

GESTÃO DE PESSOAS

QUANDO O TRABALHO FLUI: aplicando a Teoria do Flow para engajamento e produtividade em lojas de departamento

36° ENANGRAD

Coelho Neto, 15 de setembro de 2025

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar de que maneira a Teoria do *Flow* pode ser aplicada para aumentar o engajamento e a produtividade dos colaboradores em lojas de departamento situadas no município de Coelho Neto, Maranhão. Com base em uma abordagem mista, foram utilizados questionários com escala do tipo *Likert* aplicada a 43 colaboradores e 5 gestores, além da observação participante. Os dados demonstraram que o nível geral de engajamento dos colaboradores é elevado, com destaque para a dimensão da dedicação, seguida pelo vigor e pela absorção. A análise revelou que fatores como clareza nas metas, *feedback* contínuo, ambiente relacional positivo e alinhamento entre habilidades e desafios contribuem significativamente para o surgimento do *Flow* no ambiente de trabalho. Como produto final, elaborou-se um plano estratégico com ações voltadas ao fortalecimento do engajamento organizacional. Conclui-se que, mesmo em contextos de menor porte e com limitações estruturais, como os encontrados em cidades interioranas, é possível criar ambientes mais motivadores e produtivos por meio da aplicação intencional dos princípios da Teoria do *Flow*. Além de contribuir para o campo da gestão de pessoas, esta pesquisa abre caminhos para estudos futuros que ampliem a compreensão sobre o *Flow* em realidades empresariais diversas.

Palavras-chave: *Flow*. Engajamento no trabalho. Produtividade. Gestão de pessoas. Lojas de departamento.

ABSTRACT

This study aims to analyze how Flow Theory can be applied to increase employee engagement and productivity in department stores located in the municipality of Coelho Neto, Maranhão. Based on a mixed approach, Likert scale questionnaires were applied to 43 employees and 5 managers, in addition to participant observation. The data showed that the overall level of employee engagement is high, with emphasis on the dimension of dedication, followed by vigor and absorption. The analysis revealed that factors such as clarity of goals, continuous feedback, a positive relational environment, and alignment between skills and challenges contribute significantly to the emergence of Flow in the workplace. As a final product, a strategic plan was developed with actions aimed at strengthening organizational engagement. It was concluded that even in smaller contexts with structural limitations, such as those found in inland cities, it is possible to create more motivating and productive environments through the intentional application of the principles of Flow Theory. In addition to contributing to the field of people management, this research paves the way for future studies that broaden the understanding of Flow in diverse business realities.

Keywords: Flow. Work engagement. Productivity. People management. Department stores.

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o engajamento de colaboradores tem se tornado um tema central nas discussões sobre gestão de pessoas, principalmente diante dos desafios enfrentados pelas organizações em manter equipes motivadas e produtivas.

De acordo com o relatório *State of the Global Workplace 2023*, apenas 23% dos trabalhadores no mundo se sentem engajados em suas funções, e esse cenário, embora melhor em algumas regiões do Brasil, ainda apresenta índices preocupantes em estados como o Maranhão, onde o engajamento atinge apenas 24,5% dos colaboradores. Esse dado revela uma realidade que demanda atenção especial por parte dos gestores e profissionais da área de Recursos Humanos.

Nesse contexto, a Teoria do *Flow*, proposta por Mihaly Csikszentmihalyi na década de 1970, surge como uma abordagem promissora para a promoção do engajamento no ambiente organizacional. O *Flow* representa um estado psicológico de imersão total em uma atividade, caracterizado por alta concentração, domínio sobre as ações e sensação de satisfação intrínseca. Quando o desafio da tarefa está em equilíbrio com as habilidades do indivíduo, esse estado pode ser alcançado, proporcionando maior desempenho, criatividade e bem-estar. Embora inicialmente estudada em contextos como esportes e artes, a Teoria do *Flow* tem ganhado espaço no campo organizacional, revelando-se útil na promoção de ambientes de trabalho mais motivadores e eficazes.

No Brasil, os estudos sobre o *Flow* têm avançado em diferentes áreas, como a educação, o turismo e o comportamento do consumidor. Em âmbito organizacional, pesquisas como as de Coutinho et al. (2021) e Santos et al. (2023) demonstram que o *Flow* no trabalho contribui para o desenvolvimento de competências, o bem-estar psicológico dos líderes e a elevação do desempenho das equipes. No entanto, ainda existe uma lacuna significativa em relação à aplicação dessa teoria em contextos empresariais de menor porte e em localidades distantes dos grandes centros urbanos, como é o caso da cidade de Coelho Neto, no estado do Maranhão.

O município de Coelho Neto-MA tem cerca de 1.987 empresas ativas, apresentando um cenário desafiador para o engajamento organizacional, especialmente em setores importantes como o de lojas de departamento, que concentram parte relevante dos empregos formais. Nessas empresas, muitas vezes limitadas por recursos escassos e oportunidades reduzidas de capacitação, o uso de estratégias que promovam o *Flow* pode representar uma alternativa viável para melhorar o envolvimento dos colaboradores e, consequentemente, a competitividade dos negócios locais. Estudos como os de Alves e Sarmiento (2020) ressaltam o papel vital das pequenas empresas no desenvolvimento socioeconômico de cidades interioranas, reforçando a relevância de pesquisas que considerem esse contexto.

