

ESTADO DE *FLOW* E O AUMENTO DA PRODUTIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

SABARÁ , Mary Kelly Rodrigues.¹

SILVA, Mariza Bonifácio.²

LOPES, Silvana Batista Moreira.³

RESUMO

O presente trabalho abordara o tema *Flow* (estado de fluxo) inserido no contexto organizacional, buscando compreender o seu conceito, evidenciar como passou a ser também conhecida como Teoria de Fluxo apresentando quem foi o seu criador, qual era o seu objetivo de estudo quando lhe despertou o interesse no conceito de *flow*, denota caracterizar quais são as particularidades do aumento da produtividade nas organizações. Esse artigo investigou também, evidenciar através das pesquisas bibliográficas até que ponto o *flow* pode ser um fator de influência dentro das organizações e de que forma essa influência se manifesta e o que dela resulta. Sendo uma pesquisa baseada na procura pelos termos “flow” e “produtividade”, foram selecionados livros, artigos em revistas científicas e após análise destas ter a oportunidade de identificar e apresentar que o *flow* é possível a todos, porém nem sempre os indivíduos conseguem alcançá-lo sem uma ajuda de um mediador ou gestor quando abordado nas organizações. Ao atribuir o *flow* como estado de fluxo, esse pode ser visto como um propulsor de qualidade de vida, tornando-se uma ferramenta de gestão para o aumento da produtividade individual, quando utilizado nas organizações por gestores assertivos em suas ações ele pode poderá também influenciar positivamente nas equipes de trabalho e gestão.

PALAVRAS-CHAVE: *Flow*, estado de fluxo, organizações, produtividade.

¹ Mary Kelly Rodrigues Sabará: acadêmica do curso de Psicologia em Centro Universitário Fundação Assis Gurgacz. Email: marhykelly@gmail.com

² Mariza Bonifácio Silva: acadêmica do curso de Psicologia em Centro Universitário Fundação Assis Gurgacz. E-mail: marizabonifacio15@gmail.com

³ Silvana Batista Moreira: Psicóloga CRP 08/08392. E-mail: profsil07@fag.edu.br

1. INTRODUÇÃO

Diante de tantas mudanças e avanços tecnológicos e as organizações cada vez mais visando manter-se em evidencia nesse cenário, com ênfase na produtividade e qualidade de seus produtos/serviços e nesse mesmo contexto, estão os colaboradores. Partindo do pressuposto que são estes, os que acabam sendo mais afetados nesse contexto e visando focar um olhar mais humanizado neste indivíduo, verificou-se a necessidade de investigar quais seriam as teorias ou ferramentas que buscam falar da eficácia organizacional e que também focam no indivíduo, assim o presente trabalho irá discorrer sobre a Teoria do Fluxo, também conhecida como Teoria do *Flow*.

A teoria do estado de fluxo, mais conhecida como *flow* foi criada pelo psicólogo húngaro Mihaly Csikszentmihalyi, nascido em vinte e nove de setembro de 1934, no ano de 1988, ele foi responsável por desenvolver uma ferramenta que compreende o que leva o indivíduo ao seu pleno estado de satisfação e motivação. No início o objetivo de estudo dele era a observação de artistas plásticos, que emergiam-se em suas obras e ao verem suas atividades concluídas sentiam-se alegres, satisfeitos pela conclusão e ali desperta o seu interesse em investir mais sobre o *flow*, suas influências e implicações na vida das pessoas. Segundo Kamei (2010) o *flow* se dá a partir do momento que o indivíduo ama o que faz, e compreende seu propósito, assim completamente focado no que está fazendo é capaz de alcançar um nível de conexão tão profundo com atividade que está realizando que nada mais o importa. Nesse estudo investigou entender o termo *flow* inserido no conceito de qualidade de vida no trabalho que consiste em um conjunto de diversos elementos que possibilitam a satisfação e estabilidade do indivíduo no seu estado de bem-estar físico, social e psicológico, a partir dessa satisfação acredita-se que quando o termo *flow* sendo utilizado como uma ferramenta, uma técnica de gestão poderá haver um aumento na produtividade do colaborador, ocasionando assim, uma maior eficácia nos resultados organizacionais e influenciando toda a equipe de trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As primeiras publicações apresentando aquilo que Mihaly Csikszentmihalyi chamou de *Flow* foram apresentadas em 1975, quando era pesquisador e professor da Universidade de Chicago. Csikszentmihalyi desenvolveu seu PhD em criatividade nas artes, e deslumbrou-se ao observar os pintores em um estado de grande concentração enquanto pintavam, ele observou que os artistas não demonstravam cansaço, fome, sono, sono e passavam horas pintando sem notar o passar do tempo. E o que ele considerou mais importante foi que eles não pintavam simplesmente por dinheiro, fama ou qualquer outra recompensa. A retribuição, por assim dizer, era a simples satisfação com a execução e conclusão da atividade. No entanto esse fenômeno ocorria apenas enquanto a obra estava inacabada, após terminar a tela era posta na parede e o artista se dedicava a outra tela. Mihaly percebeu então que isso é mais comum do que pensamos, crianças brincam durante um grande período de suas vidas, adultos implicam seu tempo em atividades como ler, praticar esportes, ler, jogar baralho, dançar, e tudo isso apenas pelo princípio do prazer, pois essas atividades lhes são satisfatórias, (Kamei, 2010).

