

## **Bem-estar e alto desempenho no Serviço Público através do 'Estado de Fluxo'**

Daniel Tadao Yamamoto<sup>1\*</sup>; Iraide Ancelmo Bonfim Pita<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - INCRA. Analista em Reforma e Desenvolvimento Agrário. Av. Gov. Jorge Lacerda, 1682B – Bairro Costeira do Pirajubaé; 88047-001 Florianópolis, SC, Brasil.

<sup>2</sup> Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz" da Universidade de São Paulo – USP/Esalq. Mestra em Administração de Empresas e Doutoranda em Psicologia Social pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Orientadora no Programa de Educação Continuada em Economia e Gestão de Empresas – PECEGE. Rua Alexandre Herculano, 120 – Vila Monteiro, Piracicaba, São Paulo, Brasil.

\*autor correspondente: [Daniel.t.yamamoto@gmail.com](mailto:Daniel.t.yamamoto@gmail.com)

## **Bem-estar e alto desempenho no Serviço Público através do 'Estado de Fluxo'**

### **Resumo**

A Teoria do Fluxo estuda, há cinquenta anos, um fenômeno psicofisiológico, no qual a pessoa se vê absorvida numa atividade por si só satisfatória e apreciada, levando a percepção alterada do tempo e consciência. Pesquisas relacionadas ao fluxo comprovaram aumento do desempenho, do comprometimento, da criatividade, da qualidade no atendimento, da concentração, persistência, motivação e bem-estar. Considerando os potenciais benefícios ao Serviço Público, o objetivo do trabalho foi investigar o nível atual da disposição ao 'Estado de Fluxo' dos servidores em relação às suas atividades predominantes, de modo a fornecer elementos para ações que promovam a ocorrência do fenômeno. Para tanto foi conduzido um levantamento quantitativo do tipo "survey" com um questionário cuja seção principal traz uma escala disposicional de fluxo traduzida e validada ao português brasileiro, contemplando nove componentes do estado, ministrada a uma amostra não probabilística de servidores públicos de diversos órgãos convidados a participar em redes sociais. Dos nove componentes, três são antecedentes necessários ao fenômeno, e os outros seis, componentes da experiência. Os resultados demonstraram que os níveis dos três antecedentes estavam altos, mas de quatro dos seis componentes da experiência na amostra estariam sendo moderados negativamente, provavelmente pelo medo de falhar. A partir daí foi apresentado um conjunto de ações promotoras do fluxo no trabalho, recomendadas na literatura sobre o tema e adaptadas à realidade do Serviço Público brasileiro, com priorização do incremento da autoeficácia, de modo a mitigar o medo de falhar.

**Palavras-chave:** motivação; atividade autotélica; medo; autoeficácia; administração pública.

## **Well-being and high performance in the Public Service through the 'Flow State'**

### **Abstract**

The Flow Theory has been studying, for fifty years, a psychophysiological phenomenon, in which the person finds themselves absorbed in an activity that is satisfying and appreciated in itself, leading to an altered perception of time and consciousness. Research related to flow has shown increased performance, commitment, creativity, quality of service, concentration, persistence, motivation and well-being. Considering the potential benefits to the Public Service, the objective of the work was to investigate the current level of disposition to the 'Flow State' of civil servants in relation to their predominant activities, in order to provide elements for actions that promote the occurrence of the phenomenon. To this end, a quantitative survey was conducted with a questionnaire whose main section contains a dispositional flow scale translated and validated into Brazilian Portuguese, covering nine components of the state, administered to a non-probabilistic sample of public servants from various institutions invited to participate in social networks. Of the nine components, three are necessary antecedents to the phenomenon, and the other six are components of the experience. The results demonstrated that the levels of the three antecedents were high, but four of the six components of the experience in the sample were being negatively moderated, probably due to the fear of failure. From there, a set of actions that promote work flow were presented, recommended in the literature on the subject and adapted to the reality of the Brazilian Public Service, with prioritization of increasing self-efficacy, in order to mitigate the fear of failure.

**Key words:** motivation; autotelic activity; fear; self-efficacy; public administration.

## **Introdução**

A Teoria do ‘Estado de Fluxo’ (ou da experiência ótima) tem como base o conceito de “Flow” – um estado de envolvimento em uma atividade na qual a pessoa fica entregue a uma experiência que é, por si só, satisfatória e muito apreciada (Csiszentmihalyi, 2020).

Esse conceito ficou amplamente conhecido quando Csiszentmihalyi (1975) divulgou suas descobertas em seu livro “Beyond Boredom and Anxiety”, a partir a observação de artistas que, durante seu trabalho ficavam totalmente engajados e depois perdiam o interesse nele quando completo, demonstrando que o motivo pela busca da atividade era a atividade em si, ou seja, uma atividade “autotélica” (Engeser, Schiepe-Tiska e Peifer, 2021).

Goleman (1995) descreveu o fluxo, do ponto de vista da sua neurofisiologia, como sendo um estado de ausência subjetiva de esforço, sugerindo que ocorre uma diminuição da ativação cortical quando uma máxima eficiência é praticada com baixa energia mental. Entretanto estudos da psicofisiologia do fluxo verificaram que um nível moderado de coativação, simpática e parassimpática, sob níveis moderados de cortisol (hormônio do stress), levam a um estado ótimo de excitação acima do tédio (ou relaxamento), mas abaixo do stress. Uma sincronização do controle cognitivo e de recompensas explica por que a experiência é autotélica e, com isso, proporciona um maior esforço sem uma correspondente percepção subjetiva, tornando a experiência agradável mesmo com alto esforço e concentração (Peifer e Tan, 2021).

Dimitriadis e Psychogios (2016), ao analisarem estudos sobre o “Flow”, concluem que o líder deveria buscar se tornar um “líder de fluxo”, que se empenha em colocar-se em fluxo e, ao mesmo tempo, permite que outros façam o mesmo.

Isso por que, com o fluxo, a atividade cerebral otimizada se reverte em maior desempenho em ambiente de trabalho, como demonstraram consistentemente várias pesquisas de campo e laboratório, inclusive no desempenho extra-função, tais como apoio a colegas fora do trabalho ou projetos voluntários (Peifer e Wolters, 2021).

O aumento na qualidade dos serviços também foi associado ao estado de fluxo em uma pesquisa que mostrou maior tangibilidade, confiabilidade, empatia e capacidade de resposta na relação com cliente (Kuo e Ho, 2010).

Benefícios individuais também foram identificados em pesquisas empíricas, tais como a relação entre o estado de fluxo e o bem-estar em um estudo longitudinal de duas semanas no ambiente de trabalho (Peifer et al., 2020).

Outro estudo mostrou associação entre o fluxo e satisfação com a vida, além de maior duração no emprego (o que sugere maior satisfação no trabalho), e redução da ansiedade (Datu e Mateo, 2015).

Outros numerosos estudos têm demonstrado que vivenciar o estado de fluxo leva a melhores níveis de desempenho assim como maior engajamento e comprometimento, assim como menor número de ausências e rotatividade. No ambiente organizacional (social), foi verificado que o estado de fluxo é “contagioso”, elevando o desempenho da equipe (Peifer e Wolters, 2021).

Para demonstrar a importância do estado de fluxo para as organizações, Pink (2009) cita dados alarmantes de engajamento levantados pelo Instituto Gallup que apontaram o desengajamento em mais de 50% dos funcionários nos Estados Unidos.

