora a inserção do trabalho no ambiente digital traga diversos benefícios para os colaboradores, ela também pode gerar efeitos negativos, como sensação de solidão, sobrecarga e impactos no bem-estar psicológico do indivíduo. O autor destaca que “um ambiente de trabalho saudável vai além de um espaço de atividade adequado; os aspectos emocionais e sociais fazem parte da rotina profissional” (Jota, 2023, p. 19).

A falta de investimentos em ações que promovam a Qualidade de Vida no Trabalho, independentemente do local de trabalho, pode resultar em complicações que prejudicam tanto os colaboradores quanto a organização, como o estresse ocupacional. Um estudo realizado por Sousa (2023), no setor administrativo de uma indústria, apontou cinco fatores principais que influenciam o estresse ocupacional: a deficiência de ações de treinamento, a ausência de comunicação, a falta de assistência emocional, a centralização das decisões e a falta de retorno de feedbacks.

Fiorelli (2007) ressalta que o estresse ocupacional pode levar ao transtorno de ansiedade, sendo uma das principais consequências dessa condição. Muitas vezes, o colaborador não percebe os sinais de alerta e continua suas atividades, mesmo em desconforto. O autor lista os sintomas do transtorno, como: “A expectativa do pior ante qualquer notícia; Sensação de tensão, irritação e

impossibilidade de relaxar após o trabalho; Dificuldade de concentração; E insônia” (Fiorelli, 2007, p. 280-281).

Na atualidade, a cobrança excessiva e o foco do mercado em soluções cada vez mais “*full time*”¹ intensificam a pressão sobre os indivíduos, resultando em doenças emocionais e psíquicas que, muitas vezes, causam danos irreversíveis (Costa e Fonseca, 2023). Marras e Veloso (2012) identificam cinco consequências organizacionais mais comuns do estresse ocupacional, a saber:

1. **Absenteísmo:** Ausências por questões de saúde relacionadas ao estresse, atrasos e saídas antecipadas devido à falta de motivação;
2. **Turnover:** Alta rotatividade de colaboradores devido ao desgaste emocional;
3. **Retrabalho:** Erros resultantes da pressão e do cansaço nas atividades desempenhadas;
4. **Acidentes de Trabalho:** Incidentes causados pela exaustão física ou mental, também relacionados ao déficit de segurança no trabalho;
5. **Hostilidades entre as Pessoas:** Baixo índice de trabalho em equipe e harmonia interna, decorrente da tensão acumulada (Marras e Veloso, 2012, p. 117).

Chiavenato (2014, p. 83) complementa que:

“Para fazer do capital humano um ativo que produz resultados e retornos significativos, torna-se necessário aplicá-lo em um contexto organizacional extremamente favorável. E isso tem muito a ver com organização e mentalidade e um estilo de liderança e de *empowerment* capaz de dinamizar e incentivar os talentos”.

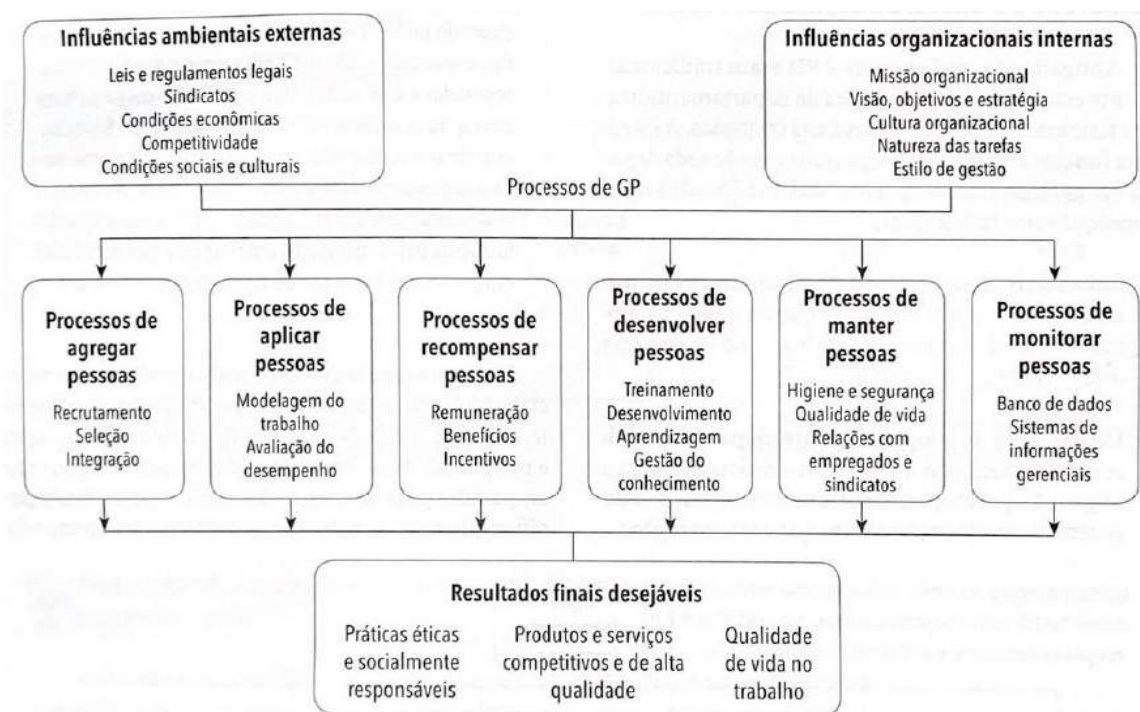
Diante desses desafios, é fundamental que as organizações adotem estratégias que promovam a Qualidade de Vida no Trabalho, garantindo um ambiente mais equilibrado e produtivo para os colaboradores.

¹ O termo “full time” refere-se a um modelo de disponibilidade contínua, no qual profissionais e empresas operam com uma dedicação integral, muitas vezes ultrapassando os limites convencionais de jornada de trabalho, visando atender às demandas do mercado de forma ininterrupta.

2.1.3 Processos Básicos da Gestão de Pessoas

Compreendendo todos esses fatores, o profissional de Gestão de Pessoas precisa promover essas condições mediante o que Chiavenato (2014) chama de “Processos Básicos de Gestão de Pessoas” que leva em consideração as influências externas e internas para promoção do bem-estar físico, psíquico, profissional e social do colaborador, caracterizando uma nova relação entre líder e liderado. Abaixo pode-se observar uma figura detalhada de como esse processo funciona.

Figura 1 - Processos Básicos de Gestão de Pessoas



Fonte: Chiavenato (2014, p. 15).

Morais (2022, p. 12) ressalta que

“nessa nova relação entre empregado e empregador, os aspectos humanos precisam ser considerados como parte das estratégias da Gestão de Pessoas, com o objetivo de aumentar o engajamento dos funcionários com os objetivos organizacionais”.

Afinal, a empresa que acompanha as tendências do mercado, sempre sairá à frente.

A Teoria do *Flow*, proposta por Csikszentmihalyi (1990), está diretamente relacionada a esse processo de engajamento e bem-estar no trabalho. O conceito de *Flow* refere-se a um estado mental de total envolvimento e concentração em uma atividade, onde o indivíduo experimenta prazer e satisfação. Quando aplicado ao contexto organizacional, esse conceito pode ser um poderoso aliado para maximizar o desempenho e motivação dos colaboradores, além de contribuir para a criação de um ambiente de trabalho mais produtivo e satisfatório.

De acordo com Souza e Ferreira (2020), o estado de *Flow* no ambiente de trabalho, por exemplo, é uma experiência intensa e subjetiva, caracterizada por uma sensação de foco e produtividade ampliada. Esse estado é potencializado quando o ambiente proporciona desafios estimulantes e um clima de confiança, permitindo que o trabalhador se envolva profundamente com suas atividades.

2.2 TEORIA DO *FLOW* DE MIHALY CSIKSZENTMIHALYI

A vida cotidiana corrida, a busca por novas experiências, o imediatismo para resolução das necessidades, o desejo por ser visto, a batalha por dinheiro, sucesso no trabalho, a família perfeita, o corpo mais belo, alimentos mais saudáveis, ou simplesmente a receita da felicidade. O ser humano está sempre girando em torno da conquista ideal que proporcione o sentimento de felicidade e bem-estar para a sua vida e, muitas vezes, acaba não encontrando a verdadeira direção que os guie até esse caminho.

No mundo dos negócios, o conceito de felicidade está sendo uma descoberta cada dia mais atrativa. Lima (2022) afirma que as empresas estão mais interessadas em proporcionar motivação e passaram a investir no ambiente organizacional, para que os seus colaboradores sintam-se felizes e possam refletir isso nas tarefas realizadas.

O psicólogo e autor húngaro-americano, ex-chefe do Departamento de Psicologia da Universidade de Chicago e professor na Claremont Graduate University Mihaly Csikszentmihalyi (1990) dedicou grande parte de sua carreira a estudar o conceito de felicidade, especialmente no contexto do bem-estar e da experiência humana. Em seus estudos, Csikszentmihalyi focou em entender como os indivíduos podem alcançar um estado de satisfação plena, identificando os fatores que contribuem para esse estado. A partir de sua pesquisa, ele desenvolveu

o conceito de *Flow*, ou “fluxo”, que se refere a um estado mental de total imersão e concentração em uma atividade, no qual o indivíduo experimenta prazer e sensação de realização.

Csikszentmihalyi (1990) conduziu uma série de estudos empíricos para identificar as condições e os estados mentais que levam as pessoas a experienciar esse fluxo, ou seja, quando elas estão completamente envolvidas em uma tarefa e, ao mesmo tempo, sentem que suas habilidades estão sendo desafiadas de maneira equilibrada. Esse estado de *Flow* é caracterizado por um profundo prazer e satisfação na atividade realizada, com o tempo parecendo passar de forma quase imperceptível. O autor percebeu que as atividades que geram esse estado são as mais satisfatórias e geradoras de felicidade.

A pesquisa de Csikszentmihalyi foi baseada em métodos científicos rigorosos, utilizando entrevistas, questionários e observações de indivíduos envolvidos em diferentes atividades. Ele analisou diversas situações que envolviam desde o trabalho e o lazer até o desempenho em esportes e artes. O estudo foi inovador porque não se concentrou apenas em medir a felicidade em termos de prazeres momentâneos, mas em examinar como as pessoas experimentam satisfação profunda ao realizar atividades que desafiam suas capacidades.

Esse conceito de *Flow* tem sido amplamente aplicado em diversas áreas, incluindo o ambiente corporativo, pois contribui para a compreensão de como os colaboradores podem atingir seu potencial máximo e, ao mesmo tempo, se engajar em seu trabalho de forma significativa. Ao integrar o conceito de *Flow* na gestão de pessoas, é possível criar ambientes de trabalho que incentivem os funcionários a atingir esse estado, promovendo não apenas a produtividade, mas também o bem-estar e a satisfação no trabalho.

Dessa forma, a Teoria do *Flow* não é apenas um conceito abstrato, mas um modelo que pode ser comprovado cientificamente e aplicado de maneira prática para melhorar a qualidade de vida no ambiente de trabalho e contribuir para a construção de organizações mais saudáveis e produtivas.

Csikszentmihalyi (2020) aponta que o segredo para iniciar o processo de mudança está no entendimento de que cuidar do interior é prioritário para que se

consiga pensar, posteriormente, nos problemas do universo, afinal não há controle naquilo que não depende da própria resolução.

Um segundo ponto é o fato de as pessoas sempre gerarem muita expectativa sobre aquilo que se deve possuir e sofrerem por um futuro que ainda não chegou, esquecendo de vivenciar aquilo que está a sua frente, o presente. O autor chama essas duas vertentes contrárias de “Paradoxo das Expectativas Crescentes” e “Oportunidade de Contentamento”, afirmando que grande culpa da escolha pelo Paradoxo das Expectativas Crescentes está nas experiências vivenciadas desde a infância, responsáveis pelo desenvolvimento de traumas e ansiedade (Csikszentmihalyi, 2020).

Uma das grandes descobertas nos anos de estudo de Mihaly Csikszentmihalyi foi a capacidade de atingimento de um estado de concentração total, em que o indivíduo passa a viver momentos de ápice prazerosos e inigualáveis, o chamado por ele de *Flow*.

Após diversas pesquisas sobre a funcionalidade da mente humana, Csikszentmihalyi (2020) afirma que o estado de atenção é um fator importante para o atingimento de metas e a harmonia na funcionalidade do dia a dia, e que as situações inesperadas, ou “entropia psíquica”, podem causar um descontrole improdutivo, prejudicando o que ele chama de *Self* (visão pessoal de si) e mudando o rumo das experiências (esse fator se dá pela mudança de foco, agora direcionada à resolução do inesperado).

Dito isso, pode-se definir o Estado de *Flow*, também chamado de “Experiência Ótima”, como “uma atividade realizada sem expectativa de algum benefício futuro, mas porque realizá-la é a própria recompensa” (Lima, 2017, p. 34); Também conceituada como “O estado oposto à condição de entropia psíquica”, ou seja, “situações em que a atenção pode ser livremente investida na conquista das metas pessoais, porque não há desordem a ser corrigida” (Csikszentmihalyi, 2020).