Em 1965 (Após receber seu Ph.D) Mihaly foi em busca de uma explicação para os comportamentos observados. Nessa época, as principais referências nos EUA vinham do behaviorismo, que colocava o comportamento em termos de recompensas e punições (como é até os tempos atuais), essa vertente da psicologia não era suficiente para explicar o fenômeno pesquisado. No entanto Csikszentmihalyi (1992) encontrou uma ressalva, que provinha da Psicologia Humanista, na qual Abraham Maslow distinguia dois tipos de comportamento criativo: orientado para o produto e orientado para o processo. Maslow colocava a motivação como um desejo para se atingir a auto realização, que seria vista como uma necessidade do indivíduo para descobrir as próprias potencialidades e limitações por meio de experiências e atividades intensas, o que diversas vezes levava a experiências culminantes. O conceito de experiências culminantes se mostrou o referencial mais próximo da ideia do que Csikszentmihalyi estava buscando compreender. A explicação de Maslow era plausível, no entanto deixava muitas perguntas em aberto, sem as respostas que buscava, Csikszentmihalyi continuou pesquisando a respeito da motivação intrínseca.

Em busca de respostas, Csikszentmihalyi e seus alunos na Universidade de Chicago entrevistaram cerca de duzentas pessoas que empregavam grandes quantidades do seu tempo em atividades nas quais não recebiam dinheiro ou reconhecimento por essas atividades. A pesquisa incluía, jogadores de xadrez, alpinistas, atletas amadores dançarinos, compositores de música e

jogadores de basquete. O que ele buscava saber era como os sujeitos descreviam essas atividades quando elas proporcionavam grande satisfação.

As pesquisas encaminharam-se à elaboração de um modelo de experiência ótimo que ele nomeou de experiência autotélica (*autotelic experience*), termo posto através da junção de duas palavras gregas: auto que significa por si mesmo e telos que significa finalidade. De acordo com Mihaly (1992), a experiência autotélica:

“Refere-se a uma atividade autossuficiente, realizada sem a expectativa de algum benefício futuro, mas simplesmente porque realizá-la é a própria recompensa.”
(CSIKSZENTMIHALYI, 1992, p.104)

Mesmo Csikszentmihalyi considerando o termo experiência autotélica como o mais preciso, já que a experiência ótima representa um fim em si mesma- acabou deferindo o termo *flow* (fluxo) por ser uma palavra frequentemente apresentada pelos entrevistados ao descreverem seus sentimentos.

No ano de 1975, Csikszentmihalyi publica seu primeiro artigo sobre o *flow*, nomeado *Play and intrinsic rewards*, publicado no *Journal of Humanistic Psychology*, a publicação desse artigo trás o fim período de criação do conceito de *flow*, e marca o nascimento de um novo modelo teórico que, passaria por um processo de desenvolvimento, a partir da construção de métodos de investigação científica dos estados subjetivos da humanidade. (Kamei, 2010)