Diante disso, este trabalho tem como propósito analisar de que maneira a Teoria do Flow pode ser aplicada para aumentar o engajamento e a produtividade dos colaboradores em lojas de departamento de Coelho Neto-MA. Para isso, serão examinados os princípios teóricos do *Flow* e sua aplicabilidade no ambiente corporativo, identificadas as condições organizacionais que favorecem a ocorrência desse estado e, por fim, elaborado um plano estratégico que contribua para a melhoria do engajamento e da satisfação dos profissionais dessas empresas. Ao abordar uma problemática real e contextualizada, esta pesquisa visa oferecer subsídios práticos para a gestão de pessoas em organizações de pequeno porte e, ao mesmo tempo, contribuir com o avanço do conhecimento acadêmico sobre a aplicação da Teoria do *Flow* no cenário organizacional brasileiro.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Teoria do *Flow*

A Teoria do *Flow* procura compreender como as pessoas vivenciam experiências de imersão profunda em atividades que realizam. Esse estado psicológico é marcado por total concentração, prazer no fazer e perda da noção do tempo e do ambiente ao redor. Segundo Csikszentmihalyi (1990), o *Flow* acontece quando há equilíbrio entre os desafios da tarefa e as habilidades do indivíduo, permitindo que a atividade se torne recompensadora em si mesma, mesmo diante de dificuldades.

Essa vivência promove satisfação e desempenho superior, pois o foco intenso e a ausência de distrações possibilitam maior entrega e produtividade. Conforme Gomes et al. (2012), o *Flow* está relacionado ao crescimento profissional e à sensação de realização. Para Flora Vitória (2016), trata-se de um estado de motivação intrínseca, estimulado por metas claras, desafios compatíveis, *feedbacks* constantes e um ambiente que favoreça a concentração.

Nesse sentido, é fundamental que as organizações criem condições que facilitem essa experiência. Compreender o perfil dos colaboradores, investir em treinamentos, oferecer pausas adequadas e promover um ambiente propício à concentração são estratégias eficazes. De acordo com o Iplacecorp (2020), essas ações aumentam a sensação de preparo e bem-estar, tornando o trabalho mais prazeroso e produtivo. Estimular o *Flow*, portanto, é investir não só em resultados, mas também na saúde organizacional e na valorização das pessoas.

2.2. Engajamento no Trabalho

O engajamento no trabalho é compreendido como um estado psicológico positivo, composto por vigor, dedicação e absorção (Farina et al. 2018). Colaboradores engajados demonstram energia para enfrentar desafios, entusiasmos em suas funções e concentração intensa nas atividades. Esses fatores estão relacionados à autoeficácia, à qualidade das relações interpessoais e à criação de um ambiente de confiança.

Estudos brasileiros recentes indicam que o engajamento é fortalecido pelo reconhecimento, alinhamento entre expectativas e funções e pela comunicação clara entre líderes e equipes, destacando-se a importância da valorização e do suporte organizacional para o comprometimento dos trabalhadores (Santos, 2022). Além disso, pesquisas mostram que trabalhadores que percebem qualidade de vida no trabalho (QVT) apresentam níveis mais elevados de engajamento, o que repercute positivamente em seu comprometimento organizacional (Rodrigues, 2021).

2.3. Produtividade no Ambiente de Trabalho

A produtividade no ambiente de trabalho é um fator importante para o desempenho da organização e pode ser vista por meio de medidas como a eficiência e a qualidade na produção. Como destaca o Sebrae (2023), os indicadores de produção são ferramentas necessárias para julgar o rendimento dos trabalhadores e a efetividade dos processos nas empresas. Além de identificar falhas e implementar melhorias, esses indicadores ajudam na escolha de decisões mais assertivas contribuindo para o aumento da eficiência operacional, a diminuição de custos e a criação de um ambiente de trabalho mais organizado e produtivo.

A pesquisa realizada por Ouba et al. (2022) evidencia que o incremento da produtividade está ligado ao fenômeno do *Flow*, principalmente em modelos de trabalho híbridos, onde os colaboradores conseguem harmonizar desafios e habilidades com maior eficácia. Assim, entender os elementos que favorecem o *Flow* e sua correlação com a produtividade podem ser cruciais para potencializar e aumentar o desempenho da produtividade dos funcionários em lojas de departamento.

Pesquisas destacam a importância de uma produtividade saudável, enfatizando a necessidade de alinhar desempenho organizacional e bem-estar dos trabalhadores. Em seu estudo, Almeida (2014) aponta que a qualidade de vida no trabalho (QVT) está diretamente relacionada à produtividade das equipes, sendo que condições inadequadas de trabalho, baixa autonomia e relações socioprofissionais fragilizadas podem comprometer tanto a saúde dos trabalhadores quanto a qualidade

dos serviços prestados. A autora sugere que políticas de gestão de pessoas devem focar na criação de um ambiente organizacional que favoreça não apenas o alcance de metas, mas também a satisfação e a motivação dos colaboradores.