Verificando os resultados da mesma pesquisa em 2023 para o Brasil, apenas 27% dos trabalhadores brasileiros estão engajados. A massiva maioria (74%) é classificada como desengajada (62%) ou ativamente desengajada (12%). Note-se que esta última classe é composta por aqueles que, além de não estarem engajados, agem de forma a sabotar a organização em que trabalham (Gallup, 2023).

Embora a importância do engajamento seja incontestável, há uma escassez de estudos sobre o tema no setor público brasileiro (Camões e Gomes, 2021).

No entanto, para uma efetiva aplicação da Teoria do Fluxo no Serviço Público, há que se considerar as peculiaridades do contexto social e organizacional (Camões e Gomes, 2021).

Uma dessas peculiaridades, e talvez a mais preponderante para a abordagem deste trabalho, é a exigência da sociedade, crescente e impaciente, que o Estado adeque e otimize seu agir de modo reverter os recursos que dela extrai em resultados que lhe sejam relevantes, com eficiência, eis por que o desempenho importa (Modesto, 2014).

Outra peculiaridade do serviço público, que o diferencia da iniciativa privada e afeta sua eficiência, é seu arcabouço normativo. As atividades são regidas por uma legislação e regras que geralmente são muito complexas, em grande número, subjetivas e ocasionalmente até contraditórias (Assis, 2019).

Pelo que vimos, não há dúvida de que a ocorrência frequente do Estado de Fluxo é muito interessante tanto do ponto de vista do bem-estar como do desempenho e qualidade no atendimento por parte destes trabalhadores, restando estudar quais elementos podem promover condições ajustadas para que esta ocorrência seja mais provável (Peifer e Wolters, 2021).

Com isso em mente, o objetivo deste trabalho é investigar o nível atual da disposição ao ‘Estado de Fluxo’ dos servidores públicos em relação às suas atividades predominantes, fornecendo elementos para ações que promovam a ocorrência do fenômeno e possibilitar um aumento do bem-estar, comprometimento e desempenho dessas equipes, conforme os estudos anteriormente citados.

## **Material e Métodos**

A presente pesquisa é exploratória e aplicada, de modo a estabelecer um conhecimento da realidade do trabalho de servidores públicos do ponto de vista da Teoria do Fluxo em um estudo transversal utilizando uma abordagem quantitativa, conduzida na forma de levantamento de campo (“survey”) com questionário aplicado a uma amostra não probabilística, por conveniência, na qual foram convidados servidores públicos de qualquer esfera ou natureza, em redes sociais com disponibilização de link para preenchimento de questionário online. Foi obtida a participação de 54 (cinquenta e quatro) servidores públicos atuantes em vários órgãos do serviço público. A metodologia foi escolhida em decorrência das vantagens econômicas e de tempo, assim como acesso direto à realidade dos entrevistados e a possibilidade de quantificação e apresentação dos resultados que retratam o que se pretende (Gil, 2008).

Do ponto de vista ético, a pesquisa conduzida se enquadra na dispensa de registro e avaliação pelo sistema CEP/CONEP, conforme previsão da Resolução CNS n.º 510/2016, incisos I e VII, considerando que não serão identificados os participantes e nem haverá possibilidade de sua identificação, sequer da instituição ou local de trabalho no qual exercem suas atividades, e também por que as informações coletadas se referem a opiniões a respeito de situações relativas à sua prática profissional.

### **Estrutura do Questionário**

O questionário aplicado foi estruturado em três partes distintas, na plataforma Google Forms.

Na primeira seção se apresenta o Consentimento Livre e Esclarecido – conforme ‘template’ estabelecido pelo Pecege, no qual o participante deve concordar com os termos e, somente com sua concordância a plataforma permite o acesso à segunda e terceira seção, nas quais o questionário é preenchido;

Na segunda seção são coletadas questões demográficas – estes dados poderão ajudar a entender o contexto específico e fornecer insights para grupos diferentes de servidores. São elas: Gênero, Faixa etária, Tempo do Serviço Público, Nível de Instrução, Área Temática de Trabalho.

A terceira seção contém um questionário com perguntas estruturadas na forma de escala, denominada “Dispositional Flow State Scale – DFS-2”, versão ‘Short’ traduzida e validada para o português brasileiro no trabalho conduzido por Bittencourt et al. (2021).

A DFS-BR é composta por 36 itens baseados na DFS original desenvolvida por Jackson e Eklund (2002), revisada por Jackson et al. (2008) e detalhada no manual publicado em 2010. A tradução para o português brasileiro foi conduzida na pesquisa “Validation and

psychometric properties of the Brazilian-Portuguese dispositional flow scale 2 (DFS-BR)” (Bittencourt et al., 2021).

A visão componencial do ‘Fluxo’ que foi originalmente proposta pelo psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi, contempla 9 fatores: Equilíbrio desafio-habilidade [EDH]; Fusão Ação-Consciência [FAC]; Objetivos Claros [OC]; Feedback Inequívoco [FI]; Concentração na Tarefa em Mãos [CTM]; Percepção de Controle [PC]; Perda da Autoconsciência [PAC]; Transformação do Tempo [TT]; Experiência Autotélica [EA] (Jackson e Csikszentmihalyi, 1999).

Optou-se pela utilização da versão “short” (curta) onde as nove dimensões são aferidas em nove questões, e não as trinta e seis da versão estendida, o que se considera suficiente para o ambiente de trabalho, em atenção ao princípio da “Navalha de Occam” (Bittencourt et al., 2021).

A seção de perguntas se inicia com a seguinte orientação:

“A TAREFA MAIS FREQUENTE NO SEU TRABALHO:

Responda as questões abaixo tendo em mente o tipo de tarefa a qual você realiza com maior frequência no seu trabalho.”

Todas as questões são respondidas com uma escala de Likert de 1 a 5, com as opções: “Nunca”, “Raramente”, “Às vezes”, “Frequentemente” e “Sempre”.

A escala DSF-2 foi escolhida por ser a mais apropriada para produzir um retrato transversal exploratório sobre a experiência de fluxo dos servidores públicos, atuando em vários contextos, com um instrumento validado e com boas propriedades psicométricas para o construto. Vale aqui ressaltar que o presente trabalho não pretende adentrar em profundidade a qualidade da mensuração e validade correlacional ou estatística, algo que seria próprio da área da psicometria, limitando-se a estabelecer o nível de experiência de fluxo dos participantes com base nos níveis dos componentes aferidos.

## **Resultados e Discussão**

Cada componente pode ser considerado uma dimensão correlacionada da construção do fluxo, ou seja, compensadas na determinação da intensidade da experiência. Para avaliar a situação da amostra com base nos resultados da abordagem componencial, é preciso ter em mente que, caso todos os componentes estejam altos, significará que a pessoa alcança um estado mais ordenado, profundo e complexo de fluxo. Por outro lado, caso alguns componentes se apresentem altos e outros médios ou baixos, a compensação da contribuição representará um estado menos ordenado, intenso e complexo que a experiência ideal (Moneta, 2021).

