

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Juliano Gonçalves Trevizan

COMO DIFERENTES NÍVEIS DE AUTONOMIA NO TRABALHO
INFLUENCIAM NO ATINGIMENTO DE ESTADOS DE *FLOW*

Porto Alegre

2015

Juliano Gonçalves Trevizan

COMO DIFERENTES NÍVEIS DE AUTONOMIA NO TRABALHO
INFLUENCIAM NO ATINGIMENTO DE ESTADOS DE *FLOW*

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Sílvia Generali da Costa

Porto Alegre

2015

TREVIZAN, Juliano Gonçalves. **Como diferentes níveis de autonomia no trabalho influenciam no atingimento de estados de *flow***. 60f. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Faculdade de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

Conceito final:_____.

Aprovado em: ____/____/_____.

BANCA EXAMINADORA

Profª. Drª. Silvia Generali da Costa (orientadora)
UFRGS

Prof. Dr. César Augusto Tejera De Ré (convidado)
UFRGS

AGRADECIMENTOS

Registro aqui meu muito obrigado a todas as pessoas que estiveram do meu lado durante minha trajetória, especialmente durante a realização deste trabalho.

Agradeço à minha família pelo apoio incondicional, aos meus amigos pelo amor e pelas risadas, aos meus amigos de trabalho por todos aprendizados e a minha índia por seu amor tão doce.

Também deixo meu obrigado à Universidade Federal do Rio Grande do Sul e a Escola de Administração da UFRGS e a todos contribuintes brasileiros por me proporcionarem um ambiente com pessoas maravilhosas. Em especial, obrigado à professora Sílvia Generali da Costa tanto pela ajuda na construção do tema e do estudo quanto na construção da minha pessoa.

Por fim, agradeço a mim mesmo por ter conseguido ir ao fim dessa jornada, tenho certeza de que não tenho a menor ideia do impacto desse fato na minha vida.

Obrigado de coração a todos.

RESUMO

Vivendo em uma sociedade baseada em necessidades de produção e consumo (BOURDIEU, 1989), os líderes empresariais têm um papel central, o de tornar melhor a vida das pessoas (CSIKZENTMIHALYI, 2004). Proporcionar condições para que os colaboradores atinjam estados de *flow* (CSIKZENTMIHALYI, 1990) é uma forma desses líderes cumprirem com esse papel. A partir da suposição de que a autonomia está relacionada aos estados de *flow*, este trabalho se propôs a investigar como diferentes níveis de autonomia no trabalho influenciam no atingimento de *flow*. Dessa forma, o referencial teórico aborda o conceito de *flow*, com base em Csikszentmihalyi (1990 e 2004), e o conceito de autonomia com base em Iain King (2008), Daniel Pink (2010), Ricardo Semler (1988), entre outros. Para atingir o objetivo do trabalho foi realizado um experimento qualitativo e quantitativo com dezenove jovens adultos de Porto Alegre, que foram classificados em quatro diferentes níveis de autonomia no trabalho e acompanhados durante uma semana de suas vidas. Foi utilizado o método de amostragem da experiência (LARSON e CSIKSZENTMIHALYI, 1983) para capturar o nível de *flow* dos respondentes nas mais diferentes situações, e uma classificação do nível de autonomia, elaborada pelo autor da pesquisa. Assim, foi possível concluir que níveis de autonomia mais altos propiciam mais estados de *flow* na vida das pessoas, além de evidenciar como diferentes atividades, locais, pessoas e tempos de execução das atividades interferem no atingimento de estados de *flow*.

Palavras-Chave: Autonomia no trabalho. *Flow*. Método de amostragem da experiência. Felicidade no trabalho.

ABSTRACT

Living in a society based on needs of production and consumption (BOURDIEU, 1989), the business leaders have a central role, to make people lives better (CSIKZENTMIHALYI, 2004). Providing conditions for collaborators to attain flow states (CSIKZENTMIHALYI, 1990) is a way for this leaders to accomplish this role. Based on the assumption that autonomy is related to flow states, this work proposes to investigate how different levels of autonomy at work influence the attaining of flow. Thereby, the theoretical addresses the concept of flow, based on Csikszentmihalyi (1990 and 2004), and the concept oof autonomy, based on Iain King (2008), Daniel Pink (2010), Ricardo Semler (1988), among others. To reach the work's objective it was realized a qualitative and quantitative experiment with ninteen young adults from Porto Alegre, which were classified in four different autonomy levels at work and accompanied during one week of their lives. It was used the experience sampling method (LARSON and CSIKSZENTMIHALYI, 1983) to capture the respondents flow level in diverse different situations, and a classification of the autonomy levels elaborated by the author. Therefore, it was possible to conclude that higher autonomy levels lead to higher levels of flow, besides evidence how different activities, locals, people and runtime activities interfere in attaining flow states.

Key-Words: Autonomy at work. Flow. Experience Sampling Method. Happiness at work.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - A relação entre desafios e competências.....	18
Figura 2 - Análise do conhecimento sobre valores, cargos e funções entre os diferentes níveis de autonomia.....	38

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Descrição dos oito estados na realização de atividades.....	19
Quadro 2 – Descrição dos níveis da organização.....	29
Quadro 3 – Descrição dos níveis de controle do trabalhador sobre a própria rotina....	30
Quadro 4 – Cruzamento para obter diferentes níveis de autonomia no trabalho.....	30
Quadro 5 – Descrição dos diferentes níveis de autonomia no trabalho.....	31
Quadro 6 – Descrição das organizações das quais os participantes do estudo fazem parte.....	32

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Informações gerais sobre os participantes do estudo.....	34
Tabela 2 – Informações gerais sobre as empresas participantes do estudo.....	35
Tabela 3 – Distribuição dos participantes do estudo por nível de autonomia.....	35
Tabela 4 – Cruzamento do nível de autonomia com o porte da empresa.....	36
Tabela 5 – Cruzamento do nível de autonomia com o número de níveis hierárquicos das empresas.....	36
Tabela 6 – Cruzamento do nível de autonomia com o tipo de empresa.....	36
Tabela 7 – Médias gerais por níveis de autonomia.....	40
Tabela 8 – Médias gerais e desvio padrão nas nove dimensões do <i>flow</i>	40
Tabela 9 – Média geral nas nove dimensões do <i>flow</i> por grupo de autonomia.....	42
Tabela 10 – Frequência da realização de trabalhos pouco complexos e trabalhos complexos por grupo de autonomia.....	44
Tabela 11 – Média geral em cada atividade.....	45
Tabela 12 – Média geral em cada atividade por dimensão do <i>flow</i>	46
Tabela 13 – Média de cada grupo de autonomia por atividade.....	47
Tabela 14 – Média de cada grupo de autonomia por local.....	48
Tabela 15 – Média de cada grupo de autonomia por pessoas presentes.....	50
Tabela 16 – Média geral por dimensão do <i>flow</i> por pessoas presentes (resumido).....	51
Tabela 17 – Média geral de cada grupo de autonomia por tempo de execução da atividade.....	52

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO:	11
2	O PROBLEMA	14
3	OBJETIVOS:	16
3.1	OBJETIVO GERAL:	16
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	16
4	REFERENCIAL TEÓRICO	17
4.1	O FLOW	17
4.2	A AUTONOMIA	22
5	MÉTODO:	26
5.1	ESTUDO EMPÍRICO	26
5.2	METÓDO DE AMOSTRAGEM DA EXPERIÊNCIA	27
5.3	DESCRIÇÃO DO EXPERIMENTO	28
6	RESULTADOS	33
6.1	APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE QUALITATIVA	34
6.2	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS QUANTITATIVOS	39
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
7.1	CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO	53
7.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	54
7.3	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	55
	REFERÊNCIAS	56
	APÊNDICE	59

1 INTRODUÇÃO:

Sendo um estudante do curso de Administração de Empresas, estudo a realidade empresarial brasileira. Nesse ambiente, quando falamos em resultados, o senso comum opera com a ideia de retorno financeiro, *valuation*, altas nas ações. Nos cursos de Administração em todo o país é comum ouvir dos professores que o **único** motivo pelo qual se deve empreender um negócio é o seu retorno financeiro.

Essa frase é proveniente do ambiente cultural em que vivemos: uma sociedade complexa, com a existência de diversos campos sociais, todos razoavelmente autônomos, com talvez um imperativo em comum, as **necessidades de produção e de consumo**. (BOURDIEU, 1989). Vivendo no Brasil, país que adota o modelo capitalista, são as empresas, e mais especificamente, os líderes empresariais, atores principais no cenário “produção e consumo”. Além disso, porém, essas pessoas são as responsáveis por cumprir outra grande tarefa, que vai além da lógica do mercado:

“Agora, porém, que os negócios emergiram como o principal segmento da sociedade, herdaram, com esse poder, a tarefa de responder à mais importante de todas as perguntas: têm condições de tornar a vida das pessoas melhor, mais feliz?” (CSIKSZENTMIHALYI, 2004, p.21)

Tendo em vista esse modelo de sociedade apresentado, partimos do pressuposto que vivemos em meio a empresas (feitas de pessoas) que produzem e pessoas que consomem. Nossa busca por felicidade, portanto, está vinculada a esse modelo: podemos ter prazer consumindo ou produzindo, ou seja, podemos ser felizes nos papéis de clientes e de trabalhadores. A obtenção de prazer no trabalho não é, entretanto, relacionada ao lazer, ou seja, há momentos em que estamos relaxados, sem necessariamente estar atentos ao momento presente. Segundo CSIKSZENTMIHALYI, o trabalho prazeroso pode ser atingido quando unimos foco e alegria, estágio que descreve como *Flow*:

“Flow é um estado mental de operação em que a pessoa está totalmente imersa no que está fazendo, caracterizado por um sentimento de total

envolvimento e sucesso no processo da atividade. (...) É estar completamente envolvido em uma atividade em si. O ego desaparece. O tempo voa. Toda ação, movimento e pensamento segue naturalmente. Todo o seu ser está envolvido, e você está usando o máximo de suas habilidades.” (CSIKSZENTMIHALYI, 2004, p.134)

Ou simplesmente como sendo:

“Ser levado por uma força exterior, de movimentar-se sem esforço com uma corrente de energia, nos momentos de mais alta satisfação.” (CSIKSZENTMIHALYI, 2004, p.36)

Podemos enxergar mais claramente esse estado quando pensamos, por exemplo, em um artista (um pintor, por exemplo), que realiza seu trabalho focando não na sua recompensa, mas no trabalho em si. Esse tipo de atividade contém um valor intrínseco, ou seja, contém em si mesmo um objetivo. O ato de produzir algo (um quadro, no caso) é motivo de prazer para quem o produz. Diferentemente do que estamos acostumados a ver no ambiente corporativo tradicional, no qual os funcionários contam os minutos para “bater o ponto”, uma pessoa que vivencia o estado de *flow* pode passar horas fazendo algo sem perceber o tempo passar na mesma medida.