De acordo com o professor Mihaly (2020), o fenômeno da fluência pode ser dividido em oito elementos (sendo a grande maioria, ou todos, citados pelas pessoas envolvidas em sua pesquisa ao experimentarem o *Flow*):

1. **UMA ATIVIDADE DESAFIADORA QUE EXIGE HABILIDADES:** Experiências que proporcionem esforços, físicos e/ou mentais, em prol do atingimento de metas e que tenham como pré-requisito habilidades específicas. Exemplos: socialização, competições esportivas, atividades de distração, etc;
2. **FUSÃO ENTRE AÇÃO E CONSCIÊNCIA:** Experiências que exigem o uso completo das habilidades mais importantes, tornando a concentração nas ações natural e consequente. Exemplos: Uma bailarina dançando, um montanhista escalando, uma mãe conhecendo o seu filho, etc;
3. **METAS CLARAS:** Experiências que envolvem a determinação de metas bem elaboradas, gerando o desejo do atingimento de cada uma. Exemplos: Comprar uma casa, cuidar de plantas para que cresçam bonitas, casar, etc;
4. **FEEDBACK IMEDIATO:** Experiências que recebem um retorno rápido de execução excelente ou para uma mudança de rota, direcionando melhor a finalização da atividade. Exemplos: Cirurgia (paciente vivo e recuperado), atendimento psicológico (paciente com bem-estar), preparação de uma comida (pessoas felizes e alimentadas), etc;
5. **CONCENTRAÇÃO NA TAREFA DO MOMENTO:** Experiências que submetem o indivíduo a um estado de concentração ao ponto de esquecer o mundo exterior naquele momento, deixando-o puramente envolvido naquilo. Exemplos: Um paciente que passou muito tempo sem mastigar comendo pela primeira vez, um casal apaixonado em seu primeiro beijo, saltar de paraquedas, etc;
6. **O PARADOXO DO CONTROLE:** Experiências que obrigam a existência da sensação de confiança e controle sobre sua elaboração, mesmo que envolvam perigos e exijam habilidades únicas. Exemplos: Voar de asa-delta, explorar cavernas, corridas de carro, etc;
7. **A PERDA DA AUTOCONSCIÊNCIA:** Experiências que causam o efeito da expansão da mente, quando não se há mais espaço para pequenas preocupações e se abre a lacuna da vivência do momento. Exemplos: Envolvimento em brincadeiras com os amigos, ser maquiada por sua filha pequena, sorrir alto com uma piada engraçada;

8. A TRANSFORMAÇÃO DO TEMPO: Experiências em que o tempo passa de maneira diferente do tradicional, gerando uma sensação de que aquilo demorou muito ou passou rapidamente. Exemplos: O nascimento de uma criança para os pais, um cirurgião em ação, etc.

Csikszentmihalyi (2022) também fala sobre a personalidade autotélica e o quanto ela facilita a experimentação do *Flow*. A personalidade autotélica é aquela presente em um indivíduo que consegue desenvolver práticas e ações sem objetivar retorno externo, ou seja, ela está presente naqueles que conseguem encontrar o prazer e a motivação nas atividades que exercem no dia a dia, sem um grande esforço.

Essa característica demonstra ser mais facilitadora para o estado de concentração total e, segundo estudos de Csikszentmihalyi (2022), normalmente é uma personalidade atrelada àqueles que optam por tarefas que exigem desafios e aptidões mais elevadas e que conseguem ser mais focados e determinados na busca por seus objetivos.

“As pessoas autotélicas precisam de poucos bens materiais e de pouco entretenimento, conforto, poder ou fama, porque muito do que fazem já é recompensador”(Csikszentmihalyi, 2022, p. 110). E segundo Ouba *et al* (2022, p. 12), “ainda é um grande mistério o que leva uma pessoa a ter essa personalidade, mas esse termo vem sendo aplicado para explicar como e porque algumas pessoas conseguem chegar no *Flow* e outras não”.

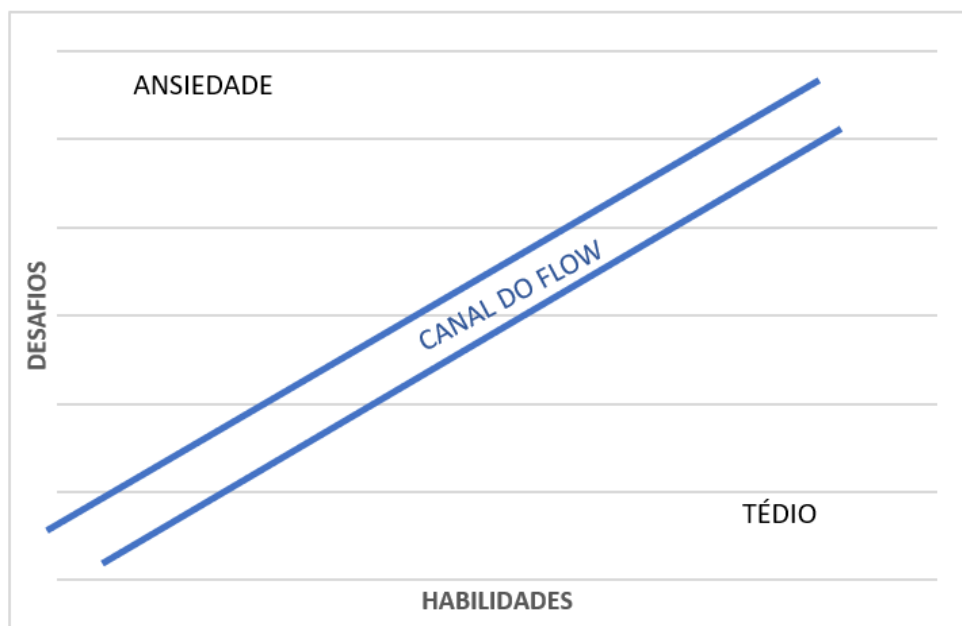
O alcance do Estado de *Flow* pode estar presente em todos os momentos do dia a dia, mas a tendência quando se pensa em felicidade é relacionar apenas aos momentos de prazer inesgotável. A rotina de um indivíduo ativo não pode ser resumida em hobbies, prazeres e diversão, ela envolve uma série de atividades que constroem sua dignidade e proporcionam um sustento financeiro e a principal delas é o trabalho.

Muitas pessoas resumem o trabalho como sendo um fardo pesado e obrigatório a se carregar, mas e a porcentagem que ama aquilo que executa em seu ofício, de onde vem esse sentimento? Talvez de um ambiente propício e desafiador,

de benefícios financeiros, ou apenas de como ele interpreta os conflitos da rotina profissional.

A pesquisa de Csikszentmihalyi (2020) relata que as pessoas têm muito mais tendência a experimentar o estado de *Flow* no ambiente de trabalho. O autor afirma que sensações de motivação, êxtase, concentração, confiança e energia são consequências da frequência positiva da experiência ótima nos indivíduos, segundo os resultados do seu estudo, e que o momento de lazer por muitas vezes se trata apenas de escolhas por estímulos ao ócio, causando sensações de desânimo, tristeza e descontentamento (Csikszentmihalyi, 2020). Mas a qualidade dessa experiência não é algo tão fácil de vivenciar e está muito além de brindes, folgas, dinâmicas e comissões, não é apenas isso, tem a ver com o propósito e a consequência.

Entende-se, portanto, que as principais atividades que permitem o atingimento do Estado de *Flow* estão completamente relacionadas à relevância daquilo para o indivíduo, trazendo para si uma obrigatoriedade de desenvolvimento das suas capacidades, proporcionando estímulos de superação e direcionando-o a metas claras e objetivas. Consequentemente, não é possível que diante de tarefas repetitivas e enfadonhas a pessoa permaneça experimentando por muito tempo o Estado de *Flow*, segundo Csikszentmihalyi (2020, p. 93) “uma pessoa não consegue fazer a mesma coisa no mesmo nível por muito tempo”. Essa linha tênue pode ser exemplificada através do Gráfico 1.

Gráfico 1 – Diagrama do atingimento do Estado de *Flow*

Fonte: Elaboração própria a partir de Csikszentmihalyi (2020, p. 93).

É possível perceber que a condição para que se possa reconhecer e experimentar o *Flow* está ligada ao nível de exigência de habilidades e ao quão desafiadora é a atividade executada.

Para Hildebrand e Campos (2021, p. 6)

“ao atingir o estado mental total de concentração: no Estado de *Flow*, as pessoas vivenciam situações prazerosas, nas quais verificam uma imensa concentração, total interesse, motivação, criatividade e, consequentemente, acontece o aprendizado”.

O Estado de *Flow* no ambiente de trabalho é a junção mais perfeita para o sucesso e essa união só é possível a partir de uma Gestão de Pessoas eficiente e eficaz. Uma das principais decisões para chegar a esse resultado é o desenvolvimentos de estratégias de Qualidade de Vida no trabalho que envolvam a busca pela a satisfação, um plano de carreira bem elaborado, o reconhecimento dos resultados, a cultura de benefícios, incentivos ao relacionamento saudável, liberdade de atuação e confiança (Chiavenato, 2014).

2.3 RELAÇÃO ENTRE A TEORIA DO *FLOW* E A MODERNA GESTÃO DE PESSOAS

Apesar das muitas mudanças enfrentadas na Gestão de Recursos Humanos, ela ainda apresenta diversas lacunas a serem preenchidas e o conhecimento das melhores práticas está em constante mudança.

Dividida em três fases principais, sendo elas: O foco estrutural e em tarefas (Teoria Clássica da Administração – primeira fase); As primeiras observações sobre a valorização do recurso humano (Teoria das Relações Humanas – segunda fase); E o foco nas necessidades individuais (Teoria Comportamental – terceira fase), a Gestão de Recursos Humanos moderna busca “desempenhar papéis operacionais e ao mesmo tempo estratégicos”, potencializando, assim, suas atividades e contribuindo no sucesso da empresa (Chiavenato, 2014, p. 41).

Para Pereira (2022, p. 14) “a Gestão de Recursos Humanos não gere apenas ativos tangíveis, mas também, valores “imateriais” e intangíveis que podem ser otimizados em conhecimento, sendo decisivos na estratégia organizacional”, por isso a importância da valorização e cuidado com aqueles que colaboram diretamente para o crescimento e impulsionam o desenvolvimento da organização.

Pereira (2022) também esclarece que a promoção da felicidade dentro do ambiente de trabalho, por exemplo, surte efeitos relacionados ao engajamento, motivação, satisfação, melhores desempenhos e produtividade, destaque econômico, inovação e criatividade.

Segundo a revista Forbes (2022), após um estudo do *ADP Research Institute* acerca dos fatores de influência que contribuem para a otimização da força de trabalho diante das tendências inovadoras do mercado, levando em consideração respostas de líderes e liderados, existem cinco principais necessidades básicas profissionais modernas, são elas: liberdade, conhecimento, estabilidade, autogestão e significado.

Mas nem sempre os fatores citados anteriormente são buscados ou aplicados nas instituições. Falar sobre o assunto e encontrar comportamentos práticos para que esses benefícios possam ser inseridos nas organizações, com o intuito de

promover o bem-estar dos colaboradores, um melhor aproveitamento das suas habilidades e, conseqüentemente, impulsionar o *branding* empresarial, é essencial.

Se um só elemento pudesse proporcionar o rumo ideal para a construção de uma “equipe vencedora”, ele seria o segredo do sucesso para a Gestão de Pessoas Moderna e esse elemento pode mesmo existir. O Estado de *Flow* pode ser a chave para o crescimento de uma empresa, formando um time qualificado, com inteligência emocional e disposto ao desenvolvimento.

Csikszentmihalyi (2020) afirma que pessoas que experimentam o Estado de *Flow* são capazes de atingir uma alta performance e alto desempenho, o autor explica que durante a sua pesquisa sempre que os indivíduos estavam no estado de fluência, sentiam-se felizes, fortes, ativos, animados, concentrados e satisfeitos. Júnior (2020, p. 8) esclarece que “as empresas precisam do comprometimento de seus funcionários, precisam de energia, alegria e vivacidade para permanecerem com alto desempenho”.

A Teoria do *Flow* deixa claro que quando se estabelece ambientes de trabalho saudáveis, é possível observar as mudanças positivas no comportamento do profissional, a exemplo da motivação e engajamento. “Quanto mais um trabalho se parece inerentemente a um jogo – com variedade, desafios adequados e flexíveis, metas claras e feedback imediato –, maior a fluência, independente do nível de desenvolvimento de quem o realiza” (Csikszentmihalyi, 2020, p. 178).

Segundo Júnior (2020), existem três principais fatores que influenciam para o atingimento da motivação, são eles: o trabalho realizado, o bom relacionamento com a equipe e a estabilidade no emprego. Assim, também, a conclusão da Teoria do *Flow* é a de que o que torna um ambiente mais estimulante são os aspectos intrínsecos ao trabalho.

Outras características experienciadas durante o atingimento do Estado de *Flow* são a inovação e criatividade. Bulik (2014, p. 151) conceitua criatividade como “um conjunto de capacidades para encontrar relações e soluções inovadoras a partir de informações já conhecidas” e Pereira e Fleith (2019) explicam que, segundo Mihaly Csikszentmihalyi, o Estado de *Flow*, através do encantamento e prazer, proporciona um enriquecimento do estado criativo e inovador de uma pessoa.