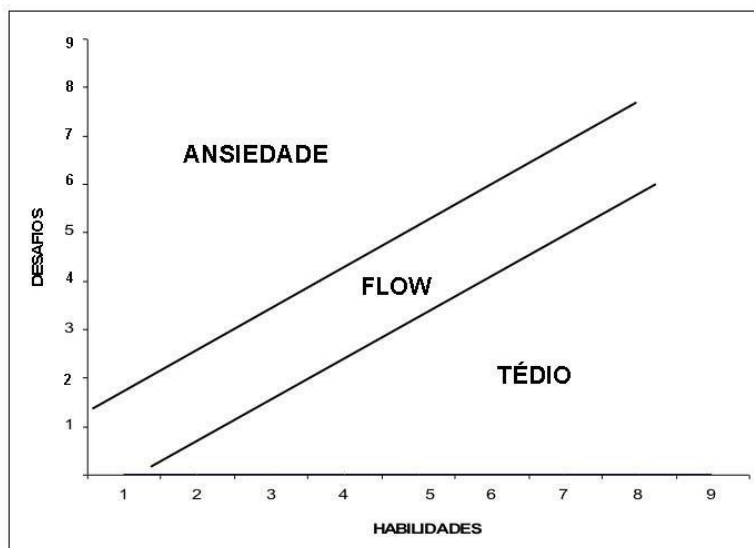
2.1 O QUE É E COMO SE DÁ O ESTADO DE FLUXO?

Seligman (2004) apresenta o *flow* como equivalente a um estado de intensa gratificação, que adentramos quando nos concentramos por completo no que estamos realizando.

Csikszentmihalyi apresenta inicialmente três condições para o estado de fluxo, no entanto, a partir de 1993, o autor em determinados momentos uni as duas primeiras condições em uma única. As condições são: O equilíbrio entre oportunidade de ação e capacidade. Os desafios e as habilidades percebidas são elevados e equivalentes, mesmo que nem todas as dimensões do *flow* necessitem estar presentes para que ele ocorra, Csikszentmihalyi (1988) aponta que a situação universal consiste em o indivíduo ter consciência de que há algo que ele precisa que fazer, e que ele possui capacidade de fazê-lo. Assim o estado de fluxo necessita de um balanço entre os desafios percebidos e as habilidades que o indivíduo possui. As habilidades do indivíduo devem estar totalmente voltadas em superar o desafio que se encontra no limite de sua capacidade de controle. Quando isso ocorre, a pessoa vivencia um estado de *flow*. Kamei (2010) nos coloca que se as habilidades forem maiores que os desafios, ao

invés de entrar em estado de *flow* o indivíduo entrará em estado de tédio e para retornar ao estado de *flow*, será necessário aumentar o nível dos desafios; em contra partida, se os desafios se apresentarem maiores que as habilidades do indivíduo, ele entrará em estado de ansiedade e nesse caso, a pessoa terá que aumentar suas habilidades, ou diminuir o nível dos desafios para retornar ao estado de *flow*. A Figura I exemplifica como a experiência se apresenta, conforme ocorre o desenvolvimento de uma atividade, iniciando na satisfação de pequenos desafios quando as habilidades ainda são limitadas, e seguindo para a satisfação em superar desafios crescentes que necessitam de habilidades cada vez maiores.

Figura I - O modelo original de *flow*, baseado na razão entre nível de desafios e habilidades percebidas em uma atividade.



Fonte: Csikszentmihalyi & Csikszentmihalyi, 1988, p.259.

Csikszentmihalyi (1988, 1992, 1999) apresenta ainda mais seis dimensões como características do *flow*, são elas:

- **Sensação de Controle:** o indivíduo apresenta forte sensação de estar no controle de suas ações, e exercer controle em situações que consideram difíceis.
- **Concentração profunda:** a ação se funde com a consciência: na experiência de *flow*, os desafios são grandes para absorver o máximo de nossas habilidades. Dessa forma, é necessário concentrar toda a sua atenção na tarefa desempenhada e não desperdiçar a atenção para processar informações irrelevantes.
- **Foco temporal no presente:** cessam-se as rumações sobre passado ou futuro: O *flow* é limitado em espaço e tempo. Como a atenção necessita estar focada no presente, fatos do passado ou do futuro não encontram lugar na consciência.

- Distorção da experiência temporal: Uma característica do *flow* mencionada frequentemente pelas pessoas é a de que o tempo parece não passar de modo habitual. Durante a experiência de *flow*, há alterações na percepção tempo, essa percepção adapta-se à ação desenvolvida e o tempo passa a impressão de acelerar, lentificar ou até mesmo parar.

- Perda da autoconsciência reflexiva e transcendência das fronteiras do self: Csikszentmihalyi (1999) coloca que, imerso na experiência do *flow*, o indivíduo “esquece” sua própria individualidade.