Podemos ver, assim, que vivenciar momentos de *Flow* é altamente motivador, ou seja, é algo que move as pessoas internamente. Deming nos ajuda a entender que todos nascemos com uma motivação intrínseca, que, no entanto, parece ir se perdendo no decorrer da vida:

“A pessoa nasce com motivação intrínseca, autoestima, dignidade, cooperação, curiosidade e alegria de aprender. Esses atributos são fortes no início da vida, mas gradativamente são esmagados pelas forças da destruição.” (DEMING, 1997, p.96)

Deming inclusive enumera as “forças da destruição”, que são basicamente estímulos externos, como os sistemas de mérito, que criam os pagamentos de incentivos, pagamentos por desempenho, a competição entre as pessoas, grupos e departamentos e a própria sub-otimização, uma vez que todos os grupos, departamentos (e todas as pessoas) se tornam meros instrumentos para o atingimento de mais lucros. Deming conclui que:

“Essas forças causam humilhação, medo, autodefesa, competição pela estrela dourada, altas notas, alta classificação no emprego. Elas levam as pessoas a jogar para vencer, e não jogar por prazer. Elas eliminam a alegria da aprendizagem, a alegria no trabalho e a inovação. A motivação extrínseca (resignação completa a pressões externas) gradativamente substitui a motivação intrínseca, a autoestima e a dignidade.” (DEMING, 1997, p.97)

Na busca por criar ambientes de trabalho em que as pessoas resgatem parte dessa motivação, e em que, conseqüentemente, momentos de *Flow* aconteçam com mais frequência, Daniel Pink, em seu livro *Drive* (2010) enumera os três pilares da motivação: **autonomia, propósito e maestria**. Esse estudo se foca na variável da autonomia, a qual Pink define como sendo “o desejo de direcionar nossas próprias vidas”, ou seja, a vontade interna de ser o “comandante do seu próprio barco”. Assim, partimos da premissa que alguém que tem controle sobre as próprias decisões, ou seja, que possui autonomia em sua vida, terá também mais condições de obter prazer em seu trabalho, assim como defende Maslow falando sobre *empowerment*, ou seja, o empoderamento das pessoas, uma outra forma de abordar autonomia no trabalho:

“Tenho a forte convicção de que a abordagem gerencial com *empowerment* é o fator de diferenciação entre aqueles que conduzem vidas e os que simplesmente existem como peões indefesos...”
(MASLOW, 2000, p.51)

No dia-a-dia das empresas, porém, a burocracia está presente nos processos a que todos estão sujeitos, sendo, muitas vezes, cada pessoa responsável por reportar seu trabalho a um superior, que avalia a qualidade do mesmo. Assim, cada organização possui uma estrutura única, que irá definir o quão burocrático serão seus processos. Essa estrutura é orientada pelos líderes empresariais, as pessoas que comandam os rumos estratégicos da organização: nesse contexto, cabe a essas pessoas, os líderes empresariais, assumir a responsabilidade por proporcionar as condições necessárias para que o *Flow* aconteça dentro das organizações, oferecendo aos colaboradores os níveis adequados de autonomia.

2 O PROBLEMA

Durante minha experiência no curso de Administração de Empresas da UFRGS, tive a oportunidade de trabalhar em diversas organizações, cada uma com uma estrutura diferente e com formas diferentes de relacionamento entre as pessoas. Trabalhei em alguns ambientes nos quais me sentia muito bem, o que impactava positivamente na minha vida, e outros nos quais não me sentia bem, o que impactava negativamente nas outras partes da minha vida.

Tendo contato com essas diversas organizações, o que percebi é que a principal variável que afetava meu desempenho e minha felicidade no trabalho era o quanto a empresa controlava minha rotina de atividades, ou seja, o quanto eu possuía ou não **autonomia** para realizar minhas tarefas e propor novas ideias. Além disso, na realização do meu trabalho e de outras atividades como o desenho, a escrita e o esporte, pude vivenciar momentos de **flow**: momentos em que nos conectamos de uma maneira muito profunda com a atividade executada, tornando-se parte integrante dela: como quando um alpinista faz uma escalada, ele se sente parte da montanha (CSIKSZENTMIHALYI, 2004).

Pude então perceber o quanto viver esses momentos de conexão profunda impactam positivamente na minha vida. Dessas experiências surgiu a vontade de estudar **qual a relação entre autonomia e flow**, e como a união entre esses estados pode influenciar positivamente na vida das pessoas e das organizações.

Com a realização desse trabalho, espero chamar a atenção das empresas que buscam proporcionar uma experiência de trabalho positiva aos seus funcionários para a importância de proporcionar autonomia e momentos de **flow** no dia-a-dia dos seus colaboradores. Esse trabalho mostra, através de dados coletados em um estudo empírico, como ter mais autonomia no trabalho pode levar a mais estados de **flow**, e, conseqüentemente, a impactos positivos para a saúde da organização. Para as pessoas em geral, espero demonstrar a importância de buscarmos mais autonomia e momentos de **flow** em nossas vidas, com o objetivo de sermos mais felizes.

Espero alcançar essas pessoas pois o que presencio no mercado de trabalho são pessoas insatisfeitas com seus empregos, reclamações do chefe, empresas que precisam bloquear acesso a redes sociais no trabalho, mais e mais formas de controle sobre as horas trabalhadas. O que vemos na prática é que nem sempre as empresas cumprem seu papel de proporcionar as condições ideais para que o *Flow* aconteça, e assim vemos o que parece ser uma incompatibilidade dos valores do ambiente corporativo burocrático com os dos trabalhadores que buscam autonomia.

Para tanto, realizou-se um experimento que se propõe a medir o nível de autonomia no trabalho e capturar o nível de *flow* de pessoas da faixa etária de 21 a 28 anos, que, segundo Rudolf Steiner¹ (1894), e mais tarde segundo Bernard Lievegoed, em seu livro *Fases da Vida* (2007), representa o quarto setênio de nossas vidas, período em que adotamos mais fortemente o princípio da “autoeducação” (relacionado à autonomia). É o momento no qual questionamos o quanto conseguimos realmente colocar em prática nossas potencialidades, ou seja, que nos questionamos se realmente conseguimos vivenciar momentos de *Flow*, época em que somos críticos com nós mesmos, ao mesmo tempo em que ainda queremos explorar o mundo e nossas próprias capacidades. Essa época é, portanto, a fase da vida em que podemos perceber com mais intensidade como o grau de autonomia interfere nas nossas vidas.

Ainda, respeitando o critério da acessibilidade para a realização do experimento proposto, foram pesquisadas pessoas que trabalhassem na cidade de Porto Alegre.

Dessa forma, esse trabalho tem como problema: **como o grau de autonomia que jovens adultos de Porto Alegre possuem nos seus trabalhos está relacionado com o atingimento de estados de *flow*, dentro e fora do ambiente da empresa?**

¹Rudolf Steiner foi o criador da Antroposofia, que se propõe a estudar o elo entre a ciência e a religião, além de ser autor de *A Filosofia da Atividade Espiritual* (1894), entre outros 400 livros.

3 OBJETIVOS:

3.1 OBJETIVO GERAL:

- Analisar como o grau de autonomia que jovens adultos de Porto Alegre possuem nos seus trabalhos está relacionado com o atingimento de estados de *flow*, dentro e fora do ambiente da empresa.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar o grau de autonomia que os respondentes possuem em seus trabalhos.
- Analisar em quais situações os respondentes encontram *flow*, no trabalho ou fora dele.
- Relacionar o atingimento de estados de *Flow* aos diferentes níveis de autonomia no trabalho.
- Sugestões para que as empresas possam propiciar mais *flow* às pessoas .

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 O FLOW

Ao longo desse trabalho, será discutida a relação entre *Flow* e autonomia. Sendo assim, é necessário conceituar cada um desses pontos.

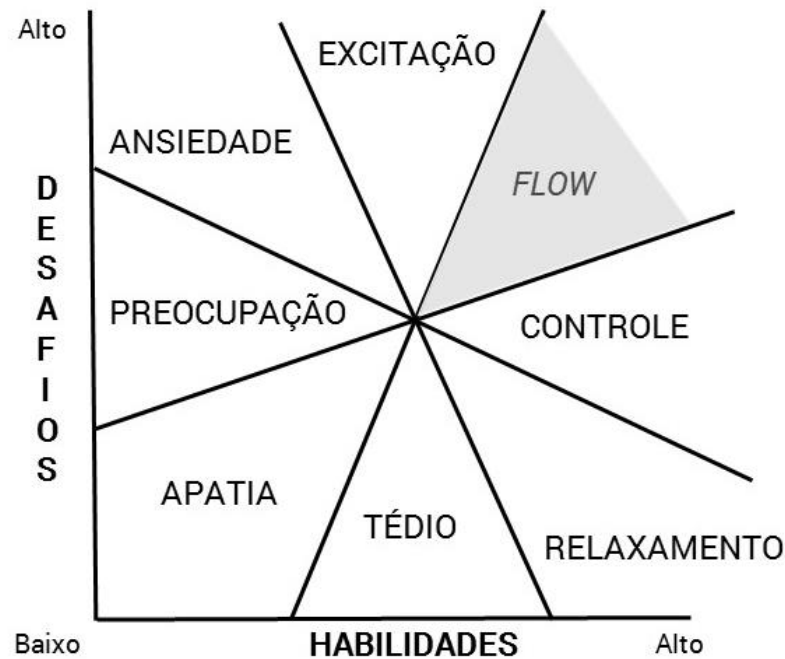
Começamos com o *flow*, conceito desenvolvido por Mihaly CSIKSZENTMIHALYI, professor de psicologia de origem húngara. Após anos de extensas pesquisas com pessoas dos mais diversos perfis, esse conceito foi exposto em seu livro *Flow: The Psychology of Optimal Experience* (1990). Ao acompanhar e analisar detalhadamente os hábitos de milhares de pessoas das mais diversas profissões ao redor do mundo, Mihaly conseguiu identificar duas variáveis que se relacionam diretamente para criar o estado de *flow*.

A primeira delas é o **nível de desafio** que a pessoa que faz a atividade está enfrentando, por exemplo: para uma pessoa que nunca tocou piano, tocar uma música simples é um desafio relativamente alto. À medida que essa pessoa aprender as notas básicas, tocar essa mesma música terá se tornado um desafio baixo, e assim, para que ela evolua como pianista é necessário que toque músicas mais complexas.

Assim, a segunda variável identificada é o **grau de habilidade** da pessoa em realizar a atividade, ou seja, quanto conhecimento e prática esse indivíduo possui para a execução da tarefa: quanto mais conhecimento e prática, maior será a sua habilidade. Dessa forma, vemos que o grau de desafio varia de acordo com o grau de habilidade na realização de determinada tarefa.

Relacionando essas duas variáveis, é possível identificarmos oito diferentes estados que vivenciamos toda vez que executamos uma tarefa. Podemos ver, de acordo com a figura 1 – elaborada pelo autor, a partir do livro *Gestão Qualificada* – (CSIKSZENTMIHALYI, 2004), que o estado de *flow* somente é atingido quando temos simultaneamente um alto desafio e um alto nível de competência (por exemplo, um alpinista muito experiente escalando o Monte Everest).

Figura 1: A relação entre desafios e competências



Fonte: CSIKSZENTMIHALYI, 2004.

No total dos oito estados, podemos identificar quatro deles como sendo positivos e outros quatro como negativos. Todos os posicionados à direita do ponto central (o ponto em que tanto desafios quanto habilidades são médios) são positivos, sendo eles a excitação, o controle, o relaxamento e o *flow*. Já os estados posicionados à esquerda do ponto médio são tidos como negativos, sendo eles o tédio, a apatia, a preocupação e a ansiedade. Os estados são melhor descritos na tabela abaixo, adaptada pelo autor a partir do livro *Gestão Qualificada* (CSIKSZENTMIHALYI, 2004):

Quadro 1: Descrição dos oito estados na realização de atividades

Estado	Descrição
Apatia	Os desafios e habilidades são baixos. A tristeza e a depressão podem surgir caso permaneça por muito tempo nesse estado.
Preocupação	Os desafios são maiores que as habilidades, estresse e desânimo estão presentes.
Ansiedade	Os desafios superam em muito as habilidades, o estresse é acentuado e a pessoa vive em sinal de alerta.
Tédio	Habilidades médias e desafio baixo, o conformismo pode surgir nesse estado.
Relaxamento	A habilidade é alta e o desafio é baixo, a confiança e o conformismo estão presentes.
Controle	A habilidade é alta e o desafio é médio, a confiança está presente, assim como a alegria.
Excitação	O desafio é alto e as habilidades são médias, provocando alerta e foco. É nesse estágio que acontece mais fortemente o aprendizado.
<i>Flow</i>	Os desafios e as habilidades são altos. O <i>flow</i> se manifesta, estando o foco e a alegria presentes.