Para uma primeira visualização, serão apresentados os resultados da média do nível dos componentes de fluxo (3ª seção) separados pelas categorias demográficas. Para tanto foi elaborada a Tabela 1, que também contém as quantidades (N) e percentuais de incidência de cada categoria na amostra. A média do Nível de Fluxo[NF] é obtida a partir da média dos nove componentes, assim:

$$NF = \frac{EDH + FAC + OC + FI + CTM + PC + PAC + TT + EA}{9}$$

Tabela 1. Resultado geral dos scores obtidos da Segunda Seção do questionário - DFS-2 BR 'Short' - Disposição ao "Estado de Fluxo"

Questão	Categoria	N	% da amostra	NF
Sexo	Masculino	21	38,9%	3,65
	Feminino	33	61,1%	3,69
Idade	28 a 42 anos	17	31,5%	3,59
	43 a 57 anos	25	46,3%	3,71
	acima de 58 anos	12	22,2%	3,72
Tempo no serviço	de 1 a 3 anos	1	1,9%	3,89
	de 3 a 10 anos	4	7,4%	3,92
	de 10 a 20 anos	37	68,5%	3,61
	mais que 20 anos	12	22,2%	3,77
Grau de Instrução	Ensino Superior incompleto	3	5,6%	3,59
	Ensino Superior completo	13	24,1%	3,79
	Especialização (ou MBA) completa	17	31,5%	3,69
	Mestrado incompleto	4	7,4%	3,58
	Mestrado completo	10	18,5%	3,47
	Doutorado incompleto	2	3,7%	4,06
	Doutorado completo	5	9,3%	3,71
Área Temática	Educação	4	7,4%	3,97
	Saúde	17	31,5%	3,84
	Outro	9	16,7%	3,72
	Agricultura	7	13,0%	3,52
	Desenvolvimento Social	14	25,9%	3,51
	Judiciário	3	5,6%	3,33
Total		54	100%	3,67

Fonte: Resultados originais da pesquisa

A média geral do nível de fluxo para a amostra, como se vê acima, foi de 3,67.

A partir daí passamos a examinar em separado os componentes e suas contribuições para a média geral do nível de fluxo, de modo a identificar alguma questão que se mostre prioritária nas ações de promoção ao fluxo no Serviço Público.

### **Análise da presença dos antecedentes na amostra**

Para análise mais aprofundada da amostra, é necessário entender o funcionamento da experiência do fluxo em relação aos nove componentes medidos com a escala DFS-2.

A Teoria do Fluxo indica que, para que o fenômeno seja possível, três antecedentes são necessários: Objetivos Claros [OC] (que trata da clareza como funciona a estrutura da tarefa), Feedback imediato e inequívoco [FI] (informações capazes de diagnosticar e apresentar o desempenho, evolução ou sucesso na realização da tarefa) e um equilíbrio entre habilidades e demandas da tarefa (no caso da DFS-2, medido em EDH, lembrando que esse equilíbrio é percebido, ou seja, subjetivo) (Nakamura, Csikszentmihalyi, 2009).

Barthelmäs e Keller (2021) ensinam, com base em várias pesquisas com resultados empíricos robustos, que a relação entre as pré-condições do fluxo e a experiência em si pode ser moderada por fatores de personalidade e situacionais. Eis por que é interessante a análise dos antecedentes e componentes em separado.

Para tanto foi elaborado um infográfico (Figura 1) com as questões da terceira seção do questionário (Escala DFS-BR) e discriminação dos antecedentes e componentes organizados em ordem do score de frequência, do maior para o menor, de modo a facilitar a visualizar a análise procedida sobre a incidência na amostra.

Questão:	Componente	Média	Frequências por opção (%)					
			Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentem.	Sempre	
			1	2	3	4	5	
ANTECEDENTES	9 - Sei o que quero alcançar (na tarefa)	OBJETIVO CLARO [OC]	4,54	0	0	1,85	42,6	55,6
	14 - É muito claro para mim como estou me saindo na atividade	FEEDBACK INEQUÍVOCO [FI]	4,00	0	3,7	14,8	59,3	22,2
	11 - Minhas habilidades combinam com o desafio que estou experimentando	EQUILÍBRIO DESAFIO-HABILIDADE [EDH]	3,89	1,85	5,56	18,5	50	24,1
COMPONENTES	8 - Estou completamente focado na tarefa em questão	CONCENTRAÇÃO NA TAREFA EM MÃOS [CTM]	4,13	0	3,7	9,26	57,4	29,6
	7 - Tenho um sentimento de total controle sobre o que estou fazendo	PERCEPÇÃO DE CONTROLE [PC]	3,87	1,85	3,7	20,4	53,7	20,4
	10 - A forma como o tempo passa parece ser diferente da normal (durante a tarefa)	TRANSFORMAÇÃO DO TEMPO [TT]	3,50	3,7	9,26	31,5	44,4	11,1
	13 - A experiência é extremamente recompensadora	EXPERIÊNCIA AUTOTÉLICA [EA]	3,52	1,85	5,56	46,3	31,5	14,8
	12 - Não estou preocupado com o que os outros podem estar pensando de mim	PERDA DA AUTOCONSCIÊNCIA [PA]	3,24	3,7	16,7	42,6	25,9	11,1
	6 - Realizo a atividade automaticamente sem pensar muito	FUSÃO AÇÃO-CONSCIÊNCIA [FAC]	2,39	18,5	44,4	20,4	13	3,7

Figura 1. Frequência de cada opção por questão/componente, separando antecedentes e componentes da experiência, e ordenando depois pelos escores 4 (frequente) e 5 (sempre)  
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Conforme se vê acima, a média dos antecedentes (OC, FI e EDH) na amostra foi de 4,14, mas os escores dos componentes de experiência (CTM, PC, TT, EA, PA e FAC)

decaíram levando a uma média bem abaixo, em 3,44, comprovando que, mesmo presentes os antecedentes, houve uma moderação para baixo no nível de componentes de experiência.

A questão que teve mais respostas “Nunca” e “Raramente” foi: (6) “Realizo a atividade automaticamente sem pensar muito”. A questão deixa claro que a maioria dos participantes da pesquisa (62%) e “pensa muito” na realização da atividade.

A segunda questão que mais teve as respostas “Nunca” e “Raramente”, e número significativo na resposta “Às vezes” foi: (12) “Não estou preocupado com o que os outros podem estar pensando de mim”, componente PA.

O manual, ao explicar o componente PA, afirma que interromper o julgamento de como estamos nos saindo ao olhar alheio é condição necessária para a ocorrência do estado de fluxo (Jackson et al., 2012).

A maioria dos participantes (34) assinalou scores entre 1 e 3, demonstrando que há uma frequente preocupação com o julgamento alheio, o que pode estar prejudicando o ingresso no estado de fluxo. O pensar muito, que refletiu em severa baixa do componente FAC, também pode ter sido afetado por essas preocupações.

Há quatro aspectos que podem qualificar a relação entre os antecedentes e a experiência do fluxo em si: medo de errar, locus de controle, orientação à ação e importância da atividade (Barthelmäs e Keller, 2021).

Considerando isso, e para uma análise mais aprofundada, é importante a compreensão de como se processa individualmente a experiência de modo a identificar quais questões podem ser preponderantes para a disposição ao fluxo dos servidores públicos participantes da pesquisa.