Esse enfoque dialoga com a Teoria do *Flow*, de Csikszentmihalyi, que propõe que a produtividade pode ser potencializada quando os indivíduos encontram um equilíbrio entre desafios e habilidades, imergindo em suas atividades de forma engajada e prazerosa. Se aplicado ao contexto corporativo, esse conceito sugere que ambientes de trabalho que estimulam autonomia, clareza de objetivos e *feedbacks* contínuos podem facilitar o estado do *Flow*, tornando os processos mais eficientes e menos exaustivos. Assim, ao investir na QVT e na promoção de um trabalho mais significativo, as empresas não apenas evitam riscos de adoecimentos, como também favorecem um desempenho sustentável e de alta performance.

2.4. Motivação e Satisfação no Trabalho

A motivação no trabalho pode ser entendida como a força que impulsiona o indivíduo a agir em direção as metas e objetivos (Paladini 2012). Para Maximiano (2017), ela se relaciona ao desejo de realização e ao esforço direcionado a resultados. Os estudos clássicos de Maslow e Herzberg ajudam a compreender que a motivação é influenciada tanto por fatores internos como autorrealização, crescimento e reconhecimento, quanto por fatores externo, como condições de trabalho, remuneração e segurança.

No ambiente organizacional, a satisfação no trabalho surge quando as necessidades dos indivíduos estão alinhadas às condições oferecidas pela empresa, gerando maior engajamento e desempenho. Nesse sentido, Chiavenato (2014) ressalta que a satisfação é um indicador essencial da qualidade de vida no trabalho, pois trabalhadores satisfeitos tendem a apresentar níveis mais elevados de produtividade e menor rotatividade.

Pesquisas brasileiras recentes reforçam essa perspectiva. Rodrigues (2021) mostra que, em lojas de varejo, colaboradores motivados e satisfeitos apresentam maior eficiência e comprometimento, especialmente quando a organização adota práticas de valorização e cuidado com o bem-estar. Da mesma forma, a Unibra (2022) evidencia que investir em políticas de QVT impacta diretamente na motivação, na satisfação e, consequentemente, na produtividade das equipes.

Outro ponto relevante é a relação entre motivação e experiências de *Flow*. Quando os trabalhadores encontram desafios compatíveis com suas habilidades,

recebem feedbacks adequados e percebem sentido no que fazem, tendem a vivenciar maior satisfação e prazer em suas atividades (Vitória,2016; Pepsic ,2020). Esse ciclo positivo fortalece não apenas o vínculo com a organização, mas também os níveis de engajamento.

Assim, a motivação e a satisfação no trabalho configuram-se como pilares essenciais para a construção de ambientes saudáveis, capazes de potencializar o *Flow*, sustentar o engajamento e gerar impactos diretos na produtividade organizacional.

3. METODOLOGIA

Este estudo adotou uma abordagem metodológica mista, integrando procedimentos quantitativos e qualitativos, com o objetivo de analisar como a Teoria do *Flow* pode contribuir para o aumento do engajamento e da produtividade de colaboradores em lojas de departamento localizadas no município de Coelho Neto, Maranhão. A combinação dessas abordagens permitiu unir a objetividade dos dados mensuráveis à riqueza interpretativa das experiências relatadas (Günther 2006).

A pesquisa caracteriza-se como descritiva e exploratória, com delineamento multicascos (Yin 2015), realizada em cinco lojas selecionadas intencionalmente com base em critérios de relevância econômica, número de colaboradores e dinâmica organizacional. Foram incluídos colaboradores e gerentes com experiência mínima de seis meses na loja e excluídos aqueles em licença ou afastamento, garantindo que os participantes tivessem vivência prática no contexto estudado.

Participaram 43 colaboradores e 5 gerentes, escolhidos por amostragem intencional (Creswell,2021), priorizando aqueles com conhecimento do contexto e capacidade de fornecer informações relevantes sobre o engajamento e *Flow*.

A construção dos instrumentos de coleta foi precedida por uma revisão bibliográfica sistemática, que forneceu fundamentação teórica para o desenvolvimento do estudo. Para os colaboradores, aplicou-se um questionário estruturado elaborado na plataforma *Google Forms*, contendo as escalas *Work-related Flow Inventory* (WOLF), adaptada por Bakker (2008), e *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), desenvolvida por Schaufeli e Bakker (2003). Ambas as escalas são amplamente utilizadas na mensuração dos níveis de *Flow* e de engajamento no ambiente de trabalho, abordando aspectos como concentração, motivação, vigor, dedicação e absorção nas tarefas profissionais.

Para os gerentes, foi aplicado um questionário estruturado composto por afirmativas organizadas em escala do tipo *Likert* de cinco pontos e uma pergunta aberta no final, permitindo mensurar percepções quantitativas e captar opiniões qualitativas sobre fatores que influenciam o *Flow* e o engajamento no ambiente de trabalho (Costa Júnir et al., 2024)

Os instrumentos foram avaliados por especialista em gestão de pessoas e testados em um grupo de colaboradores fora da amostra, permitindo ajustes antes da aplicação final. A consistência interna das escalas foi verificada pelo alfa de Cronbach, conforme recomendado por (Hair et al., 2020), garantindo a robustez estatística dos dados obtidos na etapa quantitativa.