Fonte: CSIKSZENTMIHALYI, 2004.

Podemos perceber que, através da visualização desses estados, podemos tomar consciência sobre quais deles mais vivenciamos em nossas vidas, e assim agir no sentido de nos posicionar mais à direita do que à esquerda do ponto médio, praticando mais atividades de forma positiva do que negativa. É importante ressaltar que principalmente o estado de *flow* é importante para as pessoas, uma vez que é nele que criamos uma maior conexão com o mundo ao nosso redor, o que Ken Robinson (2010) também vai chamar de descobrir o seu “elemento-chave”.

Descobrir como podemos atingir mais vezes o estado de *flow* é essencial, uma vez que nesse estado a alegria está presente, assim como o foco, ou seja, é o momento que conseguimos estar atentos e felizes, vivenciando realmente o momento presente. Em seu livro *O Poder do Agora* (1997), Eckhart Tolle

descreve largamente como viver de forma intensa o momento presente é a única forma de viver uma vida plena, e atingir momentos de *flow* parece ser um dos meios de fazer isso, tornando nossas vidas mais inteiras e prazerosas. Como disse o poeta Dante:

“Quando agimos, desvelamos nossa alma. A felicidade segue-se naturalmente, pois aquilo que é desejado sempre traz satisfação”.
(ALIGHIERI, apud CSIKSZENTMIHALYI, 2004, p.25):

É importante percebermos como o *flow* acontece dentro das nossas ocupações, e assim existem algumas profissões e hobbies que demonstram isso de forma mais clara. Pintores (e artistas de forma geral) nos fazem perceber como podemos estar imersos em uma atividade e se tornar parte daquilo. Os pintores mais reconhecidos normalmente são aqueles que conseguem transmitir para a tela seus sentimentos, ou seja, é como se a tela fosse uma extensão de seu corpo.

Montanhistas também vivem essa sensação de extensão, e nos fazem perceber, através da vivência de situações extremas, o quanto se preocupar com coisas fora da atividade que estamos executando pode ser perigoso para nossas vidas. Imagine, por exemplo, um alpinista que, subindo a montanha, está preocupado com as contas para pagar no final do mês. Ele certamente não terá o foco necessário e não conseguirá executar os movimentos com precisão. Assim, o ato de escalar traz uma atenção total para o momento presente, limpando a mente da pessoa e a trazendo para o momento presente. O montanhista Dennis Eberl descreve sua experiência no livro de Csikszentmihalyi como:

“Raros momentos de uma unidade quase orgiástica em que esqueço de tudo e me perco na ação” (CSIKSZENTMIHALYI, 2004, p.47).

É claro então que vivenciar momentos de *flow* trazem felicidade para a vida das pessoas: agora, por que isso é importante para as empresas? Ora, assim como existem exemplos de artistas e montanhistas que vivem *flow*, também existem diversos depoimentos de consultores, arquitetos, médicos, mestres-de-obras que vivenciam esses momentos no seu dia-a-dia de trabalho.

Assim, essas pessoas, dentro de suas ocupações, conseguem conectar a felicidade em executar algo que traz alegria com o foco de fazer algo bem feito,

agregando valor para a organização em que trabalha. Qual a diferença, por exemplo, entre um consultor que realiza capacitações de pessoas e faz isso em estado de preocupação e um que faz a mesma capacitação em estado de controle?

Obviamente que o consultor que está em estado de controle se sairá melhor ao final, pois, por ter mais habilidades, se sentirá mais confiante e saberá lidar melhor com possíveis imprevistos que acontecerem. O mesmo pode acontecer com um médico cirurgião em meio a uma operação: caso ele esteja vivendo um momento de *flow*, saberá exatamente que ferramentas usar, fará intervenções precisas e terá mais chances de salvar a vida de um paciente, uma vez que o médico estará se sentindo parte do todo do processo, possuindo então um maior entendimento de tudo que ocorre nessa cirurgia (CSIKSZENTMIHALYI, 2004).

Dentro de empresas é possível que o *flow* aconteça com frequência, porém é necessário atentar para o fato de que, uma vez que nos encontramos dentro de um sistema com diversas pessoas, é necessário a colaboração de todo para que esse estado aconteça.

“O trabalho pode representar um dos aspectos mais satisfatórios, mais compensadores, da vida. Trata-se, porém, de uma possibilidade que depende de ações empreendidas coletivamente”.
(CSIKSZENTMIHALYI, 2004, p.11)

Além disso, são listados no livro *Gestão Qualificada* (1990 e 2004) princípios do *flow*, que se configuram quase como um passo a passo do processo que acontece, enumerando quais são as nove características principais de quando esse processo ocorre. A lista abaixo foi retirada dos livros:

1. As metas são claras;
2. O feedback é imediato;
3. Há um equilíbrio entre oportunidade e capacidade;
4. A concentração se aprofunda;
5. O que importa é o presente;
6. Controle não é o problema;
7. A noção do tempo é alterada;
8. A perda do ego;
9. A experiência é autotélica (CSIKSZENTMIHALYI, 2004, p.38)

O que vemos na realidade, porém, são empresas que não proporcionam esse tipo de oportunidade aos seus colaboradores. Por que isso acontece?

“Uma das explicações está certamente na crença comum de que, embora as pessoas sejam feitas para o trabalho, a maioria das tarefas não é feita para pessoas. Desde os tempos dos faraós até os gestores da Qualidade Total, a preocupação maior dos empregadores nunca foi adaptar uma função àquilo que os trabalhadores têm de melhor, mas, acima de tudo, à maneira de extrair o máximo de suas possibilidades.” (CSIKSZENTMIHALYI, 2004, p.69).

Enquanto Mihaly fala sobre a capacidade da organização de “tolher” o indivíduo, Robinson aborda a própria auto sabotagem da pessoa, uma outra faceta desse tema:

“O medo talvez seja o obstáculo mais comum à descoberta do Elemento. Pense em quantas vezes o medo surgiu em sua vida, impedindo-o de realizar seus planos que você ansiava por concretizar” (ROBINSON, 2010, p.136)

Vemos então duas abordagens, uma do ponto de vista da organização e outra do próprio indivíduo, que criam barreiras para a manifestação do *flow*. Como disse Peter Senge, a criação de barreiras é uma das piores coisas que podemos fazer, uma vez que são elas que limitam nosso crescimento:

“Não force o crescimento; elimine os fatores que o limitam” (SENGE, p.138)

4.2 A AUTONOMIA

Autonomia é uma palavra que provém do grego antigo: *autonomos* de *auto-* "de si mesmo" + *nomos*, "lei", ou seja, "aquele que estabelece suas próprias leis". O filósofo Kant (2008) defende o conceito da personalidade – conectado com o sentido de autonomia – como sendo a "qualidade que faz com que um ser seja valioso e, portanto, moralmente considerável." Assim, podemos perceber que ter autonomia em nossas vidas é essencial para que sejamos considerados moralmente dentro da sociedade, sendo de vital importância para todas as pessoas.

Iain King também desenvolveu um conceito sobre autonomia, denominado “Princípio da Autonomia”. Nele, King relaciona autonomia com a nossa capacidade de fazer escolhas certas. Ele define autonomia como sendo:

"Deixar as pessoas escolherem por elas mesmas, a não ser que nós saibamos seus interesses melhor do que elas mesmas podem saber” (KING, 2008, p.100).

King enfatiza que não basta que nós conheçamos seus interesses melhor que a pessoa em questão, mas que esta pessoa seja incapaz de conhecer seus próprios interesses. Sendo assim, é possível que, mesmo com uma intervenção externa, a pessoa preserve seu princípio de autonomia, uma vez que ela estará fazendo o que será melhor para si.

Podemos perceber então que o grau de autonomia que possuímos em nossas vidas impacta diretamente em quanto conseguimos tomar as escolhas que vão nos tornar felizes. Assim como no caso do *flow*, quando não possuímos um ambiente que nos proporciona essa oportunidade ou quando somos orientados pelo medo, podemos tomar escolhas que, no longo ou até mesmo no curto prazo, irão prejudicar nossa felicidade.

Uma vida com mais autonomia significa uma vida mais leve, uma vida mais presente, uma vida com mais talentos expostos. Uma vida sem autonomia significa viver sem sentido, sem saber por que se está aqui, por que se faz o que se faz.

Dentro das empresas, o dilema é o mesmo. Funcionários que trabalham sem autonomia frequentemente não entendem o propósito do seu trabalho, trabalhando apenas por outros estímulos, como o retorno financeiro. Como Daniel Pink (2010) coloca, “Controle leva à submissão, autonomia leva ao engajamento”.

Um grande exemplo que temos dentro do cenário brasileiro é o caso da Semco, empresa que perdia força no mercado até a chegada de seu novo gestor, o jovem de 22 anos Ricardo Semler. Desde a sua chegada, Semler adotou medidas radicais para a criação de maior autonomia para seus funcionários, começando sua gestão com a demissão de cerca de 60% do corpo diretivo da empresa. Segue abaixo uma lista com algumas das mudanças relacionadas a

dar maior autonomia para os empregados que foram implantadas na Semco após a chegada de Ricardo Semler (SEMLER, 1988):

- Os trabalhadores avaliam, contratam e despedem os seus colegas
- Os trabalhadores definem as suas quotas de produção
- Os empregados definem os seus próprios salários
- Os trabalhadores têm acesso ilimitado aos relatórios da empresa, e são ensinados a ler os relatórios financeiros
- Os trabalhadores são responsáveis pelo seu próprio controle de qualidade, eliminando assim o departamento de controle qualidade

Em pouco tempo, a Semco, mesmo em uma época de recessão de mercado, voltou a crescer de maneira rápida, conquistando mais mercado e se tornando uma empresa referência em Gestão Participativa. Exemplos como esse nos fazem ver que é possível trabalhar conceitos de autonomia mesmo dentro de grandes empresas. Outros casos, como a aplicação do sistema de Holocracia – que substitui os a hierarquia vertical por círculos de poder, em que todos podem opinar – na Zappos, empresa norte-americana, reforçam esse conceito – conforme artigo publicado na Revista Exame (MELO, 2014).

Existem diversas iniciativas que buscam dar mais autonomia às pessoas, seja dentro ou fora do ambiente de trabalho. Além do exemplo da Gestão Participativa e da Holocracia, podemos vislumbrar também o modelo da Adocracia, que trabalha com o conceito de “forças tarefa”, tentando eliminar a burocracia e tornar as empresas mais orgânicas.

Além disso, é possível também vislumbrar tentativas de estimular a autonomia nas pessoas através de criação de projetos de educação independentes. Temos, em Porto Alegre e São Paulo, o Estaleiro Liberdade, “uma escola de empreendedorismo pirata”, que através de vivências em grupo estimula seus “marujos a tomarem o leme de seus próprios barcos”.

Na média do mercado de trabalho, porém, o que vemos difere desses casos, que se configuram como exceções e são, inclusive, taxados muitas vezes como métodos de “gestão riponga” (VALLE, 2014). Esse termo lembra de

maneira pejorativa o estilo de vida dos hippies, movimento embasado em um comportamento coletivo de contracultura, nascido na década de 60 nos Estados Unidos e que ganhou força no Brasil na década de 70.