Peifer e Tan (2021) propuseram um Modelo Transacional de Estresse e Fluxo, adaptado do Modelo Transacional de Estresse de Lazarus et al. (1980), que explica como uma sequência de duas avaliações subjetivas (primária e secundária) levam ao enfrentamento de uma demanda que pode resultar em tédio (ou relaxamento), estresse ou fluxo. Na avaliação primária, o indivíduo aprecia a relevância da demanda, inicialmente pela presença dos antecedentes Objetivos Claros (OC) e Feedback inequívoco (FI), mas também a percebe segundo interesses, valores e necessidades pessoais. Esta primeira apreciação pode já resultar em tédio caso percebida baixa relevância da demanda, ou estresse, caso seja percebida como uma perda ou ameaça. Se percebida positivamente, será encarada como desafio relevante, levando a uma segunda avaliação que poderá resultar no fluxo. Na avaliação secundária, se considerada a relevância da demanda tida como desafio, o indivíduo se voltará para os recursos disponíveis para enfrentamento desta e, caso perceba um equilíbrio entre a relevância da demanda e os recursos disponíveis (EDH), manterá a percepção de desafio e provavelmente entrará em estado de fluxo. Caso os recursos sejam

percebidos como insuficientes para a demanda percebida como relevante, esta segunda apreciação também resultará em estresse. Esse processo poderá se repetir ciclicamente em reavaliações, podendo ser alterado o estado e a experiência, caso sejam alteradas as percepções resultantes de cada avaliação.

Este modelo interessa aos objetivos do presente trabalho por demonstrar como são processados os três componentes medidos na amostra, e os prováveis motivos pelos quais, apesar de presentes em alto escore médio na amostra, os antecedentes não sustentaram, por si só, altos escores nos componentes da experiência.

Para tornar a aplicação mais prática, imaginemos que um servidor recebe uma tarefa de seu líder. Imediatamente percebe que é uma atividade para a qual já tem conhecimentos e habilidades necessárias e é relevante pessoalmente, considerando seu compromisso profissional além de ser algo que normalmente lhe gera prazer ao realizar. Seria o caso de ingressar em fluxo, mas então, ele percebe que já tem uma grande quantidade de trabalhos acumulados e incompletos, e que sua equipe não se dispõe a ajudá-lo. O que poderia ser um caso de fluxo acaba sendo uma experiência de estresse por não encontrar apoio no ambiente.

Outro exemplo poderia ser o de um servidor que é convocado para uma missão em uma cidade diferente, na qual ficará distante da família por duas semanas, sendo que a proximidade da família é uma necessidade pessoal de alto valor. De pronto, a perda representada por esse afastamento leva ao estresse, independentemente das habilidades que considera ter para o trabalho.

Um exemplo de ameaça poderia ocorrer quando um servidor recebe um processo para emitir um parecer, mas logo de início se lembra que um colega sofreu um processo disciplinar por ter cometido um erro numa situação parecida. O medo de errar o leva a executar a tarefa sob estresse, mesmo que tenha habilidades para o enfrentamento.

Um exemplo de sucesso seria o servidor receber uma atividade para executar, que seja relevante e alinhada com suas habilidades, e com total suporte dos colegas e do líder, mesmo quando acometido por dúvidas na condução do trabalho, ou com necessidade de aprendizado de novas habilidades. A percepção da demanda como relevante desafio, com equivalente percepção de nível de recursos disponíveis, tanto pessoais como ambientais, proporciona segurança e sustenta um estado de fluxo consistente.

No caso dos servidores da amostra estudada, percebe-se que a maioria apresentou um bom nível de equilíbrio entre habilidades e demanda, mas não atingiu um nível ideal da experiência de fluxo. Os resultados sugerem que de fato ocorre a moderação por um ou mais condições limitantes citadas por Barthelmäs e Keller (2021).

As quatro questões que registraram menor escore na amostra, demonstram que: 63 % nunca ou raramente “realiza a atividade automaticamente sem pensar muito” (média de

CTM=2,39); como segunda média mais baixa na amostra, 63 % reporta que nunca, raramente ou às vezes, não se preocupa com o que outros pensam de si (média de PA=3,24); na terceira menor média, 53,7 % nunca, raramente ou às vezes, afirma que “a experiência é extremamente recompensadora” (média de EA=3,52); por fim, na quarta média baixa, 44,4 % dos respondentes nunca, raramente ou às vezes percebe que “a forma como o tempo passa parece ser diferente do normal” (média de TT=3,50). Essas quatro questões combinadas demonstram que a maioria dos respondentes pensa muito durante o desempenho da atividade (CTM), se preocupando com certa frequência com o julgamento alheio (PA), o que parece prejudicar a percepção de atividade recompensadora (EA) e impedir uma absorção pela tarefa, que leve a uma alteração da noção de tempo (TT).

A partir das quatro condições limitantes reportadas nas pesquisas analisadas por Barthelmäs e Keller (2021), pode-se analisar quais poderiam ser mais preponderantes, de modo a determinar quais ações poderiam ser priorizadas para promoção do Fluxo no Serviço Público.

### **Importância da atividade**

Com a situação descrita, aparentemente há percepção de importância da atividade, já que grande parte dos participantes da pesquisa (63%) afirma que “pensam muito” e se “preocupam com o que os outros pensam”.

Entretanto, uma grande parte, 54%, não vê a experiência como extremamente recompensadora (EA).

A atividade autotélica é aquela que intrinsecamente motivadora, recompensadora, aumentando a sua importância pessoal (Peifer e Wolters, 2021).

Esta condição limitante (importância da atividade) pode, portanto, estar afetando a experiência de fluxo dos participantes da amostra.

### **Orientação à ação**

A orientação à ação é uma qualidade de personalidade que afeta a intensidade e frequência que o indivíduo experimenta o fluxo. Esse componente expressa a tendência do indivíduo manter-se focado e engajado até concluir a tarefa (Barthelmäs e Keller, 2021).

Considerando que o componente de concentração, CTM, apresentou-se alto, tendo sido apontado por 87% dos participantes da amostra como frequentemente ou sempre, a orientação à ação não parece ter sido o limitante a moderar o nível de fluxo.

### **Locus de Controle**

O conceito de *Locus* de Controle foi elaborado por Rotter (1966), e descreve a crença do indivíduo de como seu esforço e trabalho afetam o resultado experienciado. Pessoas que acreditam que seu esforço contribui pouco para o resultado têm um *locus* de controle externo, enquanto aquelas que percebem que o resultado depende das suas ações têm o *locus* de

controle interno. Estudos associaram o *locus* de controle interno à tendência de experimentar o fluxo de forma mais aprimorada (Keller e Blomann, 2008).

No caso dos participantes da amostra em estudo, verifica-se que 98% afirmam que frequentemente (43%) ou sempre (56%) sabem o que querem alcançar na tarefa (OC). Além disso, 74% afirma que frequentemente (54%) ou sempre (20%) têm sentimento de total controle sobre o que está fazendo (PC). Ou seja, a massiva maioria tem clareza daquilo que devem alcançar com seu trabalho e se sentem no controle do que estão fazendo.

Há que se lembrar, também, que servidores públicos são contratados por concurso público, sendo que o resultado depende objetivamente do preparo do indivíduo para a concorrência. Supõe-se que quem alcançou um resultado tão importante para si, deva considerar que seus resultados dependem de seu esforço, resultando em um *locus* de controle interno.

Pelo que se vê, o *locus* de controle não parece afetar a experiência de fluxo dos participantes.

### **Medo de errar**

O medo de falhar leva a tendência do indivíduo em evitar, habitualmente, o fracasso em situações de realização por associar inadequadamente a falha à vergonha. As pesquisas neste campo demonstraram que essa característica de personalidade modera a experiência de fluxo na medida em que a pessoa acessará esse estado somente quando as competências superarem em muito as exigências (Barthelmäs e Keller, 2021).