Um ambiente de trabalho sadio é uma solução para fatores que parecem não fazer parte de investimentos relacionados, como a redução de custos, o aumento do poder competitivo e o atingimento de metas. A Qualidade de Vida no Trabalho “afeta atitudes pessoais e comportamentos relevantes para a produtividade individual e grupal, como: motivação [...], adaptabilidade a mudanças [...], criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças” (Chiavenato, 2014, p. 420), o que atinge diretamente os fatores de custo, competitividade e visão de futuro.

Csikszentmihalyi (2020) diz que o ideal é que seja criado um ambiente corporativo propício ao atingimento do *Flow*, mas deixa claro que existe uma necessidade de incentivo aos indivíduos para que, também, desenvolvam personalidades autotéticas, ou seja, sejam capazes de “fazer as coisas por si mesmo, não para alcançar algum objetivo externo” (Csikszentmihalyi, 2022, p. 110). Beck (2022, p. 1) explica que “o *Flow* prediz experiências de emoções positivas e engloba oportunidades de autodesenvolvimento, assim como construção de significado” e Pereira (2022, p. 51) complementa que a valorização das pessoas provoca “intensa identificação com os objetivos, metas e valores da empresa, permitindo que os indivíduos queiram manter-se por muito tempo na organização”.

Diante das observações pontuadas é possível perceber o quão ligadas são as duas temáticas e o nível de relevância que a Teoria do *Flow* representa no desenvolvimento de ações inovadoras para a Gestão de Pessoas Moderna, especialmente por se tratar de uma abordagem ainda não aprofundada em estudos.

2.4 ESTUDOS ANTERIORES RELACIONADOS

A Teoria do *Flow* ainda é uma descoberta relativamente recente, principalmente se tratando de investigações e práticas no trabalho, mas é possível encontrar estudos relacionados que apontam a sua consequência positiva do dia a dia de uma organização.

Farina *et al* (2019) enfoca a sua pesquisa nos aspectos de engajamento no trabalho, relacionados ao Estado de *Flow* e quais os fatores de influência para o alcance desses benefícios. A conclusão do estudo é a de que a comunicação, o alinhamento de habilidades e os afetos negativos têm grande influência para o atingimento do *Flow* e, conseqüentemente, para o aumento no engajamento. Porém, por se tratar de uma aplicação em estudantes de pós-graduação, a pesquisa acaba

deixando uma lacuna quanto ao ambiente de estudo, abrindo uma oportunidade para prática em corporações.

Peixoto *et al* (2022) explica em seu estudo sobre a paixão pelo trabalho e relaciona esse sentimento com o Estado de *Flow* e as ações organizacionais. Uma das suas conclusões é a de que “tanto estar apaixonado harmoniosamente pelo trabalho, quanto sentir prazer na sua realização, faz com que a pessoa tenha uma autopercepção positiva de suas capacidades em realizar suas atividades de trabalho” (Peixoto *et al*, 2022, p. 1984).

Abrindo a vertente de comportamentos e sentimentos, Lima (2017) mostra uma proposta que relaciona humor ao Estado de *Flow*. O autor afirma que o uso do humor melhora a compreensão e aprendizado, harmoniza o ambiente de convivência e aumenta a disposição pessoal. A pesquisa foi aplicada em salas de aula, mas deixa uma ponte para estudos futuros em ambientes de trabalho.

Permanecendo na mesma perspectiva, Júnior (2020), apesar de não mencionarem o Estado de *Flow*, abordam temáticas relacionadas à motivação e performance no trabalho e esclarecem a importância do fator felicidade para construção de um ambiente propício a esses aspectos. E uma das suas conclusões, após aplicação da pesquisa, feita em uma empresa de Tecnologia da Informação, é a de que os principais fatores que motivam um colaborador na realização das suas atividades são: o trabalho realizado, o bom relacionamento com a equipe e a estabilidade do emprego.

Santos, Lizote e Teston (2023) chegaram à conclusão, através da sua pesquisa, de que alguns trabalhadores, de uma área profissional específica, sentem-se motivados pelo simples fato de estarem satisfeitos com a sua função e se sentirem desafiados em cada atividade realizada e que, mesmo com uma possível diminuição dos seus ganhos salariais, não existe o risco desistirem das suas profissões.

As descobertas encontradas trazem um rico conteúdo para conhecimento acadêmico sobre o assunto, mas deixam em aberto algumas questões a serem exploradas, principalmente na prática e em corporações. A exemplo do entendimento acerca da relevância da Teoria do *Flow* na gestão de pessoas, em um ambiente não democrático, ou seja, o despertar do *Flow* nos colaboradores quando não há um poder decisório participativo e descentralizado.

O presente estudo busca compreender indagações relacionadas ao clima organizacional, à cultura interna e à gestão de pessoas, entendendo sua relação com a experiência do colaborador e facilitando o atingimento do Estado de *Flow*.

2.5 MÉTODO WOLF (*WORK-RELATED FLOW INVENTORY*)

A pesquisa adotou o método WOLF (*Work-Related Flow Inventory*), desenvolvido por Arnold Bakker (2008), renomado psicólogo e pesquisador holandês na área de psicologia organizacional e do trabalho. Bakker é professor de Psicologia do Trabalho e Organizacional na Universidade Erasmus de Roterdã e referência em estudos sobre engajamento no trabalho e bem-estar ocupacional.

O WOLF é um modelo estruturado que mensura a experiência de *Flow* no ambiente de trabalho a partir de três dimensões essenciais: Absorção, Prazer no Trabalho e Motivação Intrínseca. A seguir, cada uma dessas dimensões é explorada em maior profundidade.

2.6.1 Absorção

A Absorção representa o nível de foco e envolvimento do indivíduo em suas atividades profissionais. Quando um profissional está altamente absorvido, ele experimenta um estado de concentração intensa, no qual a noção do tempo pode ser temporariamente perdida. Esse estado favorece a continuidade e a eficiência do trabalho, reduzindo a interferência de distrações externas e aumentando a capacidade de resolução de problemas complexos.

A experiência de Absorção está associada a um desempenho superior, pois permite que os trabalhadores realizem suas atividades de maneira mais fluida e produtiva. Além disso, promove um senso de domínio sobre as tarefas desempenhadas, incentivando a autoconfiança e a persistência diante de desafios profissionais. Segundo Bakker (2008), "quando os trabalhadores estão altamente absorvidos, tendem a apresentar menor fadiga e maior resistência ao estresse, resultando em melhor desempenho organizacional". Essa perspectiva é reafirmada por Freitas *et al.* (2019, p. 52), que afirmam que "a experiência de absorção no trabalho está positivamente associada ao aumento da produtividade e ao sentimento de realização profissional".

2.6.2 Prazer no Trabalho

O Prazer no Trabalho está diretamente relacionado ao grau de satisfação e bem-estar que um indivíduo sente ao realizar suas atividades. Profissionais que experimentam prazer no trabalho geralmente demonstram maior motivação, proatividade e comprometimento. Esse sentimento contribui para um ambiente organizacional mais positivo, no qual as relações interpessoais são fortalecidas e a cultura da empresa se torna mais engajadora.

A satisfação no trabalho também tem um papel crucial na retenção de talentos, pois colaboradores que sentem prazer no que fazem têm menor propensão a buscar novas oportunidades em outras organizações. Segundo Freitas *et al.* (2019, p. 60), "trabalhadores que vivenciam altos níveis de prazer no trabalho tendem a relatar menores níveis de estresse e maior satisfação com a carreira". Além disso, Bakker (2008) aponta que "o prazer no trabalho está diretamente ligado ao engajamento, sendo um fator essencial para a retenção de talentos e para o fortalecimento da cultura organizacional".

2.6.3 Motivação Intrínseca

A Motivação Intrínseca refere-se ao engajamento impulsionado pelo interesse genuíno pela atividade, sem depender de recompensas externas. Quando um indivíduo é movido pela motivação intrínseca, ele tende a buscar constantemente desafios, aprendizado e inovação. Esse tipo de motivação está diretamente relacionado ao desejo de crescimento profissional e à realização pessoal, pois os trabalhadores encontram significado em suas funções e se dedicam com maior intensidade às suas tarefas.

Um ambiente de trabalho que promove autonomia, oportunidades de desenvolvimento e reconhecimento dos esforços individuais fortalece a motivação intrínseca. Bakker (2008) destaca que "ambientes de trabalho que promovem a autonomia e a criatividade fortalecem a motivação intrínseca, resultando em maior inovação e crescimento profissional". Dessa forma, empresas que investem na criação de um ambiente desafiador e estimulante podem aumentar significativamente o engajamento e a satisfação dos funcionários.

2.6.4 Validação do Método WOLF no Brasil

No Brasil, Freitas *et al.* (2019) conduziram um estudo para validar a versão nacional do Inventário de *Flow* no Trabalho, assegurando sua confiabilidade e aplicabilidade em diferentes contextos organizacionais. A pesquisa demonstrou que o instrumento é eficaz para avaliar como o *Flow* influencia o desempenho profissional e a gestão de pessoas, fornecendo referências para estratégias que aprimorem a produtividade e o bem-estar dos colaboradores. Segundo os autores, "o Inventário demonstrou consistência interna satisfatória e validade convergente com medidas de bem-estar e engajamento no trabalho" (Freitas *et al.*, 2019, p. 45).

A pesquisa foi realizada com uma amostra diversificada de trabalhadores de distintas áreas profissionais, garantindo a representatividade dos resultados. Foram analisados fatores como a intensidade da experiência de *Flow*, sua relação com a satisfação no trabalho e o impacto sobre a produtividade e a saúde mental dos profissionais. Além disso, foi identificado que profissionais que experimentam frequentemente o estado de *Flow* tendem a apresentar maior desempenho, criatividade e comprometimento com suas atividades. "Trabalhadores que relataram altos níveis de *Flow* também demonstraram maior inovação e menor intenção de rotatividade" (Freitas *et al.*, 2019, p. 52).

Outro aspecto relevante identificado na pesquisa foi a conexão entre a experiência de *Flow* e o bem-estar psicológico dos trabalhadores. Os resultados indicam que profissionais que frequentemente vivenciam essa experiência tendem a relatar menores níveis de estresse e maior satisfação com a carreira. Conforme apontado por Freitas *et al.* (2019, p. 60), "a experiência de *Flow* no trabalho está positivamente associada ao bem-estar psicológico e ao sentimento de realização profissional". Esses resultados reforçam a necessidade de estratégias organizacionais voltadas para a promoção do *Flow* no ambiente corporativo.

A validação do WOLF no Brasil não apenas confirmou sua aplicabilidade, mas também forneceu descobertas valiosas para a gestão de pessoas e o desenvolvimento organizacional. Essa ferramenta permite identificar fatores que contribuem para um ambiente de trabalho mais produtivo e satisfatório, facilitando a implementação de ações voltadas ao bem-estar dos colaboradores, ao aumento da

eficiência operacional e à redução do estresse ocupacional. Além disso, sua aplicação em pesquisas acadêmicas e no contexto empresarial amplia a compreensão sobre o impacto do *Flow* em diferentes áreas de atuação.

Assim, o método WOLF se destaca como uma ferramenta estratégica para empresas que buscam fortalecer a experiência de *Flow* entre seus colaboradores, criando um ambiente de trabalho mais dinâmico, motivador e voltado ao bem-estar organizacional.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esse estudo teve como objetivo investigar a relação entre a Teoria do *Flow* e a gestão de pessoas, analisando a experiência de colaboradores em uma empresa de assessoria em marketing. Para uma apuração mais precisa dos dados, foram utilizadas as definições a seguir, que fundamentam a compreensão e aplicação do conceito no ambiente organizacional.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa adota uma abordagem empírica, fundamentada na coleta de dados reais no ambiente organizacional. Esse método permite a análise concreta de fenômenos a partir da experiência direta dos colaboradores. De acordo com Lakatos e Marconi (2019), estudos empíricos possibilitam a validação de conceitos teóricos por meio da observação e experimentação, tornando os resultados mais aplicáveis à realidade empresarial.

A investigação segue uma abordagem quantitativa, focada na análise de dados mensuráveis para avaliar as percepções dos colaboradores. Conforme Gil (2019, p. 101), “a pesquisa quantitativa busca traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las de forma objetiva”. Neste estudo, foi aplicado um questionário estruturado, possibilitando a obtenção de indicadores objetivos, complementados por análises que exploram a relação entre *Flow* e gestão de pessoas.

O estudo caracteriza-se como descritivo-exploratório, pois busca compreender e detalhar um fenômeno específico dentro do contexto organizacional. Conforme destaca Gil (2017), pesquisas exploratórias são essenciais para aprofundar temas ainda pouco abordados, enquanto pesquisas descritivas fornecem uma visão detalhada dos fatores envolvidos. Assim, a investigação examina como o estado de *Flow* pode ser incentivado nas empresas e quais são seus impactos na motivação e produtividade dos colaboradores.

3.2 AMBIENTE DE PESQUISA

O ambiente de pesquisa desta investigação é uma agência de marketing digital fundada em 2023, que tem como propósito oferecer soluções estratégicas para o crescimento de seus clientes no meio digital. A empresa conta com um time especializado em diversas áreas, incluindo design, social media, audiovisual, tráfego pago e gestão administrativa-financeira, proporcionando um serviço completo e personalizado para cada cliente.