É como se sua consciência estivesse temporariamente suspensa.

- A experiência torna-se autotélica: Segundo Kamei (2010), quando a maioria das dimensões citadas anteriores encontram-se presente, a atividade em desenvolvimento tende a se tornar autotélica, ou seja, profundamente compensadora e gratificante por si, tornando o objetivo final apenas uma justificativa para o processo.

2.2 PRODUTIVIDADE E QUALIDADE

A administração da produção/operações tem passado por grandes transformações com as mudanças de mercado, o alcance de metas estratégicas e a competitivas entre organizações. As empresas necessitam aprimorar produtividade, eficiência e qualidade constantemente, o que exige um bom estruturamento, e ambiente de valorização do ser humano. Para se enquadrarem neste contexto, algumas empresas adotaram e adequaram técnicas de qualidade, queima de linhas de produtos não competitivos, adoção de fluxo de produção mais eficiente, dentre outros processos as colocarem no mercado de forma mais competitiva.

Segundo Contador (1998), a produtividade define-se como capacidade de produzir, partindo de determinada quantidade de recursos, ou do estado em que se encontra a produção. A produtividade pode ser medida de diferentes formas. Podem ser aplicadas medidas físicas ou financeiras, assim como resultados relativos ou absolutos; no entanto, o mais importante é determinar de forma clara a carência de acompanhamento da produtividade por determinado período e o custo-benefício desse acompanhamento. (CAMPOS, 1999; RITZMAN; KRAJEWSKI, 2004). Os métodos de inserção das ferramentas de gestão da produtividade dependem de como o arranjo físico da organização é colocado, e a metodologia aplicada varia de acordo com a organização.

De acordo com Limongi-França (2010), podemos ver Qualidade de Vida no Trabalho como um:

“conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de

trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho” (LIMONGI-FRANÇA, 2010)

Assim podemos dizer que qualidade de vida no trabalho é o conjunto de diversos elementos que possibilitam a satisfação e estabilidade do indivíduo no seu estado de bem-estar físico, social e psicológico. O modelo em que a qualidade é entendida e definida pelos que constituem uma organização irá refletir diretamente em suas rotinas produtivas. Crosby (1979), apresentava uma visão mais generalista de qualidade, colocando-a como o atendimento a determinados requisitos, e reforçando a ideia de que o gestor não deve visar as percepções subjetivas de qualidade como “agradar o cliente”, mas dar ênfase no atendimento aos requisitos específicos do produto. Como consequência direta do atendimento a esses requisitos se apresentaria a satisfação do cliente. Uma outra visão é a da qualidade como algo que se adequa ao uso. Para Juran (1989), a qualidade de um produto define-se a partir das expectativas criadas pelas necessidades dos usuários.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho se baseia no estudo bibliográfico, por acreditar ser esse um método eficiente e eficaz, conforme nos orienta Gil, 2002.

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. a principal vantagem da pesquisa bibliográfica está no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. (GIL, 2002, p. 44)

Utilizou-se também o método comparativo que visa confrontar a finalidade, verificar semelhanças e explicar divergências; e a pesquisa qualitativa, visando investigar e posicionar as ideias no mundo, através de conjunto de práticas interpretativas e materiais que torna o mundo visível. Assim pode-se estudar as coisas em seus contextos naturais, procurando compreender e/ou Interpretar os fenômenos em termos dos sentidos que as pessoas lhe atribuem (FLICK 2009)

4. ANÁLISES E DISCUSSÕES

Através dos dados aqui apresentados, é possível compreender que o *flow* proporciona, uma imensa satisfação durante, e após o processo, já que o fato do indivíduo saber que pode alcançar o estado de fluxo o satisfaz. Assim o *flow* é um estado de satisfação pessoal, que pode gerar benefícios para todo um grupo institucional, imagine um gestor de recursos humanos que leve cerca de 3 horas para desenvolver uma atividade, se o mesmo entrar em estado de fluxo seu rendimento tende ser maior, realizando a atividade em menos tempo, e com maior qualidade.