Na amostra, a maioria dos respondentes (74%) apontou que frequentemente (50%) ou sempre (24%) suas habilidades combinam com o desafio experimentado (EDH). Lembrando que este é um dos três componentes considerados antecedentes do fluxo.

Por outro lado, um indicativo de que o medo de falhar pode ser o limitante preponderante é o fato de que o EDH resultou no menor escore médio entre os três antecedentes, 3,89, sendo que OC e FI resultaram 4,54 e 4, respectivamente.

Outro indicativo é preocupação com o julgamento alheio expresso no componente PA, que retrata a perda da autoconsciência, representando 64% da amostra. Sendo situação retratada como “Às vezes” em 43% da amostra. Outros reportam que raramente (17%) ou nunca (4%) deixa de se preocupar “com o que os outros estão pensando” de si.

O índice mais baixo entre todos os componentes é o FAC, que trata da automaticidade da ação, ou a realização “sem pensar muito”. A maioria respondeu que isso lhe ocorre raramente (44%) ou nunca (19%), somando 63%.

Pode-se ponderar que essa questão sofre uma limitação pelo viés da desejabilidade social, já que os respondentes poderiam se sentir constrangidos em afirmar que “não pensam muito” ao realizar sua atividade principal.

Entretanto, esse receio também reforça a preponderância do “medo de falhar”, com a associação à vergonha e a preocupação com o julgamento alheio.

### **Combinação de Limitantes**

Os estudos correlatos sugerem uma incidência preponderante de dois limitantes: a importância da tarefa e o medo de falhar, para a amostra.

Considerando que a importância da tarefa se expressou pela baixa da autotelicidade da experiência (EA), é possível que a falta de motivação intrínseca para a atividade também seja provocada pelo medo de falhar, representado pela baixa nos componentes PA e FAC.

Para verificar essa possibilidade, foi verificado na amostra quantos responderam escores abaixo de 3 para EA e simultaneamente abaixo de 3 para PA, e em seguida a mesma comparação para EA com FAC, e finalmente EA, PA e FAC com escores abaixo de 3 simultaneamente. Os resultados das verificações constam na Tabela 2, abaixo.

Tabela 2. Respostas coincidentes para Experiência Autotélica [EA] baixa, com Perda da Autoconsciência [PA] baixa e Fusão Ação-Consciência [FAC] baixa

Condição	N	% da amostra	% do total de EA
EA abaixo de 3	29	53,7%	-
EA e PA abaixo de 3	18	33,3%	62,1%
EA e FAC abaixo de 3	21	38,9%	72,4%
EA, PA e FAC abaixo de 3	13	24,1%	44,8%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Como se vê na Tabela 2, os percentuais sustentam que na maior parte das vezes que a EA está baixa, PA (62,1% de EA) ou FAC (72,4% de EA) também está baixa. Ou seja, quando o participante afirma que a atividade não é “extremamente recompensadora” (EA), também está presente a preocupação com o julgamento alheio (PA) e o “pensar muito” (FAC), na maior parte dos casos.

Entretanto, para uma abordagem mais estrita sobre a possibilidade de ocorrência do medo de falhar com seus impactos limitantes na experiência de fluxo, foi conduzida uma verificação da ocorrência simultânea de PA e FAC, na amostra, com escores abaixo de 3, na Tabela 3, a seguir.

Tabela 3. Respostas coincidentes para Perda da Autoconsciência [PA] baixa e Fusão Ação-Consciência [FAC] baixa ('às vezes', 'raramente' ou 'nunca')

Condição	N	% da amostra
PA abaixo de 3	34	63,0%
PA e FAC abaixo de 3	28	51,9%
Percentual de coincidência:	82,4%	

Fonte: Resultados originais da pesquisa

A presença de PA baixo é muito significativa na amostra, chegando a 63%, sendo que destes, 82,4% ocorre com simultânea baixa de FAC. Ou seja, quando há preocupação com o

juízo alheio, os participantes também afirmam que também tem que pensar muito na execução da atividade.

Os resultados, portanto, sugerem consistentemente que o nível geral da experiência de fluxo dos participantes da pesquisa é limitado pelo ‘medo de falhar’, que também se relaciona em grande parte com a ‘importância da atividade’, em menor grau.

### **Incidência do medo no Serviço Público**

Considerando os resultados analisados que sugerem a prevalência do medo de falhar limitando o nível de fluxo dos participantes da amostra, foi empreendida uma busca de artigos relacionados ao medo no serviço público.

Um deles, intitulado “A Cultura do Medo na Administração Pública e a Ineficiência Gerada Pelo Atual Sistema de Controle”, conclui que o poder punitivo do Estado se ampliou ao longo dos anos mas, além de ineficaz, também acabou por gerar um clima de medo no Serviço Público, com diversos efeitos negativos, tais como a diminuição da proatividade, a aversão à decisões heterodoxas ou criativas, e uma preocupação constante com a rigidez dos órgãos de controle. O medo, então, acaba resultando num quadro de ineficiência, já que o gestor público busca não apenas o melhor interesse da Administração, mas também sua proteção (Campana, 2017).

De fato, o medo de falhar faz com que a atividade seja interpretada como ameaça e, como vimos na explanação do Modelo Transacional de Estresse e Fluxo, leva ao estresse mesmo quando há habilidades para enfrentamento, e não permite que se atinja o estado ideal para a experiência de fluxo.

A literatura do fluxo aponta o desempenho melhorado e aumento criatividade entre os benefícios do estado de fluxo, que justamente são apontados no estudo citado como prejudicados na Administração Pública pela “cultura do medo”.

### **Ações sugeridas para promoção do fluxo no Serviço Público**

Reverter a cultura institucionalizada de medo no Serviço Público seria o ideal, mas significaria discutir todo um arcabouço legal e instituições solidamente constituídas para prevenção, investigação e punição de condutas inadequadas de servidores públicos, cujas dimensões estão além do alcance deste trabalho.

Por outro lado, há uma série de recomendações elaboradas por Peifer e Wolters (2021) para promoção da experiência de fluxo no ambiente de trabalho e que podem ser adaptadas e implementadas localmente de modo a mitigar os efeitos do medo de falhar no Serviço Público.

A questão a ser abordada prioritariamente é a autoeficácia. Isso por que a autoeficácia é um juízo sobre as próprias competências e habilidades para enfrentamento de

demandas. Esta característica foi associada à maior frequência da experiência do fluxo em várias pesquisas.

A autoeficácia percebida inclui a confiança e sentimento de controle (que mitiga o medo) e pode variar conforme as experiências do indivíduo, sendo inclusive retroalimentada por experiências frequentes de fluxo (Rodríguez-Sánchez et al., 2011).

Para obter um aumento na autoeficácia, Peifer e Wolters (2021) recomenda que seja trabalhado o feedback positivo como forma de persuasão verbal, em oposição ao feedback negativo, por ter efeitos prejudiciais à autoeficácia já comprovados em estudos. Em reuniões em equipe essa lógica também deve prevalecer no sentido de reforçar aspectos positivos, mesmo quando críticas forem indispensáveis. Adicionalmente, outra ação que poderá incrementar a autoeficácia é o estabelecimento de metas realistas, compatíveis com as capacidades do servidor. A realização com sucesso dessas metas reforçará a autoeficácia. Além disso, as atividades deverão ter complexidade e desafio equilibrados com a capacidade de cada um, que é o requisito básico para o fluxo. Para tanto recomenda-se que a distribuição seja discutida em reuniões nas quais haja autonomia para ajustar as cargas de trabalho e tarefas de interesse individual. Essa autonomia também funcionará como “amortecedor” para enfrentamento das demandas eventualmente elevadas, além de contribuir para a percepção de domínio, que incrementa a autoeficácia.