A cultura organizacional é fortemente baseada na colaboração e no compromisso com a entrega de resultados. A agência valoriza a transparência, a parceria e a agilidade, promovendo um ambiente de trabalho estruturado para estimular a criatividade e a eficiência da equipe. Atualmente, conta com 18 profissionais contratados no regime de Pessoa Jurídica e com o formato de trabalho híbrido, que desempenham suas funções em sinergia para garantir a melhor experiência ao cliente.

A empresa possui pilares bem definidos, que incluem a construção de marcas fortes (branding), a busca contínua por dados para otimização da tomada de decisões (performance), a utilização de equipamentos de ponta para produção audiovisual e um foco estratégico na geração de negócios. Além disso, a organização investe no bem-estar de seus colaboradores, garantindo pagamentos acima da média do mercado, respeitando períodos de descanso e promovendo momentos de integração, como reuniões setoriais, eventos para aniversariantes do mês e confraternizações anuais.

A pesquisa realizada neste ambiente busca compreender como as estratégias adotadas impactam a experiência dos colaboradores, analisando fatores como satisfação profissional, engajamento, condições de trabalho e alinhamento com a cultura organizacional. O estudo pretende identificar boas práticas e possíveis melhorias, contribuindo para o desenvolvimento de um ambiente corporativo ainda mais produtivo e saudável.

3.2.1 Missão, Visão e Valores

O tripé filosófico composto por missão, visão e valores é essencial para a construção de uma identidade organizacional e para a definição de uma estratégia eficaz. De acordo com Oliveira (2015), a missão de uma organização deve refletir seu propósito central, servindo como guia para a tomada de decisões e para o engajamento dos colaboradores.

A visão, conforme Drucker (2001), projeta o futuro desejado pela organização e é crucial para fornecer uma direção clara para o crescimento. Já os valores, segundo Schein (2010), são fundamentais para o desenvolvimento da cultura organizacional, uma vez que orientam comportamentos e atitudes dentro da empresa.

Kaplan e Norton (2004) destacam que a integração eficaz desses três componentes é vital para alinhar as operações da empresa com seus objetivos estratégicos de longo prazo, contribuindo para a vantagem competitiva. Pesquisas realizadas por Tamayo, Mendes e Paz (2000) indicam que os valores organizacionais influenciam significativamente a satisfação no trabalho e o bem-estar dos colaboradores. A figura 2, mostra o tripé filosófico da empresa estudada.

Figura 2 – Ilustração com a missão, visão e valores da organização estudada.



Fonte: Elaborado pela autora, com base nas informações da empresa (2025).

3.3 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

De acordo com Silveira *et al* (2009), o conceito de universo é compreendido como o todo, unido por semelhanças que orientam a definição de problemas a serem investigados. Por outro lado, Oliveira e Aquino (2007, p. 7) definem o universo como "a massa original de um dado material do qual se deseja conhecer propriedades específicas, com base nas análises realizadas em uma amostra". Com base nessas definições, o universo desta pesquisa será composto por 18 colaboradores de uma empresa de serviços localizada em João Pessoa - PB, especializada em assessoria de marketing, atuante no mercado há cerca de cinco anos e reconhecida como uma das principais do setor na cidade.

A partir desse universo, a amostra será composta por 15 colaboradores da mesma empresa, selecionados para representar as características do grupo estudado. Conforme Silveira, Córdova e Bueno (2009, p. 95), a amostra corresponde a uma "parcela significativa da população ou do universo pesquisado, geralmente aceita como representativa", permitindo que as análises realizadas reflitam com precisão o perfil e as dinâmicas organizacionais do ambiente investigado.

A empresa selecionada, uma agência de marketing digital fundada em 2023, representa um negócio emergente no mercado, permitindo a análise dos desafios iniciais de crescimento e gestão. Sua cultura organizacional moderna, fundamentada na colaboração, transparência e foco em resultados, possibilita investigar o impacto desses valores na experiência dos colaboradores.

Além disso, a ausência de um setor formal de Recursos Humanos adiciona outra dimensão relevante ao estudo, permitindo explorar como a gestão de pessoas é conduzida nesse contexto e quais estratégias são adotadas. Portanto, a amostragem será do tipo não probabilística, ou seja, a seleção dos participantes seguirá critérios específicos definidos pelo pesquisador, conforme indicado por André (2017).

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa foi um questionário estruturado, composto por 15 questões objetivas, organizadas em três seções e apresentado no Apêndice A. As respostas foram organizadas em uma escala de

cinco alternativas: Discordo totalmente; Discordo; Indiferente; Concordo; E concordo totalmente.

A construção das questões baseou-se no *Work-Related Flow Inventory (WOLF)*, um instrumento desenvolvido para avaliar a experiência de *Flow* no ambiente de trabalho. A versão brasileira, adaptada por Freitas *et al* (2019), foi utilizada como referência, pois apresenta validade científica e permite analisar dimensões como absorção, prazer no trabalho e motivação intrínseca.

Para esta pesquisa, as questões foram ajustadas conforme apresentado no Quadro 1, visando tornar o instrumento mais claro, aplicável à amostra e alinhado à realidade contemporânea do ambiente de trabalho. As 13 questões originais foram condensadas em 7, por meio da mesclagem de itens semelhantes, garantindo maior objetividade e fluidez na resposta dos participantes.

Além disso, 5 novas questões foram incorporadas à terceira seção para abranger os 8 elementos do Estado de Flow, proporcionando uma análise mais completa da experiência dos colaboradores. Essas adaptações, detalhadas no Apêndice A, buscam tornar o questionário mais dinâmico e relevante para a compreensão do fenômeno investigado.

A empresa esteve ciente da pesquisa em todo o processo, tendo sido realizada uma comunicação prévia com o diretor financeiro/administrativo. Após alinhamento e aprovação, o próprio diretor ficou responsável pelo envio do questionário por meio de um canal de comunicação coletivo da empresa. A participação dos colaboradores foi totalmente voluntária e anônima, garantindo a confidencialidade das respostas e proporcionando um ambiente seguro para a manifestação sincera de suas percepções.

Quadro 1 - Questões adaptadas com base no método WOLF para avaliação do *Flow*.

Dimensão	Questões
Absorção	- Quando estou trabalhando, concentro totalmente minha atenção na tarefa e deixo de lado preocupações externas.
	- Meu trabalho me absorve a ponto de perder a noção do tempo, independentemente do ambiente ou das ferramentas utilizadas.
Prazer no Trabalho	- Meu trabalho me proporciona uma sensação genuína de realização e propósito.
	- Sinto-me produtivo(a) e satisfeito(a) ao desempenhar minhas funções.
	- O trabalho me traz alegria e me impulsiona a crescer profissionalmente.
Motivação Intrínseca	- Continuaria nesse trabalho porque me sinto desafiado(a) e valorizado(a), mesmo que o salário não fosse o principal fator motivador.
	- Mesmo fora do expediente, percebo que tenho interesse genuíno em aprender e desenvolver novas habilidades relacionadas ao meu trabalho.

Fonte: Freitas *et al* (2019), adaptado pela autora.

As perguntas seguem a Escala de Likert, amplamente utilizada para medir percepções e atitudes. Segundo Feijó, Vicente e Petri (2020), essa escala permite uma análise quantitativa precisa ao atribuir pesos graduais às respostas, que, neste estudo, variam de Discordo totalmente (1) a Concordo totalmente (5).

O instrumento de pesquisa foi elaborado e aplicado por meio da plataforma Google Forms, com o link do questionário disponibilizado aos respondentes através dos canais de comunicação institucionais da organização.

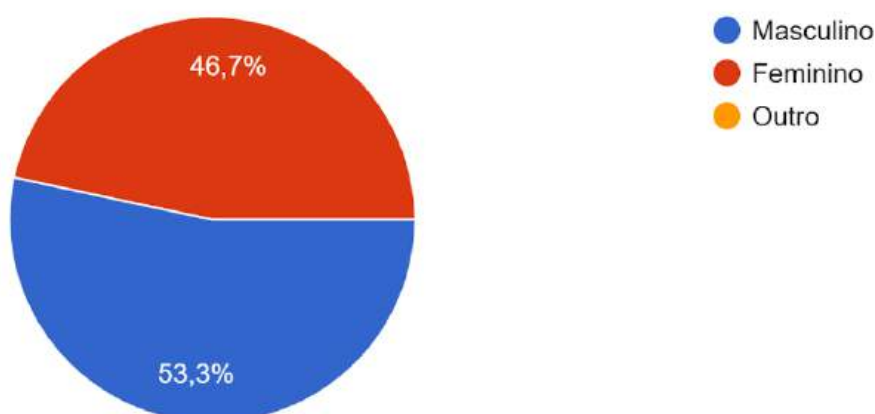
4 ANÁLISE DE DADOS

A etapa de análise de dados se baseia em um compilado de 15 questões submetidas a colaboradores de uma empresa de assessoria em marketing, localizada em João Pessoa/PB, e busca compreender o nível de Estado de Flow entre os funcionários e sua relação com as práticas de Gestão de Pessoas adotadas na organização. Para isso, os dados foram analisados por meio das médias das respostas, permitindo identificar padrões e tendências que evidenciem como esse fator pode influenciar o desempenho organizacional.

As questões foram organizadas em três seções: 1 - Perfil Demográfico, 2 - Vivência no Trabalho e 3 - Explorando a Gestão de Pessoas na Empresa. A primeira seção teve como objetivo levantar informações básicas sobre o perfil dos respondentes. Já as seções seguintes aprofundaram a investigação, abordando aspectos relacionados à experiência dos colaboradores no ambiente de trabalho e à percepção sobre as práticas de Gestão de Pessoas na organização. Nessas etapas, os participantes responderam a perguntas que possibilitaram a avaliação do nível de experimentação do Estado de *Flow*, bem como uma análise mais detalhada da cultura organizacional, utilizando uma escala de cinco níveis com pesos distintos.

4.1 PERFIL DEMOGRÁFICO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Gráfico 2 - Gênero dos participantes

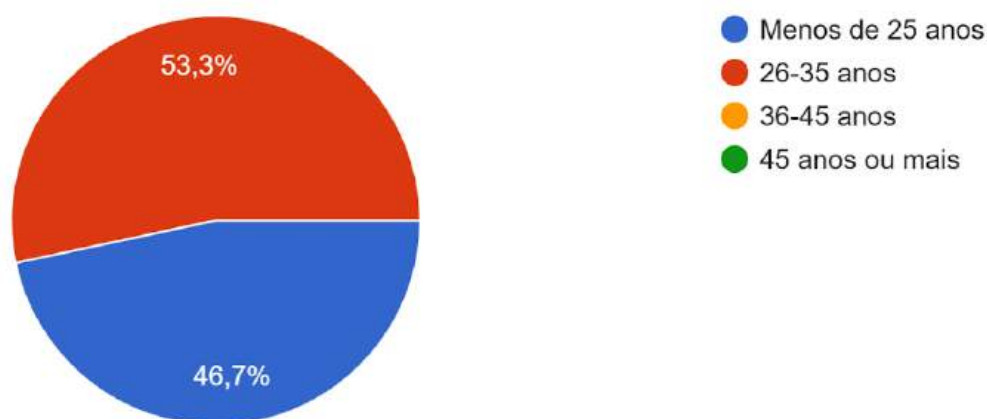


Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A amostra consistiu em pouco mais de 83% (15 indivíduos) dos colaboradores da empresa que responderam essa pesquisa de forma voluntária e anônima. Foi possível observar que os participantes se dividem em 46,7% por mulheres e os outros 53,3% por homens.

A diferença de gênero é um fator que influencia significativamente a experiência do estado de *Flow*, especialmente em uma sociedade que ainda objetifica a mulher. As desigualdades estruturais expõem as mulheres a assédio sexual, assédio moral, desvalorização da mão de obra, menor reconhecimento profissional e dificuldades no equilíbrio entre vida pessoal e profissional. E segundo Csikszentmihalyi (2020, p. 106), “As condições sociais que inibem o flow [...] como opressão, exploração e destruição de valores sociais, são difíceis de superar”.

Gráfico 3 - Idade dos participantes



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

No segundo quesito, idade, observa-se que os respondentes estão entre 25 e 35 anos de idade, sendo sua maioria entre 26 e 35 anos (53,3%), o que evidencia um público bastante jovem e recém colocado no mercado de trabalho. Também refletidos na ampla disponibilidade de conhecimento e informações proporcionada pela tecnologia e pela modernidade, inclusive no contexto do ambiente de trabalho atual, o que torna essa amostra mais criteriosa.

Csikszentmihalyi (2022) explica que diferentes gerações apresentam padrões distintos em relação aos fatores que levam à experimentação do *Flow*, o que ocorre devido a mudanças culturais, sociais e tecnológicas ao longo do tempo. “Os jovens

são sempre mais dependentes de riscos e estímulos artificiais para se divertirem” (Csikszentmihalyi, 2022, p. 73).