O que vemos normalmente dentro das grandes empresas brasileiras é um grande controle, desde o número de horas trabalhadas até as idas ao banheiro, nos casos mais extremos. Isso acontece normalmente por uma enorme luta por poder, que acontece nos níveis mais elevados da organização e acaba atingindo os níveis mais baixos. Quando os rumos de uma organização estão totalmente voltados a gerar mais valor para o acionista, o propósito da organização se perde e cria-se uma cascata de controle, para que nada fuja do objetivo planejado (KAY, 2011).

Muitas vezes também o próprio ego ou a vaidade do gestor influi fortemente para que os funcionários tenham menos autonomia. Como as organizações são formadas por pessoas e muitas vezes departamentalizadas, o gestor de uma área pode subverter o pensamento da empresa e aplicar o seu próprio pensamento na gestão daquela área da empresa. Gestores que carregam consigo questões de ego mal resolvidas muitas vezes transferem suas frustrações maternas e paternas para o ambiente de trabalho, criando o famoso mito do chefe chato (CSIKSZENTMIHALYI, 2004).

O que podemos perceber então é que existem diversos estilos de trabalho, e assim como cada pessoa conduz sua vida de maneira diferente, cada líder (ou chefe) conduz de maneira diferente sua equipe. Sendo assim, percebemos que diferentes organizações, que possuem diferentes estruturas e diferentes pessoas, oferecem diferentes níveis de autonomia aos seus trabalhadores. É a relação desses diferentes níveis com o atingimento de estados de *flow* que esse trabalho se propõe a estudar.

5 MÉTODO:

5.1 ESTUDO EMPÍRICO

Para a realização desse trabalho foi realizado um estudo empírico, com o objetivo de mapear, no dia-a-dia de diferentes pessoas, quando acontecem momentos de *flow*. Esse é um estudo com objetivo similar ao já realizado por CSIKSZENTMIHALYI (HEKTNER; SCHMIDT; CSIKSZENTMIHALYI, 2007) e que também se utilizará do mesmo método, porém com uma amostra menor. Esse trabalho é diferente porque nele o *flow* será relacionado com o grau de autonomia no trabalho dos participantes.

O empirismo é um tipo de estudo que valoriza a evidência, tendo como pressuposto que todas as hipóteses devem ser testadas em campo prático, saindo apenas do campo teórico. Estudos empíricos são realizados desde a época de Aristóteles, passando pelos alquimistas, até chegar aos dias atuais. Um dos estudiosos do empirismo foi George Berkeley, que em seu livro *Tratado sobre os princípios do conhecimento humano* (1992), fala sobre como nossa percepção do mundo está resumida às nossas sensações, ou seja, só podemos perceber através dos nossos cinco sentidos.

A pesquisa empírica então se dá através de uma observação direta ou indireta da experiência ocorrida, que gera uma evidência empírica. Esse tipo de experiência pressupõe que temos uma hipótese a ser testada, para a qual formularemos determinado experimento prático e observaremos os resultados, para uma posterior análise.

A análise desse estudo será realizada de maneira qualitativa e quantitativa. A primeira será realizada de maneira exploratória e descritiva, enquanto a segunda se dará a partir do levantamento e análise de dados estatísticos. Segundo Malhotra (2012) uma pesquisa qualitativa é embasada no entendimento do contexto de pequenas amostras, permitindo uma análise interpretativa da realidade estudada.

Ainda segundo Malhotra (2012) uma análise quantitativa se baseia na aplicação de um questionário estruturado ao qual os entrevistados devem responder. A elaboração do questionário foi realizada a partir do método de amostragem da experiência, explicado a seguir.

5.2 METÓDO DE AMOSTRAGEM DA EXPERIÊNCIA

Para a realização da etapa de levantamento de dados quantitativos desse estudo foi utilizado o método de amostragem da experiência (*experience sampling method - ESM*), que foi desenvolvido por Larson e Csikszentmihalyi (1983).

Esse método é baseado na repetição diária do preenchimento de um questionário, que pode conter uma escala psicométrica e perguntas abertas. Nesse estudo foi utilizada a escala Likert (LIKERT, 1932) de cinco pontos, que mede o grau de concordância/discordância do respondente em relação a uma série de perguntas.

O objetivo desse método é capturar o sentimento das pessoas em um espaço e momento exatos, ou seja, o participante da pesquisa deve responder sempre como está se sentindo no momento, e não como estava se sentido em momentos anteriores. Sendo assim, um dos princípios desse método é que os participantes do estudo não podem saber com antecedência os momentos em que responderão ao questionário, para que possam estar sempre agindo naturalmente, o que propicia respostas mais “naturais” (LARSON; CSIKSZENTMIHALYI, 1983).

A partir da aplicação desse método é possível realizar análises quantitativas dos resultados, que podem indicar padrões e correlações entre as respostas. O objetivo da aplicação desse método no estudo é procurar correlações existentes entre os diferentes níveis de *flow* capturados pelo questionário com os diferentes níveis de autonomia percebidos entre os participantes da pesquisa.

5.3 **DESCRIÇÃO DO EXPERIMENTO**

O experimento foi realizado com um grupo de dezenove pessoas, as quais atendem aos requisitos de possuírem entre 21 e 28 anos e estarem atualmente trabalhando, além de apresentarem disponibilidade para participar do mesmo. Assim, foi utilizado o critério da **acessibilidade** para selecionar os participantes do experimento. Além disso, a seleção de uma faixa etária específica ajuda a limitar outras variáveis que poderiam influenciar o estudo, uma vez que pessoas de idades semelhantes possuem padrões de comportamento semelhantes.

A primeira etapa do estudo consiste na realização de uma entrevista exploratória, através de um roteiro semiestruturado, que tem como objetivo o levantamento do perfil dos respondentes e a identificação do grau de autonomia dos participantes. Segundo Vergara, a entrevista “é um procedimento no qual você faz perguntas a alguém que, oralmente, lhe responde. A presença física de ambos é necessária no momento da entrevista, mas se você dispõe de mídia interativa, ela se torna dispensável” (VERGARA, 2007, p.53). Assim, foram realizadas 17 entrevistas presenciais e duas virtuais.

Para identificar o grau de autonomia das pessoas dentro das organizações foi utilizada uma classificação elaborada pelo autor, que se embasa em dois critérios:

- O poder do indivíduo sobre a tomada de decisão do planejamento da empresa nos níveis estratégico, tático e operacional.
- O poder de controle do indivíduo sobre sua própria rotina de trabalho, ou seja, se ele decide quais serão suas próprias tarefas.

Assim primeiramente é preciso definir a que se referem os níveis estratégico, tático e operacional de uma organização. Chiavenato (1994) define o conceito de planejamento estratégico:

“O planejamento estratégico é um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos de tempo” (CHIAVENATO, 1994, p.196).

Já o nível tático é definido como:

“O planejamento tático é o conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos mais limitados, prazos mais curtos, área de menos amplas e níveis mais baixos da hierarquia da organização” (CHIAVENATO, 1994, p.217).

Ainda segundo Chiavenato (1994), temos a definição do nível operacional:

“O planejamento operacional pode ser visualizado como um sistema: começa com os objetivos estabelecidos pelo planejamento tático, desenvolve planos e procedimentos detalhados e proporciona informação de retroação no sentido de propiciar meios e condições para otimizar e maximizar os resultados” (CHIAVENATO, 1994, p.234).

O quadro a seguir, elaborado pelo autor a partir das citações acima, sintetiza essas definições:

Quadro 2 – Descrição dos níveis da organização

Estratégico	Referente à estratégia do negócio e a decisões estruturais, que afetam o negócio como um todo e por longos períodos de tempo.
Tático	É a ponte entre a estratégia da empresa e a sua execução, ou seja, é o desmembramento da estratégia, visualizando áreas mais restritas e prazos mais curtos.
Operacional	Relacionado à execução dos objetivos planejados. Cria planos detalhados e fornece informações retroativas para maximizar os resultados.

Fonte: CHIAVENATO, 1994.

Em um segundo momento, é necessário definir quais são os diferentes níveis de controle dos indivíduos sobre a sua própria rotina de trabalho. O quadro abaixo, elaborado pelo autor, descreve esses níveis.

Quadro 3 – Descrição dos níveis de controle do trabalhador sobre a própria rotina

Não controla sua rotina	Apenas recebe tarefas, sem poder alterá-las. Não cria tarefas.
Baixo controle sobre a rotina	Recebe tarefas e pode propor pequenas mudanças. Também pode criar tarefas (poucas).
Controle relativo sobre a rotina	Recebe tarefas e possui liberdade para alterá-las. Cria grande parte das suas tarefas.
Alto controle sobre a rotina	Cria suas próprias tarefas.

Fonte: elaborado pelo autor.

Dessa forma, para encontrar diferentes níveis de autonomia no trabalho, podemos cruzar os diferentes níveis da organização com os diferentes níveis de controle do trabalhador sobre a sua própria rotina. Assim, chegaremos ao resultado demonstrado abaixo, em quadro elaborado pelo autor:

Quadro 4 – Cruzamento para obter diferentes níveis de autonomia no trabalho

	Não toma decisões em nenhum nível	Toma decisões operacionais	Toma decisões táticas	Toma decisões estratégicas
Não controla sua rotina	1			
Baixo controle sobre a rotina		2		
Controle relativo sobre a rotina			3	
Alto controle sobre a rotina				4

Fonte: elaborado pelo autor.

A distribuição dos quatro níveis de autonomia foi baseada na prática comum do mercado, em que, na média, quanto maior a responsabilidade dos indivíduos sobre a tomada de decisão da empresa, maior o seu controle sobre a própria rotina. Devido à variedade de tipos de trabalho existentes, é sabido que existem casos que não se encaixam nesse modelo, porém nesse trabalho todos os participantes do estudo serão classificados nesse modelo proposto. Assim

obtemos quatro diferentes níveis de autonomia no trabalho, que são descritos no quadro abaixo, elaborado pelo autor.

Quadro 5 – Descrição dos diferentes níveis de autonomia no trabalho

1	Não toma decisões em nenhum nível de planejamento. Se limita a seguir os procedimentos padrão. Não possui controle sobre a sua rotina de trabalho.
2	Toma decisões no nível de planejamento operacional do negócio, e possui baixo controle sobre sua rotina de trabalho.
3	Toma decisões no nível de planejamento tático. Tem controle relativo sobre sua rotina de trabalho.
4	Toma decisões no nível de planejamento estratégico do negócio, e possui alto controle sobre sua rotina de trabalho.

Fonte: elaborado pelo autor.

Buscando encontrar participantes que se enquadram em todos os níveis de autonomia acima citados, foram selecionados dezenove indivíduos que trabalham em dezesseis empresas com estruturas organizacionais diferentes, tendo até dois participantes (de cargos diferentes) por empresa. As organizações às quais os indivíduos fazem parte estão listadas no quadro abaixo:

Quadro 6 – Descrição das organizações das quais os participantes do estudo fazem parte

Nome da organização	Porte	Tipo	Negócio
ACM – Associação Cristã de Moços	Grande	Pública	ONG
Banrisul	Grande	Pública	Banco
Divisão de Engenharia e Arquitetura - PUCRS	Média	Privada	Fiscalização de obras
Estúdio Nômade	Pequena	Privada	Inovação social
Grupo RBS	Grande	Privada	Mídia
GO Capital	Pequena	Privada	Fusões e aquisições
Nestlé	Grande	Privada	Indústria de alimentos de consumo
Orbital Parking	Pequena	Privada	Estacionamento
Postal Inc.	Micro	Privada	Estudo de comportamento do consumidor
Prime Sail	Micro	Privada	Desenvolvimento humano
Red Bull	Grande	Privada	Bebidas energéticas
Semente Negócios	Pequena	Privada	Educação empreendedora
TAG – Experiências Literárias	Micro	Privada	Clube de assinaturas de livros
Telessaúde	Média	Pública	Atenção primária em saúde
UFRGS - Laboratório da ciência, tecnologia e inovação social	Grande	Pública	Difusão da ciência
WOW – Aceleradora de Startups	Micro	Privada	Aceleração de startups

Fonte: elaborado pelo autor.