É recomendável que a liderança também seja formada com base nos estilos de liderança autêntico ou transformacional, de forma a construir uma atitude positiva e de apoio na supervisão dos servidores, o que contribuirá também para o fluxo destes, como já se comprovou em estudos empíricos (Zubair e Kamal, 2015).

A metodologia utilizada no presente trabalho, com utilização da Escala DFS-BR para a aferição de antecedentes e componentes, poderá ser útil no decorrer de ações de promoção do fluxo em organizações e equipes de servidores públicos, de modo a acompanhar os resultados.

Nesse sentido, também seria salutar acrescentar a coleta de dados com o construto do Capital Psicológico (*PsyCap*), pela relação positiva com o fluxo, já demonstrada em outras pesquisas (Peifer, Wolters, 2021).

Outras ações sugeridas na literatura relacionada ao estado de fluxo também poderão ser aplicadas ao ambiente do Serviço Público, conforme listado na Tabela 4, abaixo, que contém inclusive o referencial teórico para o planejamento das intervenções.

**Tabela 4. Ações propostas para promoção do fluxo no Serviço Público**

Público Alvo	Questão Abordada	Ação Proposta	Conteúdo Teórico
Servidores/Gerentes/Supervisores	Estilo de Liderança	Palestra de divulgação do Flow e sensibilização;	-Teoria do Fluxo; -Teoria do Ajuste PE (P-E Fit); -Teoria da Autodeterminação;

-Teoria da Difusão de Inovações;

Gerentes/Supervisores	Estilo de Liderança	Formação de liderança sobre: - Liderança Autêntica; - Liderança Transformacional; - Apoio e coaching de liderados; - Liderança em Fluxo (FLIGBY); - Inovação e segurança; - Feedback positivo p/ Aumento da Autoeficácia; - Exposição de experiências vicárias; - Estabelecimento de metas individuais/feedback;	-Teoria da Liderança Autêntica; -Teoria da Liderança – Transformacional; - Modelo JD-R; - Bakker (2005); - Jogo FLIGBY - Buzady e Almeida (2019); Marer et al.(2016); - Reynolds (2006); - Teoria da Autoeficácia;
Servidores	autoeficácia otimismo esperança resiliência psicofisiologia	- Coaching Psicológico; - Enquadramento cognitivo (Framing); - Meditação e Relaxamento;	- Luthans et al.(2006); - Luthans, et al.(2010); - Luthans, et al.(2008); - Peifer e Tan (2021);
Servidores	excitação fisiológica	-Atividades físicas e mobiliário apropriado para ativação fisiológica do Fluxo	- Peifer e Tan (2021);
Servidores	recuperação	-Incentivo ao descanso/desconexão completo em momentos de lazer	- Peifer e Wolters (2021);
Servidores	Diversão/Lazer entre colegas Confiança em equipe	-Promoção de espaços/momentos de diversão e lazer, dentro e fora dos espaços de trabalho.	- Peifer e Wolters (2021);
Gerentes/Supervisores	variedade Identidade da tarefa autonomia carga ideal relevância Interesse Metas claras Feedback	Reuniões regulares de avaliação: - de carga de trabalho, - dificuldade percebida, - objetivos/metas - feedback claro e construtivo com autonomia para: - ajustes na tarefa/carga/equipe, - distribuição conforme interesse, se possível.	- Modelo de Características do Trabalho (JCM); - Teoria da Autodeterminação (SDT); - Modelo JD-R;
Servidores	Clima de inovação	-Avaliação periódica do clima de inovação e segurança, para ajustes.	- Peifer e Wolters (2021)

Fonte: Adaptado de Peifer e Wolters (2021); Peifer e Tan (2021)

### Considerações finais

Pode-se considerar que o objetivo do trabalho foi alcançado, uma vez que a investigação sobre o nível da disposição ao ‘Estado de Fluxo’ dos servidores públicos em relação às suas atividades predominantes forneceu elementos para sua promoção, com a identificação de oportunidades de melhoria nas condições.

Os resultados sugerem que uma parcela considerável dos servidores públicos representados na amostra tem a disposição ao estado de fluxo prejudicada principalmente pelo medo de falhar. Com isso, as demandas de trabalho são interpretadas como ameaça e não desafio, que seria o ideal. Os achados reforçam as evidências obtidas em outras pesquisas de que há, no Brasil, uma cultura organizacional institucionalizada com base no

medo que prejudica a criatividade e eficiência, provavelmente por também prejudicar a ocorrência do estado de fluxo dos servidores públicos.

O referencial teórico sobre o fluxo traz diversas ações que podem promover a sua ocorrência no ambiente de trabalho. A partir destas, sugere-se que a autoeficácia seja priorizada, por ser um caminho mais prático e efetivo para mitigar os efeitos do medo de falhar, o que poderá ser obtido com o uso mais frequente de feedback positivo individual e em equipe, estabelecimento de metas realistas, incremento de autonomia no ajuste de cargas de trabalho e formação de lideranças com base nos estilos autêntico ou transformacional.

Assim, o presente trabalho traz uma importante contribuição prática para o incremento do desempenho de equipes no Serviço Público a partir de ações relativamente simples, com base na teoria do fluxo, exequíveis mesmo se aplicadas em equipes pequenas. Por esse motivo, a contribuição social do trabalho é evidente, na medida que, conforme já citado, a sociedade espera que os recursos extraídos na forma de impostos resultem em um atendimento eficiente e relevante.

Do ponto de vista teórico, o trabalho contribui para demonstração de que uma metodologia robusta, baseada na escala DFS-2 “Short”, associada a análise dos fatores antecedentes e componentes, pode ser eficaz para aplicação em ambientes de trabalho, inclusive fora do serviço público, para identificação de oportunidades de melhoria e obtenção de maior desempenho acompanhado de bem-estar dos colaboradores.

Com relação às limitações do presente estudo, há que se considerar que o levantamento ocorreu de forma transversal em uma amostra de conveniência não aleatória em decorrência do método escolhido para a levantamento e compilação. Com isso não foi possível, e nem era esse o objetivo, testar a efetividade de intervenções promotoras do fluxo, motivo pelo qual seria interessante avaliar, para estudos futuros, a utilização de um desenho longitudinal acompanhando a evolução promovida pelas ações recomendadas. Neste contexto também seria ideal a utilização de escalas que medem o estado de fluxo durante a experiência, com repetição em intervalos de tempo aleatórios, de modo a evitar o viés de memória, que é uma limitação da escala disposicional DFS-2, em que pese ter se mostrado adequada para os objetivos do presente trabalho.

Também devem ser consideradas as limitações pelo tamanho e natureza da amostra, uma vez que há, no Brasil, nos três poderes e nas três esferas, uma quantidade enorme de órgãos e empresas públicas. Tal universo heterogêneo merece um estudo mais abrangente nos moldes aqui propostos.