Gráfico 4 - Tempo de empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A empresa estudada é recente no mercado, o que, consequentemente, faz com que o tempo de empresa dos colaboradores também seja relativamente curto. Portanto, 100% dos respondentes estão há cerca de 5 anos vinculados à organização. Esse fator está diretamente relacionado à adaptação à cultura organizacional, podendo afetar a forma como os colaboradores experimentam o estado de *Flow* em suas atividades. A experimentação do *Flow* também está ligada à qualidade de vida atrelada à experiência e Csikszentmihalyi (2022, p. 73) explica que “a experiência ocorre no tempo”.

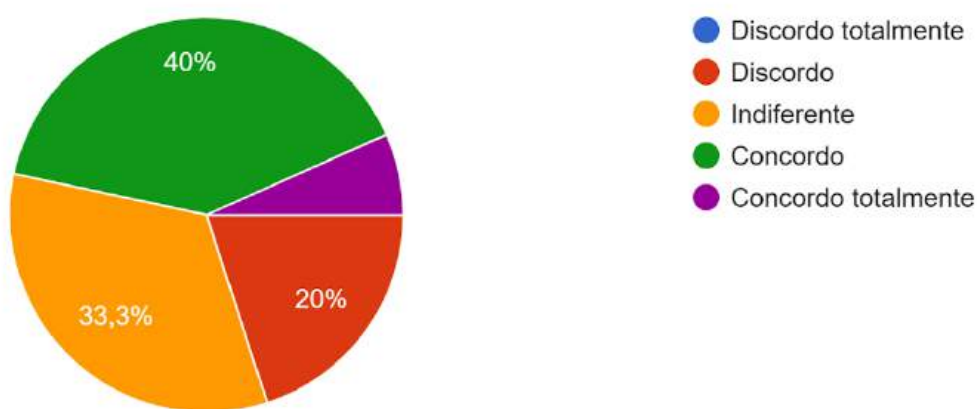
4.2 ESTADO DE *FLOW*, MÉTODO DE APLICAÇÃO WOLF

Na segunda seção, é possível entender um pouco mais sobre o nível da experimentação do *Flow* nos colaboradores, com base na percepção dos respondentes, levando em consideração estudos relacionados à captação da experiência do *Flow*. A seção 2 tem como principal base de análise o método WOLF (Bakker, 2008), que divide a observação em 3 dimensões: Absorção, Prazer no Trabalho e Motivação Intrínseca, com base em 13 perguntas, o que foi adaptado na pesquisa para 7 perguntas.

4.2.1 Absorção

Na dimensão absorção é possível medir o grau de imersão do profissional na atividade. Nesse quesito, foram elaboradas, a partir da adaptação do método WOLF, 2 afirmações relacionadas.

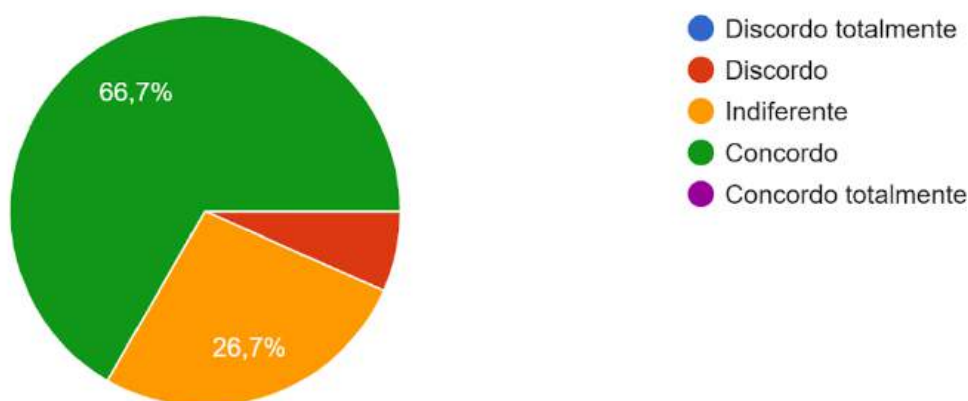
Gráfico 5 - 1. Quando estou trabalhando, concentro totalmente minha atenção na tarefa e deixo de lado preocupações externas.



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A partir do questionamento é possível observar que a maior parcela (40%) escolheu a escala 4 "concorda" para definir a afirmação "Quando estou trabalhando, concentro totalmente minha atenção na tarefa e deixo de lado preocupações externas", ficando 33,3% com a opção 3 "indiferente", 20% com a opção 2 "discordo" e apenas 6,7% com a opção 5 "concordo totalmente".

Gráfico 6 - 2. Meu trabalho me absorve a ponto de perder a noção do tempo, independentemente do ambiente ou das ferramentas utilizadas.



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os resultados obtidos a partir do Gráfico 6, demonstram que 66,7% dos respondentes escolheram a opção 4 "Concordo" diante da frase "Meu trabalho me absorve a ponto de perder a noção do tempo, independentemente do ambiente ou das ferramentas utilizadas", logo após 26,7% escolheram a opção 3 "indiferente" e 6,7% a opção 2 "discordo".

É possível constatar que na dimensão absorção, uma média de 53,35% dos colaboradores afirmam que experimentam a concentração total em suas atividades, com o peso 4 em uma escala de 5 pontos e 3,3% em média, optaram pelo peso 5 "concordo completamente". O que não representa o melhor resultado, mas demonstra que os colaboradores, em boa parte do exercício do trabalho, estão completamente envolvidos em suas atividades.

Csikszentmihalyi (2020), afirma que quando uma pessoa tem uma boa frequência na experimentação do estado de fluxo, ela tem a tendência em demonstrar aspectos como criatividade, força e motivação. A experiência do "desligamento total da realidade", permite que problemas sejam esquecidos e impede que pensamentos irrelevantes interfiram na execução da tarefa, que, assim, é realizada com maior foco e concentração (Csikszentmihalyi, 2020).

Por outro lado, 30% dos colaboradores permaneceram neutros em relação à sensação de “envolvimento completo” em suas atividades, o que pode estar associado ao fato de que a alternativa escolhida apresentava um peso relativamente baixo na escala de avaliação. Esse fator acende um alerta tanto para o colaborador quanto para a liderança, pois pode indicar uma possível falta de confiança ao responder. Como aponta Csikszentmihalyi (2020, p. 187-188) “O conflito no trabalho muitas vezes se deve à pessoa ficar na defensiva por receio de se ver numa situação constrangedora”.

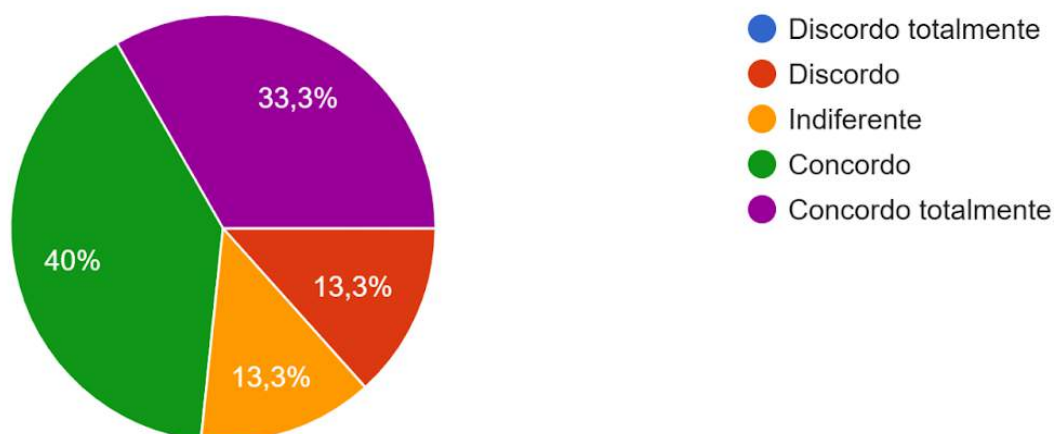
Restaram ainda os que escolheram a opção “discordo” para representar a escolha dos respondentes, que representou uma média de 13,35%.

Portanto, apesar de a maioria dos respondentes demonstrar boa absorção, a empresa precisa voltar sua atenção para a parcela que percebe essa questão de forma diferente, desenvolvendo estratégias para aprimorar a recepção de feedbacks. Algumas opções seriam a criação de canais de comunicação abertos, a capacitação da liderança, a estruturação de um processo formal de feedback e o reconhecimento da participação dos colaboradores. Auxiliando, assim, na identificação do que impede o sentimento de envolvimento completo em suas atividades e permitindo ações mais assertivas para fortalecer o engajamento e a comunicação interna.

4.2.2 Prazer no Trabalho

Na dimensão prazer no trabalho, é possível medir o grau de satisfação e entusiasmo no trabalho. Com base no método WOLF, três questões foram adaptadas e incorporadas ao formulário desta pesquisa, as quais serão apresentadas a seguir.

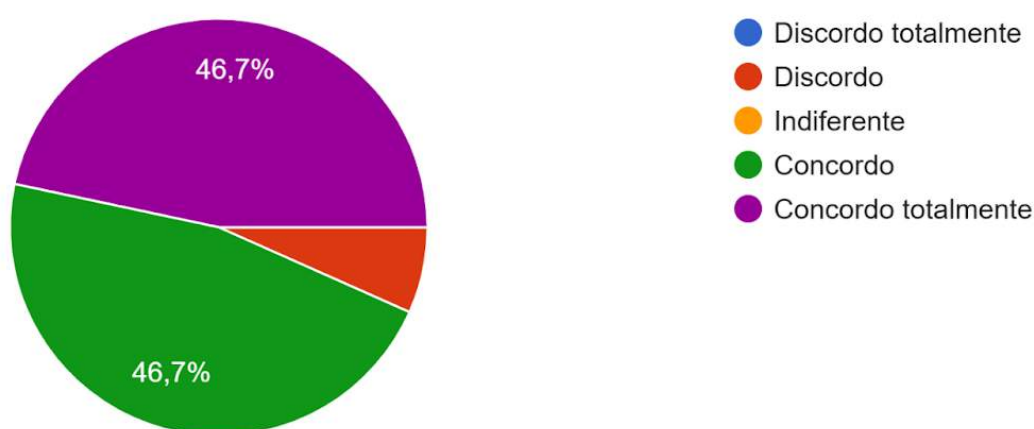
Gráfico 7 - 3. Meu trabalho me proporciona uma sensação genuína de realização e propósito.



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

De acordo com o Gráfico 7, 33,3% dos respondentes escolheram a opção 5 "concorde totalmente" e 40% optaram pela opção 4 "concorde", para a afirmação "Meu trabalho me proporciona uma sensação genuína de realização e propósito", enquanto 13,3% marcaram a opção 3 "Indiferente" e 13,3% escolheram a opção 2 "discordo".

Gráfico 8 - 4. Sinto-me produtivo(a) e satisfeito(a) ao desempenhar minhas funções.

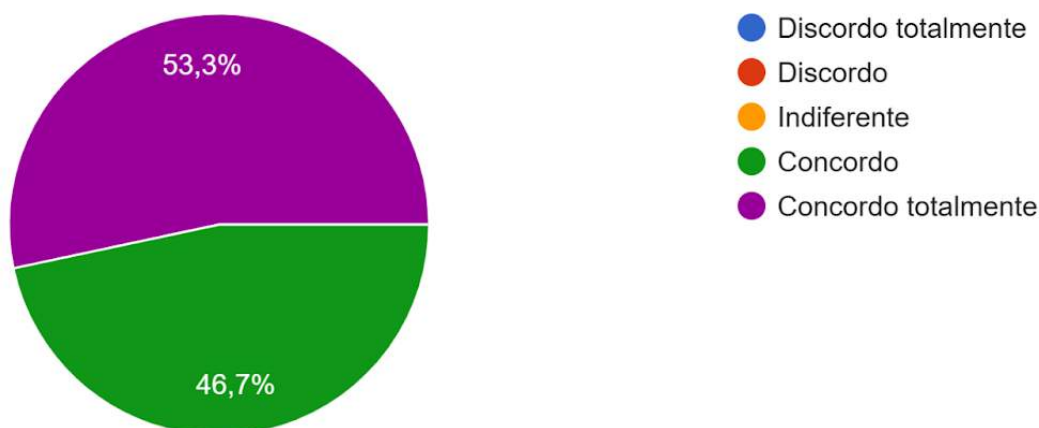


Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Para a questão "Sinto-me produtivo(a) e satisfeito(a) ao desempenhar minhas funções." os números da pesquisa trazem uma recorrência de 46,7% para a opção 5

“concordo totalmente”, de 46,7% para a opção 4 “concordo” e 6,7% para a opção 2 “discordo”.

Gráfico 9 - 5. O trabalho me traz alegria e me impulsiona a crescer profissionalmente.



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

É possível observar que no terceiro questionamento da dimensão, nota-se que 53,3% dos colaboradores afirmam que a opção 5 (“concordo totalmente”) melhor os definem com base na afirmativa “o trabalho me traz alegria e me impulsiona a crescer profissionalmente”, sendo 46,7% referentes a opção 4 “concordo”.