A segunda etapa consiste no acompanhamento de uma semana de trabalho de cada participante, ou seja, cinco dias úteis (de segunda a sexta-feira), utilizando do método de amostragem da experiência. Os participantes foram abordados em sete a oito momentos aleatórios em cada dia, no qual receberam

uma mensagem via celular (SMS ou WhatsApp) e, nesse momento, responderam a um rápido questionário, o qual gera, a partir de uma escala psicométrica baseada nas nove dimensões do *flow*, uma nota quantitativa, além de possuir perguntas abertas que contextualizam a situação presente do respondente.

O questionário foi adaptado a partir de questionários já existentes e aplicados nas pesquisas de Mihaly e outros estudiosos do tema (HEKTNER; SCHMIDT; CSIKSZENTMIHALYI, 2007). Outra referência utilizada foi a consultoria Mind Garden (MOST, 2015) dos Estados Unidos, que atua com a criação de ferramentas de pesquisa e disponibiliza parte de seu conteúdo para o público geral. O questionário final utilizado na pesquisa encontra-se no apêndice.

Para que fosse obtido o maior número de questionários respondidos, optou-se pela utilização de questionários físicos, que foram entregues e depois recolhidos presencialmente com os participantes do estudo. Após a aplicação do estudo com o grupo foi realizada a tabulação manual dos dados coletados nos questionários físicos no programa Microsoft Excel, e posteriormente realizada a análise dos dados utilizando o software SPSS (*Statistical Package for Social Science*), que permite a realização de cálculos estatísticos e cruzamentos a partir da inserção de dados. Segundo Bisquerra, Sarriera e Martinez (2004): “os pacotes de programas estatísticos (statistical packages) têm a função de ajudar os pesquisadores na fase de análise dos dados”.

A partir dessa análise foi possível relacionar o grau de autonomia no trabalho identificado com a nota geral do *flow* que cada pessoa teve em sua semana de trabalho. Posteriormente ao estudo os dados coletados serão apresentados aos participantes em reuniões individuais.

6 RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados do estudo realizado e suas análises. Também serão apresentadas inferências sobre os resultados.

6.1 APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE QUALITATIVA

Na primeira etapa do estudo foram realizadas dezenove entrevistas exploratórias, cada uma com duração aproximada de trinta minutos. Durante a entrevista foi identificado o grau de autonomia do entrevistado, a partir da escala anteriormente apresentada.

Primeiramente, segue abaixo um quadro que mostra a idade, gênero e tempo de empresa dos pesquisados:

Tabela 1 – Informações gerais sobre os participantes do estudo

Idade	Número absoluto
21	1
22	1
23	10
24	3
25	2
26	1
27	0
28	1
Gênero	Número absoluto
Masculino	11
Feminino	8
Tempo de empresa	Número absoluto
Até 6 meses	5
De 6 a 12 meses	3
De 13 a 24 meses	5
Maior que 24 meses	6

Fonte: elaborado pelo autor.

Pode-se perceber que se trata de um grupo heterogêneo, porém com uma concentração de respondentes com 23 anos, que se deve ao já citado critério da acessibilidade. Quanto ao gênero e tempo de empresa percebemos uma distribuição equilibrada entre os pesquisados.

Quanto aos cargos dos entrevistados, participaram do estudo estagiários, bolsistas, garagistas, escriturários, analistas, assistentes e sócios de empresas.

Abordando o perfil das empresas em que os entrevistados trabalham, segue abaixo quadro explicativo sobre o porte, tipo e número de níveis hierárquicos:

Tabela 2 – Informações gerais sobre as empresas participantes do estudo

Porte da empresa	Número absoluto
Micro	5
Pequena	5
Média	2
Grande	7
Tipo de empresa	Número absoluto
Privada	14
Pública	5
Número de níveis hierárquicos	Número absoluto
2	8
3	3
4	3
5 ou mais	5

Fonte: elaborado pelo autor.

Percebe-se uma distribuição equilibrada no quesito porte das empresas, o que se reflete no número de níveis hierárquicos. Já quanto ao tipo existe a predominância de instituições privadas.

Após a realização das entrevistas foi possível determinar o nível de autonomia de todos os participantes do estudo. Segue abaixo quadro com a distribuição dos participantes nos níveis:

Tabela 3 – Distribuição dos participantes do estudo por nível de autonomia

Nível de autonomia	Número absoluto
1	4
2	4
3	6
4	5

Fonte: elaborado pelo autor.

Podemos perceber novamente uma distribuição equilibrada entre os níveis, tendo cada um no mínimo 4 participantes, ou seja, 21% do total. Os entrevistados foram selecionados buscando-se a distribuição mais igualitária

possível entre os níveis, porém como apenas após as entrevistas foi possível identificar seu nível de autonomia, incorreu-se nesta variação.

Para entender de forma mais específica como é constituído o nível de autonomia nas empresas foram feitos três cruzamentos, que seguem nos quadros abaixo:

Tabela 4 – Cruzamento do nível de autonomia com o porte da empresa

Nível de autonomia	Porte da empresa	
	Micro ou pequena	Média ou grande
1	1	3
2	0	4
3	5	1
4	4	1

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 5 – Cruzamento do nível de autonomia com o número de níveis hierárquicos das empresas

Nível de autonomia	Número de níveis hierárquicos	
	2 ou 3	4 ou mais
1	1	3
2	0	4
3	5	1
4	4	1

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 6 – Cruzamento do nível de autonomia com o tipo de empresa

Nível de autonomia	Tipo de empresa	
	Privada	Pública
1	1	3
2	3	1
3	6	0
4	4	1

Fonte: elaborado pelo autor.

A partir desses cruzamentos podemos perceber, no quadro do primeiro cruzamento, que profissionais de micro e pequenas empresas foram classificados com maior autonomia do que os de médias e grandes empresas. Embora esta etapa do trabalho não se proponha a realizar análises quantitativas,

esse número mostra um indício de que micro e pequenas empresas oferecem autonomia maior aos seus funcionários. Já no segundo cruzamento percebemos que a distribuição é exatamente igual à do primeiro, ou seja, quanto maior a empresa, mais níveis hierárquicos irão existir.

Analisando o terceiro cruzamento, que apresenta o tipo das empresas, podemos perceber que 3 dos respondentes do nível 1 são de organizações públicas, enquanto 10 dos 11 respondentes dos níveis 3 e 4 são de organizações privadas, o que mostra indícios de que as organizações públicas tendem a oferecer baixos níveis de autonomia aos seus trabalhadores. Esse fato, no entanto, deve ser cruzado com a descoberta feita nas entrevistas de que a autonomia no trabalho depende, em muitos casos, do gestor da área em que a pessoa trabalha.

Foi apreciado um caso, por exemplo, em que um respondente havia tido seu gestor trocado há poucas semanas, e o novo gestor extinguiu antigas flexibilidades de trabalho, como realizar parte do trabalho à distância. Sendo assim, a autonomia no trabalho está atrelada tanto ao porte da empresa, aos seus níveis hierárquicos e ao tipo de empresa, mas tem como fator chave as características individuais de gestão do responsável pela área em que cada pessoa atua.

Após a apresentação desses dados gerais, partimos para uma análise das respostas dos entrevistados. Ainda sobre a classificação das pessoas nos quatro níveis de autonomia, um ponto que se mostrou claro é que indivíduos do nível quatro, o de mais alta autonomia, ou seja, que tomam decisões estratégicas, também atuam no nível operacional de trabalho. Isso acontece devido ao fato dessas pessoas trabalharem em microempresas, e assim atuam em todos os níveis do negócio.

Outra questão visível é que, pelo fato das organizações estudadas possuírem diferentes estruturas internas, fica claro que o cargo ocupado na empresa não está diretamente ligado ao nível de autonomia no trabalho, uma vez que, por exemplo, estagiários e bolsistas foram identificados com maior grau de autonomia que analistas. Outro fator que parece não ser determinante para o

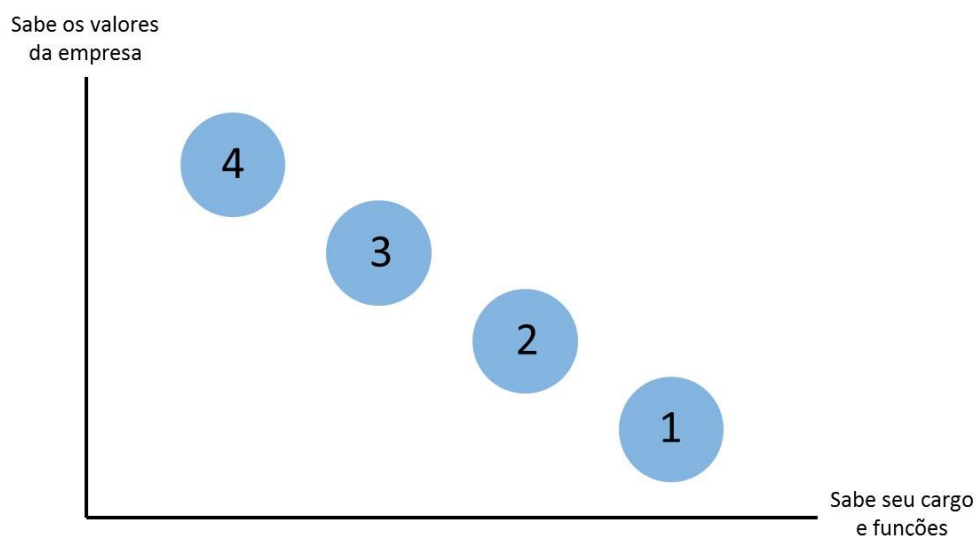
grau de autonomia é o tempo de empresa, visto que existem entrevistados com 4 anos de empresa no grau 1 e outros com 2 semanas de empresa com grau 4.

Falando na questão da relação funcionário-empresa, pode-se perceber que existe uma diferença entre as pessoas de diferentes níveis de autonomia quanto a dois pontos:

- Saber os valores da empresa
- Saber seu cargo e funções

Durante as entrevistas os entrevistados dos níveis 1 e 2 muitas vezes hesitavam em responder sobre os valores e a missão da empresa em que trabalhavam, sendo “Não sei dizer” uma resposta frequente. Por outro lado, quando perguntados sobre seus cargos e funções as respostas eram praticamente automáticas. Já os entrevistados dos níveis 3 e 4 se mostraram indecisos em falar sobre seu cargo e funções, muitas vezes “criando” o nome de um cargo no momento da pergunta. No entanto, quando perguntados sobre os valores da empresa ficavam visivelmente felizes em dar a resposta, e o faziam com segurança e frequentemente sorrindo. A figura abaixo, elaborado pelo autor, torna essa questão mais visual:

Figura 2 – Análise do conhecimento sobre valores, cargos e funções entre os diferentes níveis de autonomia



Fonte: elaborado pelo autor.

Ainda sobre essa questão, notou-se na realização das entrevistas que os valores citados pelos respondentes dos níveis 3 e 4 diferem dos citados pelos respondentes dos níveis 1 e 2. Uma vez que pessoas dos níveis 3 e 4 falaram sobre valores que dizem respeito às próprias pessoas da organização, como "estilo de vida", "liberdade" e "autonomia", pessoas dos níveis 1 e 2 falaram sobre valores da organização voltados aos clientes, como "profissionalismo", "transparência" e "tratar bem o cliente".