## **Agradecimento**

A minha amada esposa, e meus queridos filhos, que apoiaram e favoreceram meu estado de fluxo na complexa elaboração deste trabalho. A Deus me inspira e dá sabedoria para perseguir Seus mais altos propósitos. E à minha orientadora que com toda competência e paciência me guiou a superar minhas limitações e enfrentar este relevante desafio!

## Referências

Assis, L. O. M. 2019. Compreendendo as variações e os determinantes do engajamento e motivação para o trabalho de servidores públicos. Fundação Getulio Vargas. São Paulo, SP.

Barthelmäs, M. Keller, J. 2021. Antecedents, Boundary Conditions and Consequences of Flow. p. 71-108. In: Peifer, C. Engeser, S. *Advances in Flow Research*. 2ed. Springer, Cham, Zug, Suíça.

Bakker, A. 2005. Flow among music teachers and their students: the crossover of peak experiences. *Journal of vocational behavior* 66: 26–44.

Bittencourt, I.I. Freires, L. Lu, Y. Chalco G.C. Fernandes, S. Coelho, J. Costa, J. Pian, Y. Marinho, A. Isotani, S. 2021. Validation and psychometric properties of the brazilian-portuguese dispositional flow scale 2 (DFS-BR). *PLoS ONE Journal* 16(7).

Buzady, Z., Almeida, F. 2019. FLIGBY - a serious game tool to enhance motivation and competencies in entrepreneurship. *Informatics* 6(3): 27.

Camões, M. R. S. e Gomes, A. O. 2021. Engajamento no trabalho: conceitos, teorias e agenda de pesquisa para o setor público. *Administração pública e gestão social* 13(3).

Campana, P. S. P. 2017. A cultura do medo na administração pública e a ineficiência gerada pelo atual sistema de controle. *Revista de Direito* 9 (1): 189-216.

Csikszentmihalyi, M. 1975. *Beyond boredom and anxiety: Experiencing flow in work and play*. Jossey-Bass. São Francisco, CA, EUA.

Csikszentmihalyi, M. 2020. *Flow: a psicologia do alto desenvolvimento e da felicidade*. 1ed. Editora Schwarcz S. A. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Datu, J. A. D. Mateo, N. J. 2015. Work-related flow dimensions differentially predict anxiety, life satisfaction, and work longevity among filipino counselors. *Current Psychology* 36(2): 203–208.

Dimitriadis, N. e Psychogios, A. 2016. *Neurociência para líderes: como liderar pessoas e empresas para o sucesso*. Tradução de Marcia Men. 2021. Universo dos Livros Editora Ltda, São Paulo, SP, Brasil.

Engeser, S. Schiepe-Tiska, A. Peifer, C. 2021. Historical lines and an overview of current research on flow. p. 1-30. In: Peifer, C. Engeser, S. *Advances in Flow Research*. 2ed. Springer, Cham, Zug, Suíça.

Gallup, Inc. 2023. State of the global workplace: 2023 report. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>. Acesso em 15 abr. 2024.

- Gil, A. C. 2008. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6ed. Editora Atlas S.A, São Paulo, SP.
- Jackson, S. A. Eklund, R. C. Martin, A. J. 2010. The flow manual: the manual for the flow scales. Mind Garden Inc., Menlo Park, CA, EUA.
- Jackson, S. A. Eklund, R. C. 2002. Assessing flow in physical activity: the flow state scale-2 and dispositional flow scale-2. *Journal of sport and exercise psychology* 24: 133–150.
- Jackson, S. A. Martin, A. J. Eklund, R. C. 2008. Long and short measures of flow: The construct validity of the FSS-2, DFS-2, and new brief counterparts. *Journal of sport and exercise psychology* 30: 561–587.
- Jackson, S. Csikszentmihalyi, M. 1999. Flow in sports: the keys to optimal experiences and performances. Human Kinetics, Champaign, IL, USA.
- Keller, J. Blomann, F. 2008. Locus of control and the flow experience: An experimental analysis. *European Journal of Personality* 22(7): 589–607.
- Kuo, T., Ho, L. 2010. Individual difference and job performance: The relationships among personal factors, job characteristics, flow experience, and service quality. *Social Behavior and Personality: An International Journal* 38(4): 531–552.
- Lazarus, R. S. Kanner, A. D. Folkman, S. 1980. Emotions: A cognitive-phenomenological analysis. p. 189–217. In: Plutchnik, R. Kellerman, H. Emotion. Theory, research, and experience. Theories of emotion. v.1. Elsevier Inc., New York, NY, USA.
- Luthans, F. Avey, J. B. Avolio, B. J. Norman, S. M. Combs, G. M. 2006. Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of organizational behavior* 27(3): 387–393.
- Luthans, F. Avey, J. B. Avolio, B. J. Peterson, S. J. 2010. The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human resource development quarterly* 21(1): 41–67.
- Luthans, F. Avey, J. B. Patera, J. L. 2008. Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. *Academy of management learning and education* 7(2): 209–221.
- Marer, P., Buzady, Z. Vecsey, Z. 2016. Missing link discovered: integrating Csikszentmihalyi's flow theory into management and leadership practice by using FLIGBY® – the official flow-leadership game. ALEAS Hungary Ltd, Budapest, Hungria.
- Modesto, P. 2014. Notas para um debate sobre o princípio da eficiência. revista do serviço público. Enap, Brasília, DF. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v51i2.328> . Acesso em: 21 mar. de 2024.
- Moneta, G. B. 2021. On the conceptualization and measurement of flow. p. 31-70. In: Peifer, C. Engeser, S. *Advances in flow research*. 2ed. Springer, Cham, Zug, Suíça.
- Nakamura, J. Csikszentmihalyi, M. 2009. Flow theory and research. p. 195-206. In: Lopez, S. J. Snyder, R. *Handbook of positive psychology*. Oxford University Press. New York, NY, USA.

Peifer, C. Syrek, C. Ostwald, V. Schuh, E. Antoni, C. 2020. Thieves of flow - how unfinished tasks at work are related to flow experience and wellbeing. *Journal of happiness studies* 21(5): 1641–1660.

Peifer, C. Tan, J. 2021. The psychophysiology of flow experience. p. 191-230. In: Peifer, C. Engeser, S. *Advances in flow research*. 2ed. Springer, Cham, Zug, Suíça.

Peifer, C. Wolters, G. 2021. Flow in the context of work. p. 287-321. In: Peifer, C. Engeser, S. *Advances in flow research*. 2ed. Springer, Cham, Zug, Suíça.

Pink, D. 2009. *Motivação 3.0*. GMT Editores Ltda, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Reynolds, D. 2006. To what extent does performance-related feedback affect manager's self-efficacy? *International journal of hospitality management* 25(1): 54–68.

Rodríguez-Sánchez, A. Salanova, M. Cifre, E. Schaufeli, W. B. 2011. When good is good: a virtuous circle of self-efficacy and flow at work among teachers. *Revista de psicología social* 26(3): 427–441.

Zubair, A. Kamal, A. 2015. Authentic leadership and creativity: mediating role of work-related flow and psychological capital. *Journal of behavioural sciences* 25(1): 150.