Com base nas respostas às três questões relacionadas ao prazer no trabalho, observa-se que uma média de aproximadamente 44,4% dos participantes se identificam plenamente (peso 5) com a sensação de contentamento e bem-estar em relação às funções desempenhadas na organização, bem como às oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional oferecidas. Além disso, cerca de 51,1% em média também demonstram uma percepção positiva, atribuindo peso 4 à afirmação. Csikszentmihalyi (2020, p. 61) afirma que “a fluência é caracterizada, também, pelo movimento após a realização de algo inesperado, ou seja, a realização”.

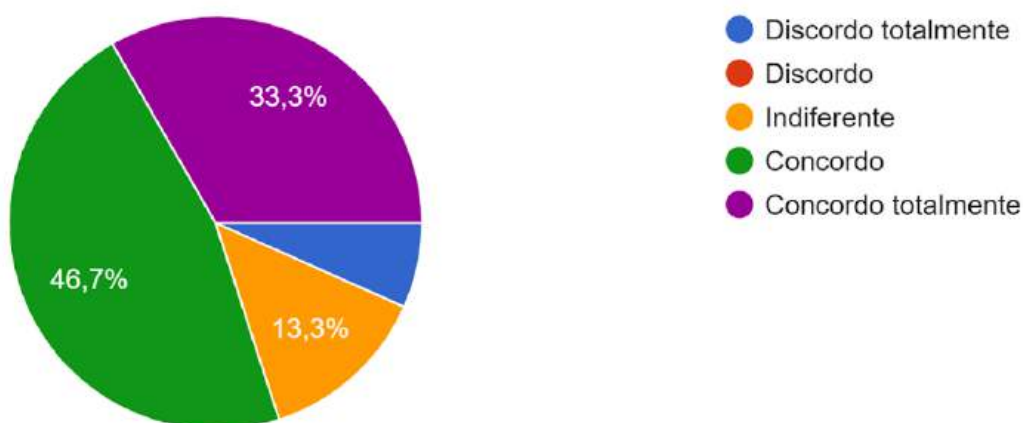
Aproximadamente 11,1%, em média, dos participantes optaram por “discordar” (peso 2) ou se mostraram “indiferentes” (peso 3) às afirmações. Esse resultado pode indicar falhas na definição de práticas de feedbacks imediatos e na autonomia dos funcionários.

Para solucionar essa questão, a organização pode reforçar a comunicação sobre expectativas com reuniões regulares e check-ins frequentes, além de adotar uma cultura de feedback contínuo, tornando os retornos mais ágeis e construtivos. A autonomia também precisa ser incentivada, garantindo que os colaboradores tenham liberdade para sugerir e implementar ideias, com campanhas que fortaleçam um ambiente mais participativo.

4.2.3 Motivação Intrínseca

A motivação intrínseca refere-se ao impulso interno que leva os indivíduos a realizarem suas atividades com envolvimento e satisfação, independentemente de recompensas extrínsecas. Nesse quesito, foram elaboradas, a partir da adaptação do método WOLF, duas afirmações relacionadas.

Gráfico 10 - 6. Continuaria nesse trabalho porque me sinto desafiado(a) e valorizado(a), mesmo que o salário não fosse o principal fator motivador.



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O Gráfico 10, descreve que na afirmação “continuará nesse trabalho porque me sinto desafiado(a) e valorizado(a), mesmo que o salário não fosse o principal fator motivador” os questionados em ordem de recorrência decrescente, optaram em 46,7% por “concordo” (peso 5), em 33,3% por “concordo completamente” (peso 4), em 13,3% por “indiferente” (peso 3) e em 6,7% por “discordo completamente” (peso 1). Demonstrando um grau de representatividade relativamente alto.

Gráfico 11 - 7. Mesmo fora do expediente, percebo que tenho interesse genuíno em aprender e desenvolver novas habilidades relacionadas ao meu trabalho.



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Conforme respostas, é possível perceber que 60% dos colaboradores afirmam “concordar completamente” (peso 5) quando a frase diz que “mesmo fora do expediente, percebo que tenho interesse genuíno em aprender e desenvolver novas habilidades relacionadas ao meu trabalho” e 33,3% afirma “concordar” (peso 4), enquanto 6,7% opta pela opção “indiferente” (peso 3).

As duas afirmações relacionadas à dimensão motivação intrínseca transparecem, a partir dos respondentes, em sua maioria, de forma positiva o

sentimento dos colaboradores, o que consiste em uma média de 46,65% optantes pela alternativa “concordo totalmente”, 40% pela alternativa “concordo”, 10% pela alternativa “indiferente” e 3,35% pela alternativa “discordo totalmente”.

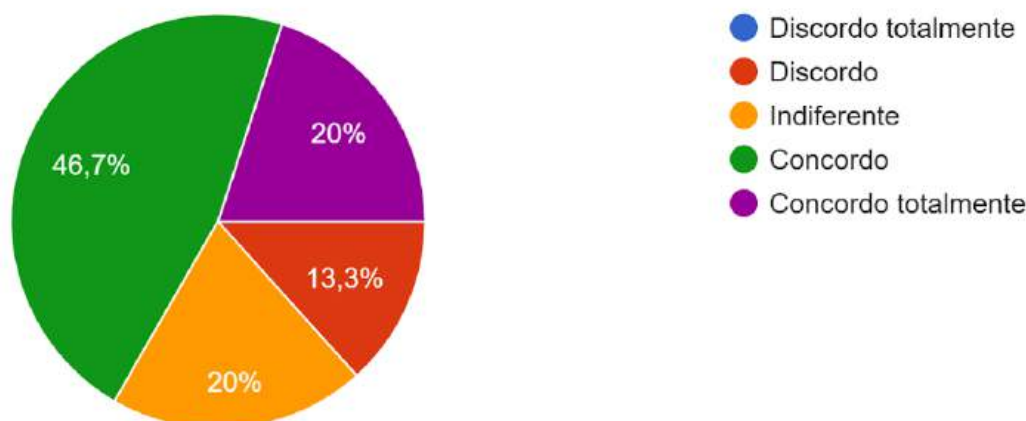
O aspecto motivação intrínseca é explicado por Csikszentmihalyi (2020) como sendo consequência de atividades que proporcionam uma sensação de controle a partir de desafios. Essa experiência ocorre quando há um equilíbrio entre a complexidade da tarefa e as habilidades do indivíduo, permitindo que ele se sinta capaz de conduzir a atividade sem sobrecarga ou desmotivação. Quando esse equilíbrio acontece, a pessoa se sente confiante para agir, sem se sentir sobrecarregada ou desmotivada, o que contribui para a concentração e o engajamento na atividade.

Uma ótima alternativa para reverter as percepções negativas seria a implementação de um plano estruturado de metas e objetivos através de OKRs, de acordo com Sampaio (2020, p. 2) “OKR é uma metodologia de gestão facilmente adaptável, conhecida como modelo de gestão enxuto e de simples aplicação nas empresas” e complementa que “a metodologia OKR tem auxiliado empresas como a Google a se estabelecer no mercado atual” (Sampaio, 2020, p. 1). Essa abordagem poderia oferecer maior direcionamento, aumentar o engajamento e fortalecer o senso de propósito, tornando o ambiente de trabalho mais motivador e alinhado às expectativas dos colaboradores.

4.2.4 Gestão de Pessoas na empresa

A Gestão de Pessoas é um fator essencial para o sucesso organizacional, pois envolve estratégias voltadas para o desenvolvimento, bem-estar e desempenho dos colaboradores. Para sua investigação, foram elaboradas 5 afirmações, permitindo uma análise mais detalhada sobre a percepção dos colaboradores em relação às práticas adotadas.

Gráfico 12 - 8. Recebo de forma clara a comunicação sobre as metas e expectativas do meu trabalho.



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

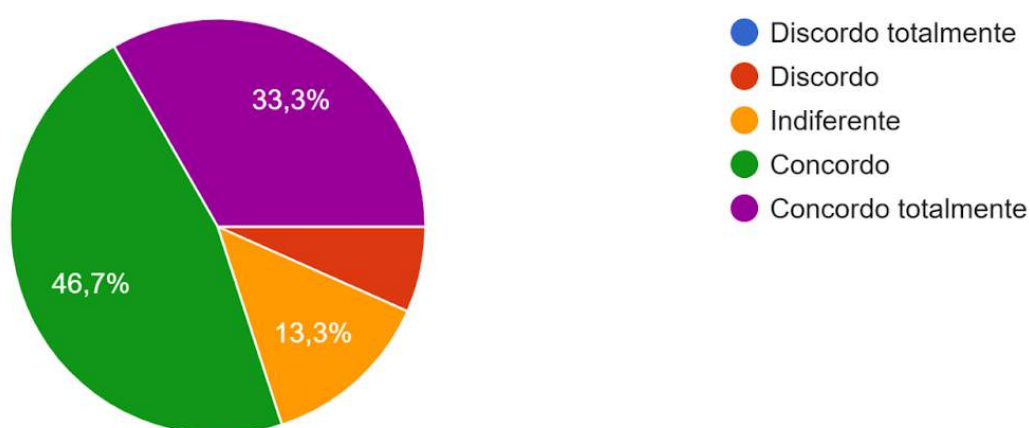
No Gráfico 12, é possível observar que 46,7% “concordam” e 20% “concordam completamente” com a afirmativa que diz: “recebo de forma clara a comunicação sobre as metas e expectativas do meu trabalho”, enquanto 20% se mostram “indiferentes” e 13,3% “discordam” do dito.

Ao que indica, apesar de estarem trabalhando nesse ponto, ainda existem algumas possíveis falhas na comunicação clara da liderança com os colaboradores, no que diz respeito às expectativas de desempenho e aos objetivos a serem alcançados, isso pode ser notado através dos 33,3% de respondentes que optaram por se mostrar indiferentes ou discordar da afirmação. A falta de clareza nesse

processo pode gerar insegurança, desalinhamento e menor engajamento por parte da equipe.

Csikszentmihalyi (2020) afirma que as metas são capazes de auxiliar na fonte de motivação do indivíduo para a realização de atividades, possibilitando uma maior chance de “movimentos bem-sucedidos”. Portanto se mostrando um aspecto fundamental para a funcionalidade da empresa.

Gráfico 13 - 9. Recebo retornos constantes e construtivos sobre meu desempenho.



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

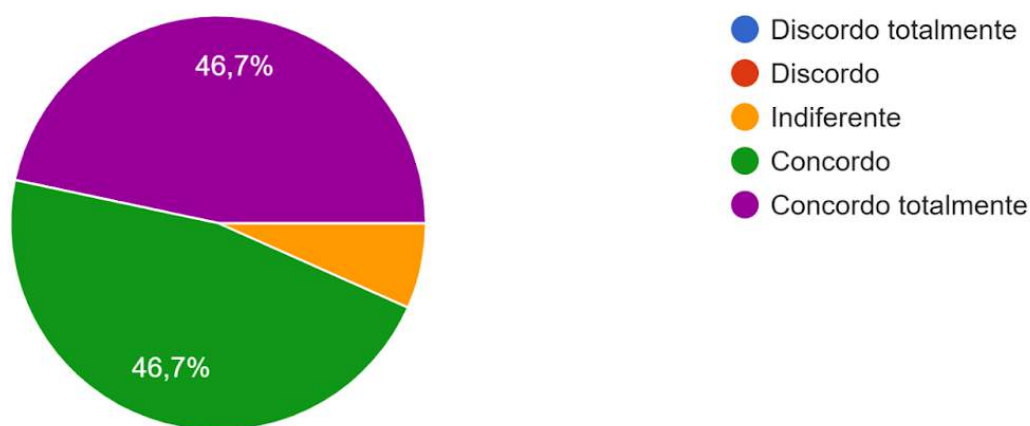
Para a frase “recebo retornos constantes e construtivos sobre meu desempenho” os colaboradores afirmaram “concordar totalmente” (peso 5) em 33,3% de recorrência, outros 46,7% optaram por apenas “concordar” (peso 4) com a afirmação, enquanto 13,3% se mostraram “indiferentes” (peso 3) e 6,7% escolheram “discordo” (peso 2) como afirmação representativa.

Cerca de 80% dos respondentes indicam que o recebimento de feedbacks já faz parte da rotina da organização. Csikszentmihalyi (2020. p. 73) fala que “quase qualquer tipo de feedback pode ser apreciado, contanto que esteja logicamente relacionado a uma meta em que a pessoa investiu energia psíquica”, ou seja, é um ponto positivo quando o retorno recebido pelos colaboradores está alinhado com seus objetivos e esforços.

O que pode estar levando os 20% que escolheram “indiferente” e “discordo” à negativa é o fato de não enxergarem relevância no que está sendo dito,

possivelmente por um erro na forma como a mensagem é expressa. Falhas na comunicação, como falta de clareza, tom inadequado ou ausência de contexto, podem fazer com que o colaborador não absorva o feedback da maneira esperada, tornando o processo menos efetivo.

Gráfico 14 - 10. As atividades que realizo são desafiadoras, mas compatíveis com minhas habilidades.



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

É possível notar que, a partir do Gráfico 14, podemos observar apenas três opções escolhidas pelos colaboradores, são elas: 46,7% “concordo totalmente” (peso 5), 46,7% “concordo” (peso 4) e 6,7% “indiferente” (peso 3). Isso indica um resultado positivo no quesito “paradoxo do controle” (Csikszentmihalyi, 2020)

De acordo com Csikszentmihalyi (2020), o paradoxo do controle é justamente a sensação de envolvimento e prazer proporcionada por atividades que apresentam um grau de desafio compatível com nossas habilidades. Essas atividades devem estar dentro da capacidade do indivíduo, equilibrando desafio e habilidade para evitar frustração ou desinteresse, favorecendo assim o estado de fluxo e a motivação.