6.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS QUANTITATIVOS

Durante a realização do estudo foram respondidos um total de 609 questionários válidos (que foram respondidos no momento de recebimento da mensagem e em um momento em que o respondente não estivesse dormindo), ou seja, uma média de 32 questionários válidos respondidos por participante (cerca de 6 por dia da aplicação do estudo). Todos os questionários foram respondidos em folhas físicas e posteriormente recolhidos e tabulados pelo autor.

É importante ressaltar que esse é um método em que diversas pessoas preenchem questionários idênticos e que serão futuramente comparados, e sendo assim o estudo está atrelado ao senso crítico individual de cada participante. Dessa forma os dados a seguir representam tão somente a percepção de cada indivíduo frente às situações.

Os dados a seguir apresentados foram todos construídos a partir dos questionários válidos. É importante colocar que, na etapa de tratamento de dados, devido à não padronização das respostas brutas, o autor realizou o agrupamento das respostas para análise. Após o tratamento dos dados foi possível sua análise utilizando o software SPSS. Em uma primeira visão, podemos apreciar no quadro abaixo as médias gerais obtidas em cada um dos

quatro níveis de autonomia, além de mostrar a média geral de todos os participantes do estudo.

Tabela 7 – Médias gerais por níveis de autonomia

Nível de autonomia	Média geral
1	3,77
2	3,77
3	3,81
4	3,90
Total	3,82

Fonte: elaborado pelo autor.

Podemos perceber que os níveis 1 e 2 apresentam a mesma média de concordância, seguida de um leve crescimento no nível 3 e um maior crescimento em relação ao nível 4, que apresenta a maior média, dentro de uma escala de 1 a 5. Existe assim um aumento da média geral conforme aumenta também o nível de autonomia. As análises posteriores irão aprofundar os motivos da variação das médias gerais.

O quadro abaixo detalha a média geral total obtida no quadro anterior, mostrando uma visão das médias (de todos os respondentes) em cada uma das nove dimensões do *flow*.

Tabela 8 – Médias gerais e desvio padrão nas nove dimensões do flow

Dimensões do <i>flow</i>	Média geral
1. Metas claras	4,48
2. Feedback imediato	4,13
3. Equilíbrio entre capacidade e desafio	4,69
4. Concentração profunda	3,45
5. Foco no presente	2,89
6. Controle não é problema	3,38
7. Noção de tempo alterada	3,61

8. Perda do ego	4,30
9. Experiência autotélica	3,42

Fonte: elaborado pelo autor.

Ao analisar o quadro podemos perceber que a dimensão com maior média é a “3. Equilíbrio entre capacidade e desafio”, o que se configura como um indício de que as pessoas costumam realizar tarefas dentro do seu campo de capacidade, podendo indicar que o nível de desafio (tanto no trabalho como em atividades pessoais) no dia-a-dia não é alto. Esse dado pode indicar ainda que o nível de aprendizado das pessoas não é alto, uma vez que o aprendizado está relacionado, na teoria do *flow*, principalmente a momentos em que os desafios superam as capacidades, e assim somos estimulados a elevar nossa capacidade.

Ainda, podemos perceber que a dimensão com menor média é a de número “5. Foco no presente”, o que indica um alto nível de preocupação dos respondentes – quanto a tarefas passadas ou futuras. Esse número não deixa de representar um sintoma da nossa sociedade contemporânea ocidental, que busca o acesso em tempo real a informações globais, fato retratado pelos participantes do estudo, uma vez que todos possuem *smartphones*. Tendo acesso a informações que não as do tempo-espço presente, as pessoas parecem preocupar-se com outras coisas além que as do momento presente.

Para uma análise mais profunda sobre as médias em cada uma das dimensões do *flow* foi elaborado o quadro abaixo, que mostra a nota detalhada de cada nível de autonomia:

Tabela 9 – Média geral nas nove dimensões do flow por grupo de autonomia

Dimensões do <i>flow</i>	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grau de significância
Metas claras	4,40	4,71	4,33	4,57	0,001
Feedback imediato	4,26	4,25	4,02	4,07	0,090
Equilíbrio entre capacidade e desafio	4,74	4,65	4,70	4,67	0,681
Concentração profunda	3,42	3,50	3,30	3,64	0,099
Foco no presente	2,85	2,93	2,74	3,10	0,089
Controle não é problema	3,17	3,35	3,39	3,56	0,079
Noção de tempo alterada	3,37	3,32	3,78	3,82	0,000
Perda do ego	4,50	4,02	4,44	4,19	0,000
Experiência autotélica	3,17	3,22	3,61	3,52	0,001

Fonte: elaborado pelo autor.

Ao analisar a tabela acima, percebemos que existem questões que apresentam diferenças nas médias entre os grupos de autonomia, o que nos leva a realizar inferências sobre os motivos de tal variação. A questão 2, por exemplo, relativa ao recebimento de “feedback imediato”, apresenta uma diferença nas médias dos grupos 1 e 2 para os grupos 3 e 4, sendo a média dos primeiros maior. Isso indica que esse grupo de fato possui atividades estruturadas em processos e encaminhamentos padrão. Já os grupos 3 e 4, por muitas vezes não possuem processos que os indicam o caminho correto, não conseguem obter feedback imediato sobre suas ações. A influência da presença de chefes será considerada no cruzamento das médias de cada dimensão com as pessoas presentes.

Ao atentarmos à questão 5 (foco no presente), que, como comentado anteriormente possui a menor média, percebemos que a média do grupo 4 é elevada em relação aos demais, indicando que pessoas com nível de autonomia muito alto possuem uma maior capacidade de presença mental.

Quanto à questão 6 (controle não é problema), percebemos um leve aumento nas médias do grupo 1 ao grupo 4, que possui a maior média. Possuir controle sobre a situação indica que o respondente possui, mais do que o explícito “controle”, uma alta confiança em si mesmo, como cita Marvin Bell no livro de Csikszentmihalyi:

“Eu não diria controle, pois trata-se de uma confiança que emana da rendição às matérias, mais do que de seu controle”.
(CSIKSZENTMIHALYI, 2004, p.44).

Sendo assim, analisando os dados da amostra podemos inferir que tal questão apresenta um leve crescimento nas médias pois também a confiança dos respondentes em si mesmos apresenta um leve crescimento. Isso pode ocorrer pois a autonomia está intimamente ligada à confiança pessoal, e assim possuir mais autonomia no trabalho pode significar ter um senso de autoconfiança maior.

Já a questão 7, relativa à dimensão “noção de tempo alterada” apresenta padrão semelhante à questão 2, mostrando um agrupamento dos grupos 1 e 2 e dos grupos 3 e 4. Nessa questão, porém, percebemos que a média dos grupos 3 e 4 é maior. Ainda, podemos atentar ao grau de significância nessa questão, que mostra que existe uma diferença no padrão de respostas entre os grupos. Se analisarmos mais profundamente, percebemos que existe uma divisão nos padrões de respostas dos grupos 1 e 2 em relação aos grupos 3 e 4, confirmando essa separação dos blocos.

Essa dimensão se relaciona com a distorção do tempo na perspectiva do respondente, que está vinculada à realização de atividades de longa duração em estado de imersão, e que está normalmente relacionada à execução de trabalhos complexos. Sendo assim, podemos analisar o quadro abaixo, que mostra a frequência de realização de trabalhos pouco complexos (atualizar dados, realizar análises simples, reuniões de rotina, entre outros) e trabalhos complexos (criação de novos produtos e conteúdo, elaboração de estratégias, entre outros), sendo essa divisão realizada pelo autor.

Tabela 10 – Frequência da realização de trabalhos pouco complexos e trabalhos complexos por grupo de autonomia

Atividade	Frequência grupo 1	Frequência grupo 2	Frequência grupo 3	Frequência grupo 4
Trabalhos pouco complexos	38	47	52	42
Trabalhos complexos	4	2	12	12

Fonte: elaborado pelo autor.

Nota-se que os grupos 1 e 2 apresentam uma frequência proporcional de realização menor de trabalhos complexos em relação aos grupos 3 e 4. Assim, podemos inferir que, por realizarem mais atividades complexas, os respondentes dos grupos 3 e 4 conseqüentemente realizam mais atividades em estado de imersão, e assim percebem menos a passagem do tempo. Esse dado nos faz pensar em quantas pessoas com baixa autonomia que vemos “contando os minutos” para sair do trabalho, e assim percebemos que o controle de horas trabalhadas afeta essa dimensão do *flow*.

Ainda podemos perceber um padrão de respostas na questão 9, que diz respeito à “experiência autotélica”. Percebemos que os grupos 1 e 2 e os grupos 3 e 4 apresentam médias semelhantes, sendo maior as médias dos grupos 3 e 4, mostrando novamente a divisão existente entre esses dois blocos de grupos, novamente ratificada pelo grau de significância que mostra a mesma divisão da questão 7. Percebemos, assim, que os grupos com maior autonomia no trabalho encontram maior gratificação no seu dia-a-dia, e tal fato pode estar ligado à maior liberdade de escolha que estes grupos apresentam. Tendo maior controle sobre sua rotina e podendo criar suas próprias tarefas, as pessoas parecem tender a escolher atividades que lhes trazem mais gratificação, fato que contribui de forma vital para atingir os sentimentos de felicidade e auto realização que todos buscamos.

Analisando ainda o grau de significância das questões, percebemos que as questões 1 e 8, que não foram abordadas aqui, possuem diferenças nos padrões de respostas entre os grupos. Não foram encontrados, porém, padrões que possibilitassem inferências sobre as suas causas.

Realizada a análise das médias dos grupos em cada dimensão, partiremos para as análises com cruzamentos, ou seja, iremos cruzar as médias obtidas com quatro variáveis: o “local”, a “atividade”, as “pessoas” e o “tempo”. O “local” se refere à onde o respondente estava no momento da resposta ao questionário, a “atividade” é o que exatamente ele estava fazendo, a variável “pessoas” diz respeito a quem estava no mesmo local que ele (compartilhando ou não a atividade) e o “tempo” mostra há quanto tempo a atividade estava sendo executada no momento da resposta.

Começando a análise iremos analisar as médias relativas às atividades executadas. Durante a tabulação dos questionários foram identificadas 194 diferentes atividades, que foram agrupadas primeiramente em 17 grupos de atividades, para serem posteriormente unidas em quatro grandes grupos de atividades. Segue assim uma breve descrição das atividades agrupadas:

- Atividades de lazer: praticar esportes, ler, realizar refeições, descansar.
- Trabalhando: verificar e-mail, atender clientes, realizar reuniões, discutir a estratégia da empresa.
- Tarefas pessoais: arrumar a casa, organizar-se, tomar banho, escovar os dentes.
- Esperando/em deslocamento: Esperar o professor, dirigir, deslocar-se via ônibus ou via trem.

Podemos ver no quadro abaixo um compilado das médias de todos os participantes dentro desses grupos de atividades:

Tabela 11 – Média geral em cada atividade

Atividade	Média geral
Atividades de lazer	3,99
Trabalhando	3,83
Tarefas pessoais	3,71
Esperando / em deslocamento	3,49

Fonte: elaborado pelo autor.

Vemos então que o bloco de atividades com maior média são as “atividades de lazer”, que englobam atividades menores como a prática de esportes, realização de refeições, entre outros. Essas atividades estão normalmente relacionadas a escolhas livres dos respondentes, ou seja, a pessoa normalmente tem autonomia para escolher que atividade irá desempenhar, e assim temos que os níveis de *flow* são elevados.