Provavelmente em algum momento de sua vida você já tenha alcançado o estado de *flow*, isso mostra que essa é uma prática acessível, mas que requer entrega, pois o estado é alcançado quando o que se pratica é aquilo que gosta ou que o desafia. Há evidências nas pesquisas que é correto dizer que para adentrar no estado de fluxo (estado de *flow*) é necessário que o indivíduo esteja conectado com a atividade que desenvolve, algo que desempenhe por satisfação e não por obrigação, além disso é necessário um ambiente que desafie as habilidades do indivíduo para que o mesmo não venha ‘cair’ no tédio. Durante a realização desse artigo através das pesquisas foi evidenciando-se a importância de que os gestores direcionem o seu olhar para a sua equipe de trabalho, estejam atentos aos comportamentos dos mesmos ao desempenharem as suas atividades, para que possam fazer um a leitura do estado deste e a sua conexão com o trabalho, pois as literaturas sobre o *flow* sempre apontam para a satisfação em realizar algo onde os resultados são favoráveis.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos dados apresentados é possível identificar que o *flow* é acessível a todos, porém nem sempre os indivíduos conseguem alcançá-lo, para tanto se faz necessário um mediador onde possa auxiliá-lo nesse processo pessoal. Já quando o direcionamento visa o contexto organizacional, se observa a importância de gestores estarem familiarizados com esse conceito, que saibam fazer uso de suas competências e habilidades, principalmente com o foco nos colaboradores, que percebam que o estado de *flow*, influencia positivamente as relações de trabalho da equipe, elevando a produtividade, oportunizando aos gestores, ser uma ferramenta na de gestão em prol do alcance da eficiência, eficácia e efetividade organizacional. Por fim, considera-se que o estado de fluxo pode ser visto como um propulsor de qualidade de vida e um meio para o aumento da produtividade individual e uma excelente ferramenta organizacional, quando utilizadas por gestores familiarizados com este termo.

REFERÊNCIAS

- BONFANTE, Julia Giglio; OLIVEIRA, Larissa Marra; NARDI, Antonio. *O Impacto da Qualidade de Vida no Trabalho sobre a Produtividade*. Rev. Científica Eletrônica UNISEB, Ribeirão Preto, v.6, n.6, p.114-129, jul/dez.201.
- CAMPOS, V. F. *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia*. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2004.
- CROSBY, PHILLIP B. *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. New York: McGraw-Hill Book Company, 1979.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. & CSIKSZENTMIHALYI, I. S (org.). *Optimal experience: Psychological studies of flow in consciousness*. Nova York: Cambridge University Press, 1988.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. *A psicologia da felicidade*. São Paulo: Saraiva, 1992.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. *A descoberta do fluxo: a psicologia do envolvimento com a vida cotidiana* (1997). Tradução de Pedro Ribeiro – Rio de Janeiro: Rocco, 1999.
- CONTADOR, J. C.; et al. *Gestão de Operações: a Engenharia de Produção a Serviço da Modernização da Empresa*. 2ª ed. São Paulo: Edgard Blucher, 1998.
- FLICK, U. *Métodos de Pesquisa: introdução a pesquisa qualitativa*. 3º ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GIL, A. C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 5º ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- JURAN, JOSEPH. *Juran on Leadership for Quality*. New York: Free Press, 1989.
- KAMEI, Helder Hirok. *Flow: O que é isso? Um estudo psicológico sobre experiências ótimas de fluxo na consciência, sob a perspectiva da Psicologia Positiva*. Orientador Esdras Guerreiro Vasconcellos. São Paulo 2010.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2010
- MARINO, Lúcia Helena Fazzane de Castro. *Gestão da qualidade e gestão do conhecimento: fatores-chave para produtividade e competitividade empresarial*. XIII SIMPEP – Bauru, SP, Brasil, 06 a 08 de Novembro 2006.
- PASSARELI, Paola Moura; SILVA, José Aparecido. *Psicologia positiva e o estudo do bem-estar subjetivo Estudos de Psicologia*. vol. 24, núm. 4, outubro-diciembre, 2007, pp. 513-517 Pontifícia Universidade Católica de Campinas Campinas, Brasil.
- RITZMAN, L. P.; KRAJEWSKY, L. J. *Administração da Produção e Operações*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- SELIGMAN, M. E. P. *Felicidade autêntica: usando a nova psicologia positiva para a realização permanente*. Ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2004.
- ZANCHETTI, C. BUSETI, D. GIACOMIN, J. *Alcance do Estado de Fluxo (Flow): um Estudo de Caso*. Curso de Pós-Graduação em Dinâmica dos Grupos. Faculdade Monteiro Lobato, 2016.