Gráfico 15 - 11. Tenho clareza sobre meu desenvolvimento e oportunidades de crescimento na empresa.



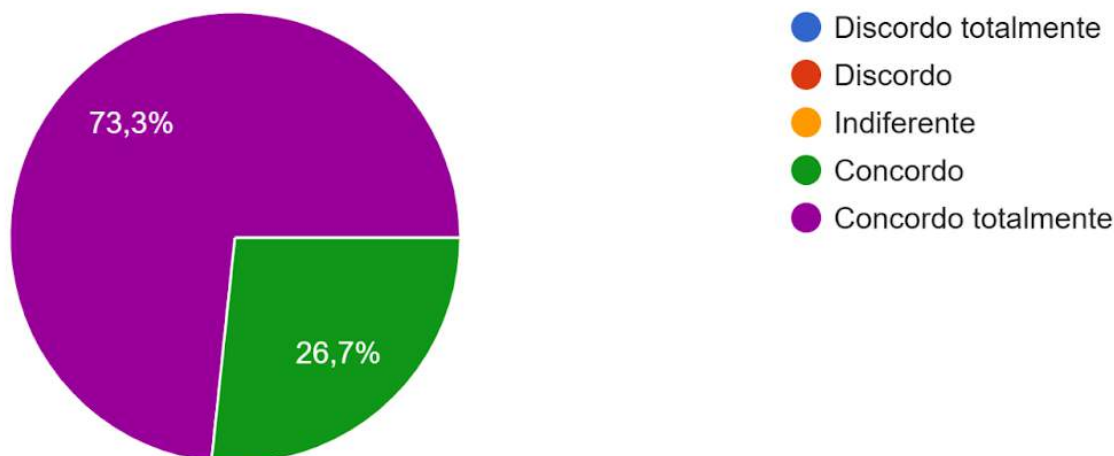
Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Observa-se que 60% das respostas foram de peso 5 (concordo totalmente), 33,3% representaram o peso 4 (concordo) e apenas 6,7% foram de peso 3 (indiferente) para a afirmação “tenho clareza sobre meu desenvolvimento e oportunidades de crescimento na empresa”.

Para Csikszentmihalyi (2020), a remuneração não é o principal fator de satisfação no trabalho, mas a qualidade de vida e o impacto do trabalho sobre ela são aspectos fundamentais, influenciando diretamente a experiência do *Flow*. Dentro desse tema, segundo Csikszentmihalyi (2020), o principal fator de insatisfação no trabalho é a ausência de variação e evolução, ou seja, a falta de mudanças nas atividades, oportunidades de promoção e novos desafios que estimulem o desenvolvimento do colaborador.

Portanto, pode-se destacar que a empresa, segundo os próprios respondentes, está caminhando na trilha certa. Isso mostra que a maioria enxerga possibilidades de evolução, mas ainda é válido reforçar a transparência sobre essas oportunidades, garantindo que todos tenham acesso claro às informações e estímulos necessários para crescer dentro da organização.

Gráfico 16 - 12. Tenho autonomia para tomar decisões e organizar minhas tarefas.



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O último Gráfico analisado (Gráfico 16), em ordem decrescente, demonstra um percentual de 73,3% de respostas com a pontuação 5 (concordo totalmente) e de 26,7% com pontuação 4 (concordo), para a frase “tenho autonomia para tomar decisões e organizar minhas tarefas”.

A autonomia no trabalho é um aspecto fundamental tanto para a empresa quanto para o colaborador, pois está diretamente relacionada à confiança e ao empoderamento profissional. Ao proporcionar liberdade para que os trabalhadores tomem decisões e executem suas tarefas com base em suas habilidades e conhecimentos, a autonomia fortalece o senso de responsabilidade, estimula o pensamento crítico e promove um ambiente mais dinâmico e descentralizado, tornando os colaboradores facilitadores do próprio desempenho e da eficiência organizacional.

Essa é uma característica muitas vezes exigida e poucas vezes cedida dentro de uma organização. Rosenfield (2023, p. 110) explica que

“ser autônomo tornou-se uma regra, pois a organização do trabalho exige um trabalhador que assuma responsabilidades e tome iniciativas, ao mesmo tempo em que sua margem de decisão é restringida por normas e processos preestabelecidos”.

Assim como Csikszentmihalyi (2020, p. 183) afirma que “é necessário ajudar as pessoas a desenvolver personalidades autotéticas [...], treinando-as para que reconheçam oportunidades de ação, refinando suas habilidades e executando metas”.

A empresa analisada se destaca por oferecer um alto grau de autonomia aos colaboradores, permitindo mais liberdade na execução de tarefas e na tomada de decisões. Esse ambiente estimula a proatividade, o senso de responsabilidade e o desenvolvimento de habilidades, aspectos essenciais para a inovação e o crescimento organizacional. No entanto, é importante equilibrar essa autonomia com os objetivos estratégicos da empresa e garantir suporte adequado, evitando falhas de comunicação ou desalinhamento de expectativas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta da pesquisa foi investigar a aplicação da Teoria do Flow em uma empresa de serviços, considerando a percepção dos colaboradores sobre sua experimentação e avaliando os impactos no desempenho organizacional e na experiência dos funcionários. Para isso, buscou-se compreender como os princípios do *Flow* podem ser incorporados à cultura organizacional, tornando o ambiente de trabalho mais dinâmico e produtivo. Além de identificar os fatores que favorecem essa experiência, o estudo reforça a importância do *Flow* como um diferencial estratégico, capaz de impulsionar a motivação e a retenção de talentos.

Este trabalho foi guiado por três objetivos específicos. O primeiro buscou analisar a imersão dos colaboradores no trabalho, identificando os fatores que influenciam sua concentração e engajamento. Para isso, foram consideradas as principais abordagens de Csikszentmihalyi (2022) e Bakker (2008), comparando seus conceitos com os resultados da pesquisa, a fim de compreender como esses elementos contribuem para a experiência do Flow no ambiente organizacional.

O segundo objetivo foi avaliar o controle percebido sobre as tarefas, explorando a relação entre autonomia, habilidades e demandas organizacionais. O intuito foi entender de que forma a sensação de domínio sobre o próprio trabalho pode potencializar o envolvimento dos colaboradores, influenciando sua produtividade e bem-estar.

Já o terceiro objetivo foi examinar a autorrealização no trabalho, avaliando a motivação e seu impacto na satisfação e desempenho dos funcionários. Foram analisados aspectos como motivação intrínseca, prazer nas atividades e equilíbrio entre desafios e habilidades, permitindo identificar como a experiência do Flow pode contribuir para um ambiente organizacional mais positivo e eficiente.

A empresa estudada tem pouco tempo de mercado e ainda não possui um setor de gestão de recursos humanos estruturado, o que torna este estudo relevante tanto no âmbito acadêmico quanto na prática organizacional. Com um regime de contratação exclusivamente Pessoa Jurídica - PJ, a organização muitas vezes deixa de lado políticas formais de gestão de pessoas, o que pode impactar diretamente a motivação, o engajamento e a retenção de talentos. Nesse contexto, a pesquisa oferece insights valiosos sobre como a aplicação da Teoria do *Flow* pode contribuir

para a valorização dos colaboradores e para a construção de um ambiente organizacional mais equilibrado, produtivo e estratégico.

Com base nessas informações, foi possível desenvolver um trabalho construtivo e desafiador. No entanto, algumas limitações foram identificadas, como a necessidade de um aprofundamento maior em determinados aspectos, restrições de tempo e dificuldades no acesso a dados mais detalhados, que poderiam enriquecer ainda mais a pesquisa. Apesar disso, essas limitações não comprometeram a relevância dos resultados obtidos.

Uma ideia de desenvolvimento e aprimoramento do estudo seria a criação de um cenário comparativo com uma empresa de maior porte e com um setor de gestão de pessoas estruturado, possibilitando uma análise mais aprofundada sobre as diferenças na aplicação da Teoria do *Flow*. Essa abordagem permitiria identificar boas práticas, desafios e impactos distintos, proporcionando uma visão mais ampla sobre a influência da gestão de pessoas na experiência de Flow e no desempenho organizacional.

Com base nesta pesquisa, conclui-se que a Teoria do *Flow* exerce uma influência significativa na gestão de pessoas, sendo um elemento essencial para a construção de um ambiente de trabalho mais produtivo, engajador e motivador. A experiência de *Flow* está diretamente relacionada à satisfação e ao desempenho dos colaboradores, pois alinha desafios às suas habilidades, estimula a autonomia e fortalece um clima organizacional positivo. Além disso, empresas que incorporam os princípios do *Flow* à sua cultura tendem a melhorar a retenção de talentos e impulsionar a inovação, uma vez que os profissionais se sentem mais envolvidos e estimulados em suas funções. Dessa forma, compreender e aplicar essa teoria de maneira estratégica pode representar um diferencial competitivo, promovendo equipes mais engajadas, criativas e eficientes.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Pedro; ROCHA, Carolina. **Inteligência Artificial na Gestão de Pessoas: Desafios e Oportunidades**. São Paulo: Atlas, 2024.

ANDRADE, Lourenço de Castro; HERVÉ, Márcio. **Gestão estratégica com inteligência artificial: aplicações e tendências**. São Paulo: Atlas, 2023.

ANDRADE, Lourenço de Castro; HERVÉ, Márcio. Pessoa vs máquina: uma análise dos impactos da inteligência artificial na gestão de pessoas. **Gestão e Gerenciamento**, [S.l.], v. 20, n. 20, maio 2023. ISSN 2447-1291. Disponível em: <https://nppg.org.br/revistas/gestaoegerenciamento/article/view/956>. Acesso em: 16 set. 2024.

ANDRÉ, Graciano Paulo. Teoria de amostragem e Teoria de estimação. **Lichinga: Academia Edu**, maio 2017. Disponível em: https://www.academia.edu/download/54250310/Estatistica_Exercicios_Resolvidos_Graciano.pdf. Acesso em: 12 nov. 2024.

BAKKER, A. B. The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. **Journal of Vocational Behavior**, v. 72, n. 3, p. 400-414, 2008. DOI: 10.1016/j.jvb.2007.11.007.

BECK, Jéssica da Rosa. As forças de caráter, a criatividade e o estado de flow experienciado por designers no trabalho: um estudo empírico. **UFRGS**, 2022. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/262622>. Acesso em: 26 fev. 2025.

BRITO, Renata Peregrino de; OLIVEIRA, Lucia Barbosa de. A Relação entre Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Organizacional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 13, n. 3, p. 94-115, 2016. Disponível em: SciELO Brasil. Acesso em: 12 nov. 2024.

BULIK, Linda. **Ser criativo em um mundo padronizado**: algumas reflexões. Vila Real, Portugal, 20-23 abr. 2014.

CAETANO, António; VALA, Jorge. Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Resultados Organizacionais: Análise e Reflexões. **Revista de Psicologia**, v. 24, n. 2, p. 35-45, 2010. Disponível em: SciELO Brasil. Acesso em: 12 nov. 2024.

CARVALHO, Fernanda. **Gestão de Pessoas no Século XXI**: Novas Tendências e Desafios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2023.

CARVALHO, M. L. **Flexibilidade no ambiente corporativo**: impactos no bem-estar e produtividade. Rio de Janeiro: LTC, 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. **Built to Last**: Successful Habits of Visionary Companies. New York: HarperBusiness, 1994.

COSTA, Soraya Abdon; FONSECA, Claudineia Santos. BURNOUT: A correlação entre o papel do líder organizacional e o adoecimento do colaborador. **Revista Farol**, v. 19, n. 19, 2023.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. **Flow**: The Psychology of Optimal Experience. Harper & Row, 1990.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. **Flow**: a psicologia do alto desempenho e da felicidade. Tradução de Cássio de Arantes Leite. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2020.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. **Flow** – Guia prático: como encontrar o foco ideal no trabalho e na vida. Tradução de Roberta Clapp e Bruno Fiuza. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2022.

DAVENPORT, T. H.; KIRBY, J. Only humans need apply: winners and losers in the age of smart machines. New York: **Harper Business**, 2016.

DRUCKER, P. F. Management Challenges for the 21st Century. New York: **HarperBusiness**, 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: Modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2009.

FARINA, Larissa Sanford Ayres et al. Flow e Engajamento no Trabalho: Associações com Recursos Individuais e Contexto Laboral. **Aval. psicol.**, Itatiba, v. 18, n. 4, p. 362-371, dez. 2019. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-0471201900040005&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 26 fev. 2025.

FEIJÓ, Amanda Monteiro; VICENTE, Ernesto Fernando Rodrigues; PETRI, Sérgio Murilo. O uso das escalas Likert nas pesquisas de contabilidade. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 13, n. 1, p. 27-41, jan./abr. 2020. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/5112>. Acesso em: 17 fev. 2025.

FERREIRA, Ana Claudete da Silveira. Relação entre cultura organizacional e processo de inovação: estudo de caso em uma empresa de tecnologia do polo digital de Manaus. 2023. 17 f. **Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal do Amazonas**, Manaus, 2023.