Já quando olhamos para a atividade “esperando/em deslocamento” percebemos que sua média é a mais baixa, o que pode estar relacionado ao “estado semivegetativo de olhos mornos” que as pessoas entram quando estão esperando em uma fila, sentadas no ônibus ou mesmo dirigindo. Podemos entender que essa atividade apresenta a média mais baixa pois nesses momentos, as pessoas não estarem necessariamente “fazendo” algo, e essa atividade também não se configura como um período de descanso. Para aprofundar o entendimento dessa questão podemos analisar o quadro abaixo, que mostra a média de cada atividade em relação a cada dimensão do *flow*.

Tabela 12 – Média geral em cada atividade por dimensão do flow

Dimensões do <i>flow</i>	Esperando / em deslocamento	Tarefas pessoais	Trabalhando	Atividades de lazer
Metas claras	4,43	4,68	4,60	4,22
Feedback imediato	4,17	3,96	4,09	4,27
Equilíbrio entre capacidade e desafio	4,60	4,60	4,65	4,83
Concentração profunda	2,68	3,30	3,72	3,45
Foco no presente	2,11	3,01	3,02	2,97
Controle não é problema	3,27	2,87	3,27	3,84
Noção de tempo alterada	3,03	3,36	3,70	3,84
Perda do ego	4,21	4,49	4,17	4,44
Experiência autotética	2,89	3,13	3,27	4,02

Fonte: elaborado pelo autor.

Analisando o quadro, percebemos que a média baixa da atividade “esperando/em deslocamento” se deve principalmente às dimensões “foco no presente” e “experiência autotélica”, ou seja, quando as pessoas estão esperando ou se deslocando estão em geral preocupadas com algo e não se sentem gratificadas, o que é um indício de dois males da nossa sociedade: nossa incapacidade de acalmar nosso pensamento e de sermos gratos pelo todo do processo (incluindo os períodos de espera e deslocamento) e não apenas pelos momentos em que estamos fazendo exatamente aquilo que queremos.

Agora iremos analisar as atividades separando os grupos de autonomia. Segue abaixo quadro que apresenta as médias de cada grupo em relação às atividades:

Tabela 13 – Média de cada grupo de autonomia por atividade

Atividade	Média geral grupo 1	Média geral grupo 2	Média geral grupo 3	Média geral grupo 4
Atividades de lazer	3,75	4,16	4,08	3,98
Trabalhando	3,75	3,66	3,86	3,97
Tarefas pessoais	3,97	3,53	3,67	3,96
Esperando / em deslocamento	3,61	3,78	3,37	3,43
Grau de significância	0,431	0,000	0,000	0,002

Fonte: elaborado pelo autor.

Podemos perceber que existe um crescimento na média entre os grupos na atividade “trabalhando”, o que pode indicar novamente que o nível de autonomia no trabalho propicia mais momentos de *flow*, uma vez que o grupo com maior nível de autonomia possui a maior média na realização da atividade “trabalhando”.

Ao analisarmos o grau de significância percebemos que existe uma diferença no padrão de respostas dos grupos 2, 3 e 4 (com uma margem de erro de até 5%), enquanto o grupo 1 não apresenta diferença. Isso significa que os grupos 2, 3 e 4 variam seu padrão de respostas dependendo da atividade que estão executando, enquanto pessoas do grupo 1 não variam seu padrão. Buscando entender essa variação, percebemos que os grupos 3 e 4 alteram radicalmente

suas respostas quando executando a atividade “esperando/em deslocamento”. Podemos inferir desse dado que pessoas desses níveis possuem a anteriormente comentada incapacidade de acalmar seus pensamentos, e assim se sentem de maneira diferente quando realizando essa atividade, possível se sentido “improdutivos” nesse período.

Dando prosseguimento a essa análise, podemos ver abaixo o quadro que nos mostra a média de cada grupo de autonomia cruzada com o local de resposta do questionário:

Tabela 14 – Média de cada grupo de autonomia por local

Local	Média geral grupo 1	Média geral grupo 2	Média geral grupo 3	Média geral grupo 4
Veículo / Rua	3,88	3,96	3,55	3,79
Casa	3,80	3,90	3,82	3,92
Casa de amigo	5,00	5,00	4,10	3,95
Escritório	3,69	3,69	3,84	3,90
Faculdade	3,28	3,45	3,55	4,41
Estabelecimento terceiro	3,94	3,90	3,93	3,92
Grau de significância	0,031	0,000	0,183	0,690

Fonte: elaborado pelo autor.

Analisando esse cruzamento, o primeiro fato que atentamos é a média elevada no local “casa de amigo”. Analisando os questionários podemos perceber que esse local está relacionado principalmente a atividades de lazer, como conversar, criar peças artísticas e também realizar refeições em grupo. Como analisado anteriormente, essas são atividades que tendem a proporcionar momentos de *flow*, e assim podemos perceber que o local “casa de amigo” influencia no atingimento de *flow* na medida em que proporciona a realização de atividades que propiciam tal estado.

Podemos perceber também que o local “Faculdade” possui a menor média nos grupos 1, 2 e 3, porém apresenta a maior média no grupo 4. Quanto a possuir uma média baixa, isso pode estar vinculada ao resultado obtido na média geral

dos grupos na dimensão “equilíbrio entre capacidade e desafio”, que, como comentado anteriormente, pode se referir a um nível de aprendizado baixo. Quanto a questão de representar a maior média do grupo 4, analisando as frequências percebe-se que esse grupo possui apenas 3 questionários preenchidos nesse local, e assim sua representatividade é baixa para fins de comparação.

Realizando uma análise baseada no grau de significância pode-se perceber que existe uma diferença significativa (com até 5% de erro) nos grupos 1 e 2, que têm seu padrão de respostas afetado pelo local, ou seja, dependendo do local em que se encontram seu padrão muda, enquanto os grupos 3 e 4 não alteram seu padrão dependendo do local. Tal fato indica que as pessoas dos grupos 1 e 2 se sentem de maneira diferente (em relação ao *flow*) dependendo do local em que estão. Isso pode se dar ao fato de que possuem níveis diferentes de autonomia no trabalho e em outros locais (em casa, por exemplo). Esse dado evidencia novamente a relevância da autonomia no trabalho, uma vez que pessoas com menor autonomia demonstram mudar seu comportamento dependendo se estão em um local com mais ou menos autonomia, enquanto que pessoas com maior autonomia no trabalho não apresentam tal mudança, ou seja, mantém um comportamento estável independente do local em que estão.

Iremos analisar agora a relação existente entre *flow* e as pessoas presentes. Sendo assim, segue quadro comparativo:

Tabela 15 – Média de cada grupo de autonomia por pessoas presentes

Pessoas	Média geral grupo 1	Média geral grupo 2	Média geral grupo 3	Média geral grupo 4
Amigos	-	4,73	4,08	4,56
Chefe	3,89	4,11	-	4,10
Cliente	4,00	-	3,83	4,43
Colegas	3,79	3,58	3,82	3,74
Família	4,43	3,87	4,13	3,85
Namorado(a)	3,75	3,56	3,88	3,65
Sozinho	3,66	3,87	3,69	3,90
Grau de significância	0,075	0,000	0,279	0,000

Fonte: elaborado pelo autor.

Ao analisarmos o quadro percebemos que a maior média se encontra na presença do grupo “amigos”. Novamente, entendemos que existe uma relação entre a presença desse grupo e a realização de atividades de lazer, o que explica os números altos.

Já o grupo “sozinho” está relacionado a vários tipos de atividades: de lazer (ler, praticar esportes); de espera/deslocamento; de trabalho, entre outros. Assim, a análise do grupo “sozinho” torna-se demasiada complexa.

Outro ponto que chama atenção no quadro são as baixas notas vinculadas ao grupo “namorado(a)”, que normalmente está vinculado a atividades como descansar e conversar, que tendem a propiciar altos níveis de *flow*. Ao atentarmos ao grau de significância, percebemos que os grupos 2 e 4 apresentam mudanças no seu padrão de respostas, ou seja, elas mudam dependendo das pessoas que estão ao seu lado. Esse dado, entretanto, não é conclusivo, e assim não foi possível realizar inferências sobre ele.

Para aprofundar a análise, segue quadro que mostra a média de todos os respondentes em cada dimensão em comparação com as pessoas presentes. Por apresentar muitos grupos diferentes, o quadro abaixo está resumido apenas com os grupos que serão analisados.

Tabela 16 – Média geral por dimensão do flow por pessoas presentes (resumido)

Dimensões do <i>flow</i>	Sozinho(a)	Com o chefe	Com amigos
Metas claras	4,50	4,91	4,23
Feedback imediato	4,10	2,73	4,35
Equilíbrio entre capacidade e desafio	4,76	4,55	4,96
Concentração profunda	3,27	4,18	4,08
Foco no presente	2,82	3,45	3,69
Controle não é problema	3,33	3,82	4,23
Noção de tempo alterada	3,47	4,64	4,42
Perda do ego	4,40	4,27	4,58
Experiência autotélica	3,34	4,18	4,62

Fonte: elaborado pelo autor.

Ao analisar o quadro alguns pontos chamam atenção, como a nota de 4,96 da dimensão “equilíbrio entre capacidade e desafio” e o grupo “amigos”. Isso pode indicar tanto que as atividades relacionadas a esse grupo são pouco desafiantes, uma vez que são relacionadas mais a lazer e relaxamento, quanto que as pessoas se sentem mais capazes ao lado de seus amigos. Outro ponto interessante é a perda do ego, ou seja, quando estão ao lado de seus amigos as pessoas se sentem confortáveis o suficiente para não se importar com o que os outros pensam dela.

Já quando analisamos o grupo “chefe”, percebemos duas questões interessantes: uma nota muito alta na dimensão “metas claras”, o que indica que as pessoas sabem muito bem o que estão fazendo quando estão com seus chefes, e uma nota muito baixa na dimensão “feedback imediato”, o que indica que, embora as pessoas saibam suas metas, não ganham de seus chefes feedbacks em tempo real para melhoria do trabalho. Isso evidencia outro ponto da cultura dos negócios brasileiro, de chefes que não oferecem feedbacks pois não sabem transmiti-los, quanto mais imediatamente no momento da atividade.

Já quanto ao grupo “sozinho”, chama a atenção a nota baixa na dimensão “concentração profunda”, o que indica a dificuldade em manter-se focado frente a tantas distrações vindas de tantas fontes diferentes. Vale ressaltar que nesse grupo estão presentes as situações em que a pessoa está na companhia de estranhos, como quando dentro de um ônibus, por exemplo. Essa ambivalência também torna a análise desse ponto mais complexa.

Ainda, foi elaborado um quadro para analisar a influência do tempo no atingimento de estados de *flow*. Segue abaixo quadro comparativo:

Tabela 17 – Média geral de cada grupo de autonomia por tempo de execução da atividade

Tempo	Média geral grupo 1	Média geral grupo 2	Média geral grupo 3	Média geral grupo 4
Até 10 minutos	3,63	3,88	3,70	3,76
De 11 a 30 minutos	3,76	3,68	3,87	4,04
De 30 minutos até 1 hora	4,02	3,70	3,91	3,94
Mais que 1 hora	3,80	3,73	3,79	3,96
Grau de significância	0,089	0,365	0,364	0,127

Fonte: elaborado pelo autor.

Quanto à análise dessa variável os dados foram inconclusivos, visto que há muitas variações e não foram identificados padrões numéricos nas médias, além do grau de significância não ser representativo em nenhum dos grupos. A razão desse resultado pode ser consequência de que existem uma variedade de atividades, pessoas e locais envolvidos, fazendo com que o tempo seja uma variável que analisada em um cenário macro não apresente resultados. No entanto, avaliando os questionários um a um, podemos perceber mudanças nas respostas quando, por exemplo, uma pessoa passa muitas horas realizando a mesma atividade. Porém por se tratarem de dados micro e que não possuem representatividade frente ao todo eles não serão analisados.