A coleta de dados ocorreu entre os dias 2 e 15 de julho de 2025. Inicialmente digital, a baixa adesão levou a visitas presenciais para incentivar participações e reforçar a importância do estudo. Esse contato direto também possibilitou esclarecimentos sobre objetivos e fundamentos da Teoria do *Flow*, aumentando a confiabilidade dos dados.

Para a análise dos dados quantitativos, foram utilizadas estatísticas descritivas com apoio de planilhas eletrônicas no programa *Excel*. Essa etapa permitiu identificar padrões de comportamento, níveis de engajamento e frequência de vivência do *Flow* entre os colaboradores. Os dados qualitativos, por sua vez, foram tratados por meio da técnica de análise de conteúdo, conforme Bardin (2016), possibilitando a categorização temática das respostas abertas fornecidas pelos gerentes e a identificação de sentidos compartilhados e recorrentes no discurso.

Todas as etapas da pesquisa, respeitaram princípios éticos, com autorização das administrações das lojas participantes, respeitando-se o anonimato dos respondentes, o sigilo das informações e a participação voluntária dos envolvidos, conforme estabelecido pelas diretrizes éticas da pesquisa com seres humanos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O setor varejista configura-se como um ambiente multifacetado, dinâmico e, muitas vezes, marcado por instabilidades, exigindo dos profissionais elevada capacidade de adaptação, agilidade e resiliência. Nesse contexto, compreender as vivências e percepções dos colaboradores torna-se fundamental, uma vez que são eles os principais interlocutores entre a empresa e o público consumidor, influenciando diretamente na qualidade da experiência de compra, na fidelização do cliente e, consequentemente, no desempenho e sustentabilidade da empresa no mercado.

Assim, investigar como esses trabalhadores percebem seu ambiente laboral, seu nível de engajamento e ocorrência do estado de *Flow* é uma estratégia relevante para a construção de práticas organizacionais mais estratégicas, humanas e externas à valorização do capital humano.

A análise dos dados obtidos nesta pesquisa teve como objetivo compreender como os colaboradores do setor varejista de Coelho Neto-MA vivenciam a experiência do *Flow* e do engajamento no ambiente de trabalho. O estudo foi baseado nas escalas de *Flow* no Trabalho e de Engajamento no Trabalho, estruturadas em três categorias cada uma, o que permitiu um olhar mais detalhado sobre diferentes dimensões da experiência laboral. Os resultados discutidos a seguir são fundamentais para compreender os fatores que influenciam diretamente a motivação, a produtividade e a satisfação dos profissionais neste contexto.

A importância de investigar tais fenômenos no ambiente varejista se justifica pelo dinamismo e exigência característicos desse setor, onde a pressão por resultados e a rotina intensa podem tanto favorecer quanto dificultar estados de envolvimento e bem-estar. Assim, compreender as condições que favorecem o surgimento do *Flow* e os elementos que impulsionam o engajamento permite à gestão elaborar estratégias mais eficazes, voltadas à valorização do capital humano e à sustentabilidade das práticas organizacionais.

4.1. Flow no trabalho

A investigação do *Flow* no trabalho foi dividida em três categorias: Concentração nas Atividades, Prazer e Bem-Estar no Trabalho e Motivação Intrínseca. Segundo Csikszentmihalyi (1990), o estado de *Flow* é caracterizado por um envolvimento profundo na tarefa, com elevado nível de satisfação e senso de controle, o que pode potencializar significativamente o desempenho e o bem-estar no ambiente organizacional.

Ao analisar a presença do *Flow* entre os colaboradores, torna-se possível identificar não apenas o quanto eles estão engajados, mas também se encontram sentido no que fazem, se vivenciam prazer em suas atividades e se suas funções estão em sintonia com suas competências. Dessa forma, o *Flow* deixa de ser apenas um conceito abstrato e passa a ser uma ferramenta concreta de análise da qualidade das experiências laborais.

4.1.1. Concentração nas Atividades

A concentração é um dos elementos centrais da Teoria do *Flow*, sendo

compreendida como o foco absoluto na tarefa, a ponto de o trabalhador se desligar de distrações externas, Csikszentmihalyi (1990). Os dados apontam que 81,4% dos colaboradores se sentem muito envolvidos nas atividades do dia a dia. Isso demonstra que uma grande parte dos participantes vivencia um estado de imersão nas atividades desempenhadas. Entretanto, essa concentração nem sempre se traduz em completa abstração do ambiente, já que apenas 20,9% relatam esquecer de tudo ao seu redor quando estão no trabalho. Esses dados podem ser atribuídos à natureza complexa e multifacetada do ambiente varejista, caracterizado por tarefas simultâneas, atendimento constante ao público e dinamismo operacional.