FERREIRA, Marcos. Clima organizacional e inovação: Uma análise estratégica para empresas contemporâneas. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, v. 25, n. 2, p. 45-60, 2023.

FISCHER, André Luiz. **Gestão de Pessoas nas organizações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**: Um Quebra-Cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira. São Paulo: Atlas, 2001. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001229974>. Acesso em: 16 fev. 2025.

GAZ, Adriana Cardillo; MOURA, Danila. Líderes apontam os novos caminhos para atrair e reter talentos. **Revista Forbes**, 2022.

FREITAS, C. P. P.; DAMÁSIO, B. F.; KOLLER, S. H. Inventário de Flow no Trabalho: Evidências de Validade da Versão Brasileira. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, v. 29, e2901, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-4327e2901>.

GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, 1993.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: https://archive.org/download/gil_20240107/GIL.pdf. Acesso em: 15 jan. 2025.

HAUBRICH, D. B.; FROEHLICH, C. Benefícios e Desafios do Home Office em Empresas de Tecnologia da Informação. **Gestão & Conexões - Management and Connections Journal**, v. 9, n. 1, p. 167-184, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/27901>. Acesso em: 16 fev. 2025.

HILDEBRAND, Hermes Renato; ANTUNES DE CAMPOS, Ana Maria. Teoria do Flow e a Autoeficácia: contribuições para o processo de ensino e aprendizagem da matemática. **Educação & Linguagem**, [S.l.], v. 24, n. 2, p. 431–447, 2024. DOI: 10.15603/2176-0985/el.v24n2p431-447. Disponível em: <https://revistas.metodista.br/index.php/educacaolinguagem/article/view/556>. Acesso em: 26 fev. 2025.

JÚNIOR, José Luis da Cunha. Motivação e clima organizacional: Análise e estratégias para melhora de desempenho e produtividade. **UNISUL**, Palhoça, 2020.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes**. **Harvard Business School Press**, 2004.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em:
https://cursosextensao.usp.br/pluginfile.php/300164/mod_resource/content/1/MC2019%20Marconi%20Lakatos-met%20cient.pdf. Acesso em: 15 jan. 2025.

LEMONS, R. L.; SOUZA, J. M. **O impacto da pandemia nas organizações: adaptando-se ao novo normal**. Rio de Janeiro: FGV, 2021.

LIMA, A. A.; SILVA, P. R. **Home office e qualidade de vida no trabalho: um estudo sobre práticas emergentes**. Recife: EDUPE, 2021.

LIMA, Andreia Rodrigues de. **Efeitos da Felicidade no Trabalho, na Criatividade e Performance Individual: O Papel do Conflito Trabalho-Família**. Universidade do Algarve, 2022.

LIMA, Bruno Oliveira De. **Humor e a Teoria de Flow: Uma forma inovadora de Ensinar Biologia**. UEPB, 2017.

LIMA, João. **Home Office: Impactos no Desempenho e Satisfação dos Colaboradores**. Brasília: IESB, 2021.

MIGNACCA, R. **Trabalho remoto e relações familiares: uma análise contemporânea**. São Paulo: Saraiva, 2019.

MINARRO, P. **Data-driven HR: o uso de People Analytics para otimizar a gestão de pessoas**. São Paulo: FGV, 2018.

NEPONUCENO, Juliane Araújo. A importância do clima organizacional para a qualidade de vida no trabalho. **IFPB - Campus - JI-PARANÁ**, 2023.

OLIVEIRA, Ana Flávia. Comportamento Organizacional: Análise do Impacto de Funcionários Satisfeitos e Insatisfeitos em uma Financeira na Cidade de Caratinga. **Trabalho de Conclusão de Curso, Centro Universitário Doctum de Caratinga**, 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/Planejamento-Estrat%C3%A9gico-Conceitos-Metodologia-Pr%C3%A1ticas/dp/8597015772>. Acesso em: 16 fev. 2025.

OLIVEIRA, Maria Lúcia M. de; AQUINO, José Aury de. Amostragem. In: SAMPAIO, João Alves; FRANÇA, Sílvia Cristina Alves; BRAGA, Paulo Fernando Almeida (Org.). **Tratamentos de Minérios: práticas laboratoriais**. Rio de Janeiro: **CETEM – Centro de Tecnologia Mineral**, 2007. Disponível em: <http://mineralis.cetem.gov.br/handle/cetem/544>. Acesso em: 12 nov. 2024.

OUBA, Sophia. Mudanças na gestão de pessoas e a busca pelo equilíbrio entre vida pessoal e profissional. **Journal of Organizational Studies**, v. 10, n. 4, p. 112-130, 2022.

PEREIRA, Cristiana Maria Fernandes. **O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores**: um estudo de caso na Randstad. ISLA, 2022.

PEREIRA, Kamila Rocha. Donos de seu próprio tempo: percepções sobre autonomia e liberdade nos discursos e práticas dos trabalhadores retratados em Estou me Guardando para Quando o Carnaval Chegar. **Revista dos discentes do Programa de Pós-graduação em Sociologia da UFSCar**, v. 13, n. 1, jan-jun/2024.

PEREIRA, Ricardo. **Capacitação Contínua e o Aprendizado nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2023.

PEREIRA, T. B. **Educação corporativa e capacitação contínua**: estratégias para o futuro das organizações. Curitiba: Positivo, 2023.

PEIXOTO, Evandro Moraes et al. Paixão pelo trabalho: propriedades psicométricas e relações com flow e autoeficácia ocupacional. **Rev. Psicol.**, Organ. Trab., Brasília, v. 22, n. 2, p. 1978-1986, jun. 2022. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-6657202200020007&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 26 fev. 2025.

PINHEIRO, Luiz Eduardo; JANKOWITSCH, Liane. **Mudanças nas relações de trabalho e novas perspectivas de gestão**. São Paulo: Atlas, 2023.

QUINTELA, M. V. Inovação e produtividade no trabalho remoto: desafios e oportunidades. Belo Horizonte: **UFMG**, 2024.

ROSENFELD, Cláudia Lemos. Autonomia outorgada e apropriação do trabalho. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 5, n. 9, p. 92-125, jan./jun. 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/soc/a/pHWJJ4mD5b9wLjcxRRfkNKp/>. Acesso em: 26 fev. 2025.

RUSSELL, S.; NORVIG, P. Artificial Intelligence: A Modern Approach. 4. ed. **Harlow: Pearson**, 2021. Disponível em: <https://aima.cs.berkeley.edu/>. Acesso em: 16 fev. 2025.

SAMPAIO, Paulo Augusto Santos. OKR e a sua importância nas empresas. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, 2020. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/tecnologia/okr>. Acesso em: 25 fev. 2025.

SANTOS, A. P. dos; TESTON, S. de F.; LIZOTE, S. A. Flua e deixe fluir: intensidade do estado de flow na área contábil. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, [S.l.], v. 22, p. e3394, 2023. DOI: 10.16930/2237-766220233394. Disponível em: <https://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/3394>. Acesso em: 05 abr. 2024.

SANTOS, A. P.; LIZOTE, S. A.; TESTON, S. F.; ZAWADZKI, P. **Flow no trabalho e o seu relacionamento com bem-estar psicológico**. 2023. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos23/783470.pdf>. Acesso em: 16 fev. 2025.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. 4. ed. Wiley, 2010.

SILVA, Beatriz. **O Impacto do Home Office nas Organizações Pós-Pandemia**. São Paulo: Editora Gente, 2022.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CÓRDOVA, Fernanda Peixoto; BUENO, André Luis Machado. Tecnologias de informação e comunicação. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). Métodos de Pesquisa. 1. ed. Rio Grande do Sul: **UFRGS**, 2009. Disponível em: Google Drive. Acesso em: 12 nov. 2024.

SOUZA, Rosa Maria Cavalcante de. Análise do Estresse Ocupacional: Um estudo de caso no setor administrativo de uma indústria. **UFCEG**, 2023.

SOUZA, D. P. **People analytics**: o poder dos dados na gestão de pessoas. Porto Alegre: PUC-RS, 2022.

SOUZA, Marcelo. **Saúde Mental e Bem-Estar nas Empresas**: Como Criar um Ambiente Positivo. São Paulo: Saraiva, 2022.

TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. T. Inventário de Valores Organizacionais. **Estudos de Psicologia**, v. 5, n. 2, p. 289-315, 2000. Disponível em: https://fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2007/dissertacao_denilson_aparecida_leite_freire_2007.pdf. Acesso em: 16 fev. 2025.

APÊNDICE A - Questionário

Questionário

DESBLOQUEANDO O PODER DO FLOW: Um estudo sobre a relação entre a Teoria do Flow e a Gestão de Pessoas

Olá! Meu nome é Rosângela Pereira, sou estudante de Administração no Instituto Federal da Paraíba e este questionário faz parte do meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

Suas respostas são totalmente anônimas e sigilosas, garantindo sua privacidade.

Responda com sinceridade! O objetivo é entender melhor sua experiência no trabalho e como a Gestão de Pessoas pode contribuir para seu desenvolvimento.

Sua participação é muito importante e desde já, agradeço pela colaboração!

Seção 1 - Perfil Demográfico

1. Gênero:

- () Masculino
- () Feminino
- () Outro

2. Idade:

- () Menos de 25 anos
- () 26-35 anos
- () 36-45 anos
- () 45 anos ou mais

3. Tempo de Empresa:

- ☐ Menos de 5 anos
- ☐ Entre 5 e 10 anos
- ☐ 10 anos ou mais

Seção 2 - Vivência no trabalho

4. Quando estou trabalhando, concentro totalmente minha atenção na tarefa e deixo de lado preocupações externas.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Indiferente
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

5. Meu trabalho me absorve a ponto de perder a noção do tempo, independentemente do ambiente ou das ferramentas utilizadas.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Indiferente
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

6. Meu trabalho me proporciona uma sensação genuína de realização e propósito.

- ☐ () Discordo totalmente
- ☐ () Discordo
- ☐ () Indiferente
- ☐ () Concordo
- ☐ () Concordo totalmente

7. Sinto-me produtivo(a) e satisfeito(a) ao desempenhar minhas funções.

- ☐ () Discordo totalmente
- ☐ () Discordo
- ☐ () Indiferente
- ☐ () Concordo
- ☐ () Concordo totalmente

8. O trabalho me traz alegria e me impulsiona a crescer profissionalmente.

- ☐ () Discordo totalmente
- ☐ () Discordo
- ☐ () Indiferente
- ☐ () Concordo
- ☐ () Concordo totalmente

9. Continuaria nesse trabalho porque me sinto desafiado(a) e valorizado(a), mesmo que o salário não fosse o principal fator motivador.

- ☐ () Discordo totalmente
- ☐ () Discordo
- ☐ () Indiferente
- ☐ () Concordo
- ☐ () Concordo totalmente

10. Mesmo fora do expediente, percebo que tenho interesse genuíno em aprender e desenvolver novas habilidades relacionadas ao meu trabalho.

- ☐ () Discordo totalmente
- ☐ () Discordo
- ☐ () Indiferente
- ☐ () Concordo
- ☐ () Concordo totalmente

Seção 3 - Explorando a Gestão de Pessoas na sua empresa

11. Recebo de forma clara a comunicação sobre as metas e expectativas do meu trabalho.

- ☐ () Discordo totalmente
- ☐ () Discordo
- ☐ () Indiferente
- ☐ () Concordo
- ☐ () Concordo totalmente

12. Recebo retornos constantes e construtivos sobre meu desempenho.

- ☐ () Discordo totalmente
- ☐ () Discordo
- ☐ () Indiferente
- ☐ () Concordo
- ☐ () Concordo totalmente

13. As atividades que realizo são desafiadoras, mas compatíveis com minhas habilidades.

- ☐ () Discordo totalmente
- ☐ () Discordo
- ☐ () Indiferente
- ☐ () Concordo
- ☐ () Concordo totalmente

14. Tenho clareza sobre meu desenvolvimento e oportunidades de crescimento na empresa.

- ☐ () Discordo totalmente
- ☐ () Discordo
- ☐ () Indiferente
- ☐ () Concordo
- ☐ () Concordo totalmente

15. Tenho autonomia para tomar decisões e organizar minhas tarefas.

- ☐ () Discordo totalmente
- ☐ () Discordo
- ☐ () Indiferente
- ☐ () Concordo
- ☐ () Concordo totalmente

	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
	Campus João Pessoa - Código INEP: 25096850
	Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, CEP 58015-435, João Pessoa (PB)
	CNPJ: 10.783.898/0002-56 - Telefone: (83) 3612.1200

Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

Entrega da Versão Final do TCC 2024.2 - Rosângela Pereira

Assunto:	Entrega da Versão Final do TCC 2024.2 - Rosângela Pereira
Assinado por:	Rosangela Pereira
Tipo do Documento:	Termo
Situação:	Finalizado
Nível de Acesso:	Ostensivo (Público)
Tipo do Conferência:	Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- Rosângela Pereira de Sousa, ALUNO (20182460046) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA, em 19/03/2025 21:00:09.

Este documento foi armazenado no SUAP em 19/03/2025. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 1426769
Código de Autenticação: 9766e219fe