Foi criado também, para cada respondente, um quadro que apresenta sua nota média nas nove dimensões do *flow*, além de um quadro detalhado que apresenta os dados de cada dia de aplicação da pesquisa. Esses quadros serão utilizados para prover um retorno aos participantes da pesquisa, porém não serão publicados por não terem significância para as análises macro do estudo.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

7.1 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Após a realização das análises de todos os resultados, é possível afirmar que existe uma relação entre o nível de autonomia das pessoas no trabalho e o atingimento de estados de *flow*, e assim quanto mais autonomia um indivíduo tem em seu trabalho, mais provavelmente ele vivenciará momentos de *flow*. Essa constatação é plausível pois, primeiramente, o estudo conseguiu identificar o grau de autonomia dos participantes nos seus respectivos trabalhos, através do uso da classificação proposta pelo autor. Tal afirmação se faz verdadeira pois tanto na análise qualitativa quanto na análise quantitativa pode-se perceber padrões de respostas entre grupos e entre as pessoas dos mesmos grupos, indicando que foram classificadas de maneira correta.

Em um segundo momento, foi conseguido capturar os níveis de *flow* das pessoas na realização das mais diversas atividades, sendo os questionários físicos a “prova viva” das percepções das pessoas quanto ao *flow* nas suas vidas. Assim, pode-se perceber que existem situações em que respondentes encontram *flow* com maior frequência, como quando realizando uma refeição com a família em casa, conversando com amigos na casa deles, realizando tarefas complexas com seus colegas no escritório, entre outras já abordadas na seção “Apresentação e análise de dados quantitativos”. Sendo assim, concluímos que tanto os objetivos específicos quanto o objetivo geral desse trabalho foram alcançados. Dessa forma, podemos identificar contribuições através dos resultados obtidos desta pesquisa.

Uma primeira contribuição, já citada anteriormente, é instrumento de identificação do nível de autonomia no trabalho que foi utilizado. Posteriormente temos que, uma vez identificado que uma maior autonomia no trabalho proporciona mais momentos de *flow*, os líderes empresariais podem se sentir mais confortáveis em oferecerem a seus trabalhadores maiores níveis de autonomia, cumprindo seu papel de melhorar a vida das pessoas. As formas desses líderes proporcionarem uma maior autonomia no trabalho não será abordada nesse trabalho, porém consta como sugestão para pesquisas futuras.

Já para as pessoas em geral, fica a mensagem, baseada nos dados do experimento, de que obter mais autonomia no trabalho irá proporcionar mais momentos de *flow* nas suas vidas, o que, como já abordado por Csikszentmihalyi (1990), traz mais felicidade para a vida, além de, como também já explorado por Csikszentmihalyi (2004), essa felicidade poder estar intimamente conectada com o trabalho. Sendo assim, buscar maior autonomia no trabalho é tão urgente quanto buscar mais felicidade em nossas vidas.

É importante, no entanto, considerar que a oferta do mercado de trabalho quanto a empregos com maior autonomia ainda é pequena, uma vez que, como já comentado, grande parte das empresas brasileiras trabalham com a premissa básica do retorno financeiro sobre o investimento, atuando com a lógica de extrair sempre o máximo possível dos trabalhadores (CSIKSZENTMIHALYI, 2004).

Além disso, existem diversas outras atividades fora do ambiente de trabalho que proporcionam momentos de *flow*, e buscar praticar essas atividades com maior frequência, além de buscar a presença de pessoas e locais que nos ajudam a vivenciar momentos de *flow* é de vital importância para uma vida mais feliz.

7.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O questionário respondido tem por objetivo ser curto, e assim possui apenas quatro perguntas abertas referentes ao contexto, não conseguindo dessa forma captar todo o ambiente presente do entrevistado. Assim fatores que podem alterar o sentimento do respondente, como se há música no ambiente podem não ser capturados.

O instrumento de pesquisa utilizado para mapear o nível de autonomia no trabalho foi construído pelo autor, utilizando um autor como referência para a descrição dos níveis de planejamento organizacional. Esse instrumento, portanto, não foi previamente validado e assim se configura como um risco o fato dos dados coletados com ele não captarem de forma precisa os diferentes níveis de autonomia no trabalho, como pretendido.

Outro limitante é a questão dos horários em que os questionários são respondidos: para não atrapalhar a rotina dos pesquisados, os questionários foram sempre respondidos entre as 9h e 23h. Uma terceira limitação é o fato que os respondentes não foram acompanhados presencialmente durante todo o estudo, sendo assim muitos participantes não preencheram a totalidade dos questionários (39).

7.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Levando em consideração as contribuições do estudo e também as suas limitações, seguem abaixo algumas sugestões para futuras pesquisas na área:

- Realizar um experimento com um acompanhamento mais próximo e mais completo, mapeando mais precisamente o nível de *flow* e realizando acompanhamentos presenciais dos participantes.
- Compreender de forma profunda as razões que levam as organizações a oferecerem diferentes níveis de autonomia para seus trabalhadores.
- Analisar maneiras com que os líderes empresariais podem oferecer de forma sadia mais autonomia no trabalho para seus colaboradores.
- Realizar a validação do instrumento de mapeamento do nível de autonomia no trabalho, através da repetição, observação e análise dos resultados obtidos.

REFERÊNCIAS

BERKELEY G. **Tratado sobre os princípios do conhecimento humano**. In: Coleção Os Pensadores. São Paulo: Nova Cultural, 1992

BISQUERRA, Rafael; SARRIERA, Jorge C.; MATÍNEZ, Francesc. **Introdução à Estatística: Enfoque informático com o pacote estatístico SPSS**. Bookman, 2007.

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**, Bertrand Brasil, 1989

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**, 2.ed. São Paulo: Makron-Books, 1994

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. **Flow: The Psychology of Optimal Experience**, New York: Harper and Row, 1990

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. **Gestão Qualificada**, ARTMED, 2004

DEMING, Edwards W. **A Nova Economia**, Qualitymark, 1997

HEITINK, G. **Practical Theology: History, Theory, Action Domains: Manual for Practical Theology**. Grand Rapids, MI: Wm. B. Eerdmans Publishing, 1999

KAY, John. **A Beleza da Ação Indireta**, Best Business, 2011

KING, Iain. **How to Make Good Decisions and Be Right All the Time'**, Continuum, 2008

HEKTNER, J.M., SCHMIDT, J.A., & M. CSIKSZENTMIHALYI. **Experience sampling method: Measuring the quality of everyday life**. Thousand Oaks, CA, 2007

KANT, Immanuel; **Crítica da razão prática**, Edições 70, 2008

LARSON, Reed; CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly **The experience sampling method**, 1983

LIEVEGOED, Bernard. **Fases da Vida: Crises e Desenvolvimento da Individualidade**, Antroposófica, 2007

LIKERT, Rensis **A Technique for the Measurement of Attitudes**, 1932

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MASLOW, Abraham H. **Maslow no Gerenciamento**, Qualitymark, 2000

MELO, Luísa. **Como o novo modelo de gestão da Zappos dará adeus aos chefes**. Exame, Negócios, Janeiro/2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/como-a-nova-teoria-de-gestao-da-zappos-dara-adeus-aos-chefes>>. Acesso em: 09 jun. 2015.

MOST, Robert. <<http://www.mindgarden.com/>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

PINK, Daniel H. **Drive – The Surprising Truth about what motivates us**, Canongate Books, 2010

ROBINSON, Ken. **O Elemento-Chave**, Rio de Janeiro, Ediouro, 2010

SEMLER, Ricardo. **Virando a própria mesa**. 9. ed. São Paulo: Best Seller, 1988

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**, Best Seller, 1990

STEINER, Rudolf. **A Filosofia da Atividade Espiritual**, 1894

TOLLE, Eckhart. **O Poder do Agora**, Sextante, 1997

VALLE, Patrícia. **Nasce a gestão riponga**, Exame, Negócios, Agosto/2014. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/revistaexame/edicoes/1070/noticias/nasce-a-gestao-riponga>>. Acesso em: 09 jun. 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2007

APÊNDICE

Apêndice A – Questionário para identificação do nível de *flow* (elaborado pelo autor)

Responda *brevemente* as perguntas abaixo:

O que estou fazendo? _____

Aonde estou? _____

Com quem estou? _____

Há quanto tempo estou fazendo essa atividade? _____

Nome: _____

Data: __/__/__

Horário: __:__

Responda os itens abaixo de acordo com a sua concordância com a frase, em uma escala de 1 a 5, sendo 5 “Concordo totalmente” e 1 “Discordo Totalmente”.

Eu sei claramente qual é a minha meta neste momento.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____
 Discordo totalmente Discordo parcialmente Nem concordo nem discordo Concordo parcialmente Concordo totalmente

Eu sei claramente se o que estou fazendo está dando certo ou não.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____
 Discordo totalmente Concordo totalmente

Eu tenho a capacidade adequada para realizar a atividade que estou fazendo.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____
 Discordo totalmente Concordo totalmente

Eu estou totalmente concentrado no que estou fazendo neste instante.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____
 Discordo totalmente Concordo totalmente

Eu não estou preocupado com a próxima coisa que tenho que fazer ou com algo que já passou.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____
 Discordo totalmente Concordo totalmente

As coisas parecem estar acontecendo automaticamente, quase sem esforço.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____
 Discordo totalmente Concordo totalmente

O tempo passa sem eu perceber.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____
 Discordo totalmente Concordo totalmente

Eu não estou preocupado com o que os outros podem estar pensando sobre mim neste momento.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____
 Discordo totalmente Concordo totalmente

O que estou fazendo neste momento é muito gratificante.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____
 Discordo totalmente Concordo totalmente

APÊNDICE B – Roteiro para entrevista semiestruturado para identificação do nível de autonomia no trabalho (elaborado pelo autor)

Dados do entrevistado:

Nome: _____

Telefone: _____ Email: _____

Empresa: _____ Cargo: _____

Porte: _____ Pública ou privada? _____

Tempo de empresa: _____ Níveis hierárquicos: _____

Idade: _____ Gênero: _____ Estado Civil: _____ Formação: _____

- Em uma frase, o que a empresa em que você trabalha faz?
- Você sabe dizer quais são os valores da empresa? E a missão (se houver)?
- Quais são as suas principais funções no dia-a-dia de trabalho?
- No dia-a-dia de trabalho, você costuma decidir as coisas sozinho ou existem processos/encaminhamentos padrão? Existem manuais, regras e processos que digam como as coisas devem ser feitas?
- Pode me contar a última vez que você tomou uma decisão sozinho? Qual foi a consequência disso?
- Existem 3 níveis da organização, operacional, tático, estratégico. Suas decisões do dia-a-dia estão dentro de qual nível da empresa (ou não há decisão)?

Estratégico	Referente ao posicionamento e à estratégia do negócio e a decisões estruturais, que afetam o negócio como um todo.
Tático	É a ponte entre a estratégia da empresa e a sua execução, ou seja, cria planos de ação que serão executados para o atingimento dos objetivos da organização.
Operacional	Relacionado à execução das ações planejadas. Segue o que foi planejado nos demais níveis, tornando real o planejamento da empresa.

- Como funciona a elaboração da sua “agenda semanal” de trabalho? Como “surgem” as suas tarefas?
- Que tipos de controle existem sobre seu trabalho diário? (horas trabalhadas, relatórios, presença física...)
- Você se sente confortável com a autonomia que você possui no trabalho?