Tabela 1 – Concentração nas Atividades

Afirmarões	Nunca	Às vezes	Regularmente	Frequentemente	Sempre	Total
Quando estou atendendo clientes ou organizando o setor, não penso em mais nada.	5 (11,6%)	23 (53,5%)	6 (14,0%)	7 (16,3%)	2 (4,7%)	100%
Sinto-me totalmente envolvido(a) nas atividades diárias da loja.	0 (0,0%)	4 (9,3%)	4 (9,3%)	11 (25,6%)	24 (55,8%)	100%
Deixo-me levar pelas atividades da loja.	4 (9,3%)	11 (25,6%)	7 (16,3%)	10 (23,3%)	11 (25,6%)	100%
Quando estou no trabalho, esqueço-me de tudo ao meu redor.	17 (39,5%)	10 (23,3%)	7 (16,3%)	4 (9,3%)	5 (11,6%)	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Outro dado relevante é que 48,9% dos respondentes afirmaram que se deixam levar pelas atividades da loja, o que reforça a ideia de envolvimento emocional e cognitivo com o trabalho. A afirmação com maior incidência positiva foi “Sinto-me totalmente envolvido nas atividades da loja” (81,4%), evidenciando que as condições de trabalho promovem um equilíbrio entre desafio e habilidade, aspecto fundamental para a ocorrência do *Flow*. Como Csikszentmihalyi (2014) explica, esse equilíbrio entre desafio e habilidade é crucial para desencadear esse estado mental.

4.1.2 Prazer e Bem-Estar no trabalho

Tabela 2 – Prazer e Bem-Estar no Trabalho

Afirmarões	Nunca	Às vezes	Regularmente	Frequentemente	Sempre	Total
Sinto-me bem ao realizar minhas	0	2	7	12	22	100%

tarefas na loja.	(0,0%)	(4,7%)	(16,3%)	(27,9%)	(51,2%)	
Realizo meu trabalho com prazer, mesmo nas tarefas repetitivas.	1 (2,3%)	5 (11,6%)	6 (14,0%)	7 (16,3%)	24 (55,8%)	100%
Sinto-me feliz ao trabalhar com a equipe e com os clientes.	0 (0,0%)	5 (11,6%)	8 (18,6%)	7 (16,3%)	23 (53,5%)	100%
Fico alegre quando estou no ambiente da loja.	0 (0,0%)	6 (14,0%)	7 (16,3%)	11 (25,6%)	19 (44,2%)	100%

Fonte: Dados da pesquisa

O prazer e o bem-estar são elementos centrais para a vivência do Flow no trabalho. Conforme Deci e Ryan (2000), quando o indivíduo percebe sentido e satisfação nas atividades realizadas, é ativada a motivação autodeterminada, que exerce influência direta sobre o engajamento e o desempenho profissional. Os dados da Tabela 2 reforçam essa ideia, mostrando que 79,1% dos colaboradores afirmam sentir-se bem ao desempenhar suas tarefas, enquanto 72,1% relatam realizá-las com prazer, mesmo em atividades repetitivas. Esses resultados indicam que a rotina operacional pode ser fonte de satisfação quando os trabalhadores reconhecem o valor de suas tarefas, refletindo um ambiente organizacional positivo e capaz de gerar significado nas ações diárias (Bakker, 2011).

Além disso, 69,8% dos colaboradores consideram o local de trabalho um espaço de convivência agradável, o que evidencia que os vínculos interpessoais têm papel fundamental no bem-estar emocional da equipe. Essa percepção positiva está alinhada à necessidade psicológica de pertencimento descrita por Deci e Ryan (2000), fortalecendo a cooperação, o comprometimento e a motivação contínua. A presença de emoções positivas no cotidiano laboral, portanto, contribui para a motivação intrínseca e cria condições propícias para a vivência do Flow, tornando o trabalho não apenas produtivo, mas também fonte de realização pessoal e social.

Em suma, os resultados indicam que o equilíbrio entre prazer, sentido das tarefas e relações interpessoais favorece um ambiente capaz de sustentar engajamento, motivação e alta performance, corroborando os princípios teóricos do Flow e reforçando a importância de estratégias organizacionais que promovam bem-estar e satisfação no trabalho.

4.1.3 Motivação Intrínseca

Tabela 3 – Motivação Intrínseca

Afirmarões	Nunca	Às vezes	Regularmente	Frequentemente	Sempre	Total
						

Trabalho porque gosto do que faço.	1 (2,3%)	2 (4,7%)	10 (23,3%)	8 (18,6%)	22 (51,2%)	100%
Realizo minhas tarefas por satisfação pessoal.	1 (2,3%)	6 (14,0%)	6 (14,0%)	6 (14,0%)	24 (55,8%)	100%
Tenho vontade de propor ou fazer algo pela loja, mesmo fora do expediente.	3 (7,0%)	19 (44,2%)	3 (7,0%)	14 (32,6%)	4 (9,3%)	100%
Continuaria neste trabalho mesmo com um salário menor.	16 (37,2%)	11 (25,6%)	9 (20,9%)	3 (7,0%)	4 (9,3%)	100%

Fonte: Dados da pesquisa

A motivação intrínseca refere-se à realização das atividades por interesse e satisfação pessoal, independentemente de recompensas externas. Segundo Paladini (2012), esse tipo de motivação é fundamental para a vivência do Flow, pois promove envolvimento espontâneo e autonomia nas tarefas.