## **Apêndice**

### **Questionário na Plataforma Google Forms**

#### **1ª Sessão:**

#### **Bem-estar e alto desempenho no Serviço Público através do 'Estado de Fluxo'**

##### CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO:

O texto abaixo traz as seguintes informações:

- Apresentação: Informações da Pesquisa;
- Condições de participação;
- Contatos para dúvidas;
- Confidencialidade;
- Riscos e benefícios;
- Autorização de uso dos dados;
- Declaração de concordância para participação;

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa "Bem-estar e alto desempenho no Serviço Público através do 'Estado de Fluxo' ". Esta pesquisa está associada ao projeto de Daniel T. Yamamoto, do Programa de MBA em Gestão de Pessoas do Instituto PECEGE da Universidade de São Paulo (PECEGE/USP-Esalq).

Você foi escolhido em participar porque é Servidor Público. Sua contribuição é importante, porém, você não deve participar contra sua vontade.

Antes de decidir se você quer participar, é importante que você entenda por que esta pesquisa está sendo realizada, todos os procedimentos envolvidos, os possíveis benefícios, riscos e desconfortos que serão descritos e explicados abaixo.

A qualquer momento, antes, durante e depois da pesquisa, você poderá solicitar maiores esclarecimentos, recusar-se a participar ou desistir de participar. Em todos esses casos você não será prejudicado, penalizado ou responsabilizado de nenhuma forma.

Em caso de dúvidas sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com o pesquisador responsável Daniel T. Yamamoto, nos telefones (48) 99135-6465 (celular e Whatsapp), e-mail Daniel.t.yamamoto@gmail.com e do pesquisador assistente, Prof. Iraide Pita no e-mail iraidepita.ip@gmail.com.

Todas as informações coletadas neste estudo serão confidenciais. Os dados coletados serão utilizados apenas para esta pesquisa.

O questionário será aplicado por meio de um formulário eletrônico, alocado no website "Google Forms", link:

<https://forms.gle/bwS6sqjjw2eGwvx8>

A pesquisa terá como objetivo principal investigar os fatores antecedentes do "Estado de fluxo" no Serviço Público, de modo a possibilitar a elaboração de planos de ação futuros visando favorecer sua ocorrência, e por consequência, proporcionar um desempenho mais alto nas atividades, ao mesmo tempo proporcionando bem-estar aos servidores.

O(a) senhor(a) ao aceitar participar da pesquisa deverá:

1. Eletronicamente aceitar participar da pesquisa, o que corresponderá a assinalar a opção 'Concordo em Participar'.
2. Responder ao questionário on-line.

O questionário será on-line e, portanto, respondido no momento e local de sua preferência. Não é obrigatório responder a todas as perguntas se assim você o desejar.

O(a) Senhor(a) não terá despesas e nem será remunerado pela participação na pesquisa. Todas as despesas decorrentes e relacionadas única e exclusivamente da sua participação na pesquisa serão reembolsadas.

Ao concordar com a pesquisa, você não renunciará ao seu direito de acionar o sistema Judiciário e buscar indenização, caso venha a sofrer algum dano comprovadamente relacionado com a sua participação nessa pesquisa.

Os riscos da pesquisa são: cansaço ou aborrecimento ao responder questionários, alteração na percepção em relação ao trabalho, e o tempo gasto para seu preenchimento é, em torno de, 10 minutos.

Os benefícios da pesquisa são tomada de consciência sobre o "estado de fluxo" (flow), que é um fenômeno com vários benefícios à saúde mental, tais como redução do estresse, aumento da motivação intrínseca, aumento da autoestima e prazer no trabalho, entre outros, fartamente comprovados em estudos científicos.

Para garantir a confidencialidade e a privacidade dos indivíduos, todos os dados obtidos na pesquisa serão utilizados exclusivamente com finalidades científicas conforme previsto no consentimento do participante. Os resultados deste trabalho poderão ser apresentados em encontros ou revistas científicas e mostrarão apenas os resultados obtidos como um todo, sem revelar seu nome, e-mail, instituição ou qualquer informação relacionada à sua privacidade.

O(a) senhor(a) poderá se retirar do estudo a qualquer momento, sem qualquer necessidade de justificativa.

Solicitamos a sua autorização para o uso das informações coletadas para a produção de artigos técnicos e científicos.

Insira seu e-mail para receber cópia da declaração (ou clique aqui p/ baixar em PDF) e do formulário preenchido.

**DECLARAÇÃO:**

Declaro que fui informado sobre todos os procedimentos da pesquisa e, que recebi de forma clara e objetiva todas as explicações pertinentes ao projeto e, que todos os dados a meu respeito serão sigilosos. Fui informado que posso me retirar do estudo a qualquer momento.

Concordo em Participar;

Não concordo em Participar;

**Seção 2:**

**DADOS CENSITÁRIOS:**

Esses dados serão usados para segmentar os dados para o estudo.

1 - Qual seu gênero?

Masculino

Feminino

Outro

2 - Qual sua Faixa etária?

18 a 27 anos

28 a 42 anos

43 a 57 anos

acima de 58 anos

3 - Há quanto tempo você está no Serviço Público?

1 ano ou menos

de 1 a 3 anos

de 3 a 10 anos

de 10 a 20 anos

mais que 20 anos

4 - Qual seu nível de instrução?

Ensino Médio incompleto

Ensino Médio completo

Ensino Médio Técnico incompleto

Ensino Médio Técnico completo

Ensino Superior incompleto

Ensino Superior completo

- Especialização (ou MBA) Incompleta
- Especialização (ou MBA) completa
- Mestrado incompleto
- Mestrado completo
- Doutorado incompleto
- Doutorado completo

5-Qual a área temática do seu órgão?

- Meio Ambiente
- Agricultura
- Desenvolvimento Social
- Saúde
- Educação
- Judiciário
- Legislativo
- Outro

Seção 3:

A TAREFA MAIS FREQUENTE NO SEU TRABALHO:

Responda as questões abaixo tendo em mente o tipo de tarefa a qual você realiza com maior frequência no seu trabalho.

6- Realizo a atividade automaticamente sem pensar muito.

- 1-Nunca;
- 2-Raramente:
- 3-As vezes,
- 4-Frequentemente
- 5-Sempre

7 - Tenho um sentimento de total controle sobre o que estou fazendo.

- 1-Nunca;
- 2-Raramente:
- 3-As vezes,
- 4-Frequentemente
- 5-Sempre

8 - Estou completamente focado na tarefa em questão.

- 1-Nunca;
- 2-Raramente:
- 3-As vezes,
- 4-Frequentemente
- 5-Sempre

9 - Sei o que quero alcançar (na tarefa).

- 1-Nunca;
- 2-Raramente:
- 3-As vezes,
- 4-Frequentemente
- 5-Sempre

10 - A forma como o tempo passa parece ser diferente da normal (durante a tarefa).

- 1-Nunca;
- 2-Raramente:
- 3-As vezes,
- 4-Frequentemente
- 5-Sempre

11 - Minhas habilidades combinam com o desafio que estou experimentando.

- 1-Nunca;
- 2-Raramente:
- 3-As vezes,
- 4-Frequentemente
- 5-Sempre

12 - Não estou preocupado com o que os outros podem estar pensando de mim.

- 1-Nunca;
- 2-Raramente:
- 3-As vezes,
- 4-Frequentemente
- 5-Sempre

13 - A experiência é extremamente recompensadora.

- 1-Nunca;
- 2-Raramente;
- 3-As vezes,
- 4-Frequentemente
- 5-Sempre

14 - É muito claro para mim como estou me saindo na atividade.

- 1-Nunca;
- 2-Raramente;
- 3-As vezes,
- 4-Frequentemente
- 5-Sempre