Os dados da Tabela 3 revelam que 69,8% dos participantes gostam do que fazem e realizam suas atividades por satisfação pessoal, enquanto 41,9% demonstram iniciativa para propor ou executar tarefas fora do expediente. Esses resultados indicam uma forte presença de motivação intrínseca, evidenciando que os colaboradores estão emocionalmente conectados às suas funções.

No entanto, ao serem questionados sobre permanecer no trabalho com remuneração inferior, apenas 16,3% responderam positivamente. Esse achado demonstra que, embora o prazer e o engajamento sejam elevados, a remuneração continua sendo um fator relevante, refletindo a importância de equilibrar motivação intrínseca e condições financeiras no ambiente organizacional.

4.1.4 Percepção dos Gestores

Tabela 7 – Percepção gerencial

Afirmações	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente	TOTAL
O ambiente de trabalho da loja é positivo e favorece o foco nas atividades.	0 (0,0%)	1 (20,0%)	1 (20,0%)	2 (40,0%)	1 (20,0%)	100%
Existem estratégias claras para manter os colaboradores motivados.	0 (0,0%)	0 (0,0%)	1 (20,0%)	3 (60,0%)	1 (20,0%)	100%
Os colaboradores demonstram imersão completa nas atividades com frequência.	0 (0,0%)	1 (20,0%)	1 (20,0%)	3 (60,0%)	0 (0,0%)	100%
Os objetivos das tarefas são comunicados de forma clara e acessível.	0 (0,0%)	0 (0,0%)	1 (20,0%)	3 (60,0%)	1 (20,0%)	100%
Os colaboradores recebem feedback regular sobre seu desempenho.	0 (0,0%)	0 (0,0%)	1 (20,0%)	4 (80,0%)	0 (0,0%)	100%
A gestão atua para evitar tanto a sobrecarga quanto o tédio nas atividades diárias.	0 (0,0%)	1 (20,0%)	0 (0,0%)	4 (80,0%)	0 (0,0%)	100%

As atividades são compatíveis com as habilidades e competências dos colaboradores.	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	5 (100,0%)	0 (0,0%)	100 %
Os colaboradores sentem prazer e realização nas tarefas que desempenham.	0 (0,0%)	0 (0,0%)	3 (60,0%)	2 (40,0%)	0 (0,0%)	100 %
Há abertura para implementar mudanças que aumentem o engajamento e a produtividade da equipe.	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	4 (80,0%)	1 (20,0%)	100 %

Fonte: Dados da pesquisa

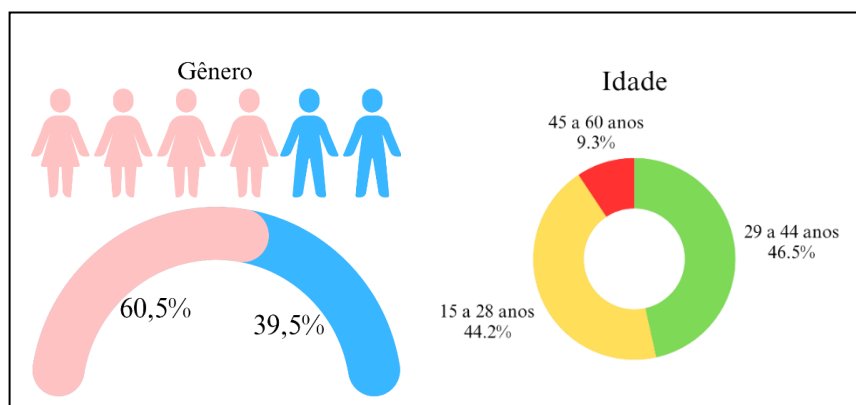
A percepção da gestão sobre o ambiente de trabalho complementa a análise dos colaboradores, evidenciando convergência quanto aos fatores que favorecem o Flow e o engajamento. Todos os gestores (100%) concordaram que as tarefas estão alinhadas às competências dos colaboradores, reforçando envolvimento e motivação intrínseca (Csikszentmihalyi, 1990). Quanto à comunicação de objetivos, 80% consideram os propósitos claros e acessíveis, e a mesma proporção fornece feedbacks regulares, fortalecendo reconhecimento e pertencimento (Schaufeli & Bakker, 2003; Deci & Ryan, 2000).

Entretanto, a imersão plena nas tarefas apresenta limitações: apenas 60% percebem frequência de engajamento total, e 20% adotam postura neutra, refletindo barreiras como interrupções e demandas simultâneas, alinhando-se à percepção de que apenas 11,6% dos colaboradores conseguem se desligar totalmente de estímulos externos. Sobre prazer nas atividades, 72,1% dos trabalhadores relataram satisfação, enquanto a gestão apresentou avaliação mais moderada (60% neutro, 40% concordam), indicando a necessidade de escuta ativa e valorização de pequenos êxitos diários.

Práticas de equilíbrio no ritmo de trabalho foram destacadas por 80% dos gestores, prevenindo sobrecarga e tédio, e todos (100%) demonstraram abertura para implementar melhorias que favoreçam engajamento e produtividade, apontando disposição da liderança para promover um ambiente organizacional positivo.

4.5 Caracterização dos entrevistados

Figura 1: Perfil dos colaboradores respondentes

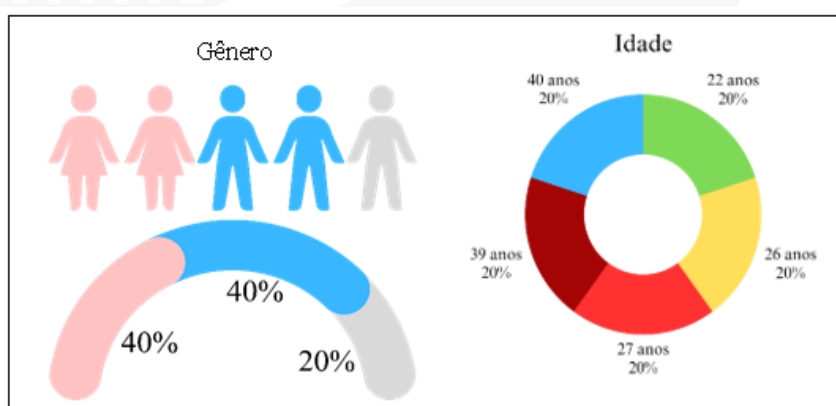


Fonte: Dados da pesquisa

A pesquisa contou com a participação de 43 colaboradores de cinco lojas de departamento em Coelho Neto-MA. A amostra foi composta majoritariamente por jovens adultos, sendo 46,5% da Geração Y (29 a 44 anos), 44,2% da Geração Z (15 a 28 anos) e 9,3% da Geração X (45 a 60 anos).

Em relação ao sexo, 26 participantes (60,5%) são mulheres e 17 (39,5%) homens. A predominância de mulheres e de jovens pode influenciar positivamente a percepção do trabalho, uma vez que estudos indicam que esses grupos tendem a buscar maior significado e satisfação nas atividades desempenhadas (Beecher & Dent, 2019).

Figura 2: Perfil dos gerentes respondentes



Fonte: Dados da pesquisa.

Além dos colaboradores, participaram cinco gestores das equipes avaliadas, com idades entre 22 e 49 anos, representando diferentes fases da vida adulta e perspectivas gerenciais. Quanto ao gênero, dois (40%) se identificaram como homens, dois (40%) como mulheres e um (20%) não informou sua identidade de gênero.

A inclusão de líderes e colaboradores proporcionou uma visão mais ampla do

ambiente organizacional, permitindo identificar convergências e divergências nas percepções sobre Flow e engajamento no trabalho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Teoria do *Flow*, proposta por Mihaly Csikszentmihalyi, descreve um estado de envolvimento profundo e prazeroso na execução de atividades desafiadoras, que se alinham perfeitamente às habilidades do indivíduo. Esse conceito ganha especial relevância no contexto organizacional ao se associar diretamente ao engajamento no trabalho, que, por sua vez, é entendido como um estado positivo de motivação caracterizado por vigor, dedicação e absorção. Nesse cenário, compreender como essas dimensões se manifestam entre os profissionais do setor varejista torna-se essencial para o desenvolvimento de estratégias que promovam ambientes mais saudáveis, produtivos e satisfatórios.

O presente estudo alcançou plenamente seu objetivo de investigar como a Teoria do *Flow* pode contribuir para o aumento do engajamento e da produtividade dos colaboradores em lojas de departamento localizadas em Coelho Neto-MA. A partir da aplicação de instrumentos quantitativos e qualitativos junto a colaboradores e gestores, foi possível compreender como o prazer, a motivação intrínseca e o bem-estar no trabalho estão diretamente associados ao desempenho e à permanência dos profissionais nessas organizações.

Entretanto, a imersão plena nas tarefas apresenta limitações: apenas 60% percebem frequência de engajamento total, e 20% adotam postura neutra, refletindo barreiras como interrupções e demandas simultâneas, alinhando-se à percepção de que apenas 11,6% dos colaboradores conseguem se desligar totalmente de estímulos externos. Sobre prazer nas atividades, 72,1% dos trabalhadores relataram satisfação, enquanto a gestão apresentou avaliação mais moderada (60% neutro, 40% concordam), indicando a necessidade de escuta ativa e valorização de pequenos êxitos diários.

Portanto, recomenda-se que futuras investigações ampliem a amostra, explorem diferentes setores econômicos e incluam variáveis complementares, como indicadores de desempenho organizacional e saúde ocupacional. Tais esforços contribuirão para o fortalecimento do campo de estudos que associa a Teoria do *Flow* ao universo do trabalho, trazendo subsídios valiosos para práticas de gestão mais humanas, eficazes e sustentáveis.

REFERÊNCIAS

ANTLOGA, Carla; CARMOSO, Marina Maia do; SARMET, Mauricio Miranda; IGLESIAS, Fabio; ALBUQUERQUE PACHECO, Veruska; SOUZA, Wânia Cristina de. Engajamento no trabalho: analisando o impacto do reconhecimento e dos afetos positivos. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 73, n. 1, p. 264–289, jul. 2022. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/10249>. Acesso em: 14 set. 2025.

ALMEIDA, B. T. P. **Produtividade saudável: um olhar sobre o desempenho na perspectiva da qualidade de vida no trabalho**. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), Brasília, 2014.

ALVES, A. A. S.; SARMENTO, R. J. G. **A gestão empresarial favorecendo o desenvolvimento local através dos pequenos negócios**. Academic Journal of Studies in Society, Sciences and Technologies – Geplat Papersv. 1, n. 2, 2020.

BAKKER, A. B. **The Work-Related Flow Inventory (WOLF): Assessment of flow experiences at work**. Journal of Vocational Behavior, 72(3), 400-414. 2008.

Bakker, A. B. **Um Modelo de Engajamento no Trabalho Baseado em Evidências**. Current Directions in Psychological Science, 20 (4), 265-269, 2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 6. ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

BEECHER, S.; DENT, E. B. **Millennials and Meaning in the Workplace: The Role of Purpose-Oriented Workplaces**. Journal of Organizational Psychology, v. 19, n. 2, 2019.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

COSTA JÚNIOR, J. F. et al. **Um estudo sobre o uso da escala de Likert na coleta de dados qualitativos e sua correlação com as ferramentas estatísticas**.

Contribuciones a Las Ciencias Sociales, São José dos Pinhais, v. 17, n. 1, p. 360-376, jan. 2024. DOI: <https://doi.org/10.55905/revconv.17n.1-021>

COUTINHO, L. L.; VIEIRA, I. D. P.; SOUZA, J. C. P. (2021). **O estado de flow na alta performance de líderes organizacionais / The flow state in high performance of organizational leaders**. Brazilian Journal of Development, 7(8), 83333–83348. <https://doi.org/10.34117/bjdv7n8-508>

CRESWELL, J. W. **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**. 5th ed. Thousand Oaks: Sage, 2021.

CSIKSZENTMIHALYI, M. **Flow e o trabalho**. Rio de Janeiro: Rocco, 2014.

CSIKSZENTMIHALYI, M. **Flow: A psicologia do alto desempenho e da felicidade**. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 1990. 499 p.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. **The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior**. Psychological Inquiry, v. 11, n. 4, p. 227-268, 2000.

ESTADO de flow: como atingir o ápice da produtividade. iPlace Corporativo, 2020. Disponível em: <https://blog.iplacecorp.com.br/estado-de-flow-como-atingir-o-apice-da-produtividade/#:~:text=Para%20atingir%20o%20estado%20de,uma%20empresa%20envolve%20tarefas%20diversificadas>. Acesso em: 14 fev. 2025.

FARINA, L. S. A. et al. **Flow e Engajamento no Trabalho: Associações com Recursos Individuais e Contexto Laboral**. Aval. psicol., Itatiba, v. 18, n. 4, p. 362-371, dez. 2019. Disponível em:

http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167704712019000400005&lng=pt&nrm=iso. Acessos em: 10 fev. 2025.

<https://doi.org/10.15689/ap.2019.1804.18813.04>.

FGV-EAESP. **7 em cada 10 brasileiros pensam em pedir demissão: 2º edição do Engaja S/A traz descobertas inéditas sobre o engajamento dos profissionais no país.** Flashapp, 2024. Disponível em: <https://flashapp.com.br/blog/lancamento-engaja-sa-2024>. Acesso em: 10 jan. 2025.

FLORA, V. **O que é e como promover o Flow no Trabalho.** LinkedIn, 2016.

Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/o-que-%C3%A9-e-como-promover-flow-trabalho-ronaldo-cirqueira>. Acesso em: 12 fev. 2025.

GOMES, S. S. et al. **O fluxo no voleibol: relação com a motivação, autoeficácia, habilidade percebida e orientação às metas.** Revista da Educação Física, Maringá, v. 23, n. 3, p. 379-387, 2012.

HAIR, J. F. et al. **Multivariate Data Analysis. 8th ed.** Cengage, 2020.

INDICADORES de produtividade no trabalho: os mais importantes. Portal Sebrae, 2023. Disponível em:

<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/indicadores-de-produtividade-no-trabalho-os-mais-importantes,f3bfd38b1525a810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 16 fev. 2025.

MAXIMIANO, A. C.A. **Introdução a Administração.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MAY, D. R.; GILSON, R. L.; HARTER, L. M. **The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work.** Journal of Occupational and Organizational Psychology, v. 77, n. 1, p. 11–37, 2004.

OUBA, B. A. et. al. **O impacto da Teoria do Fluxo na produtividade nos diferentes modelos de trabalho contemporâneo.** Universidade Presbiteriana Mackenzie, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas. São Paulo, 2022.

PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade: teoria e prática.** 3. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012, 339p.

PEPSIC. A motivação no trabalho e a experiência de flow: implicações para o desempenho organizacional. *Revista Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, v. 20, n. 2, p. 98–110, 2020. Disponível em: <https://pepsic.bvsalud.org>. Acesso em: 14 set. 2025.

RODRIGUES, A. L. Existe relação entre qualidade de vida no trabalho, comprometimento organizacional e entrenchamento organizacional? *Revista Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, v. 19, n. 2, p. 1–18, 2021. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/86497>. Acesso em: 14 set. 2025.

RODRIGUES, S. R. A importância da qualidade de vida no trabalho para o desempenho organizacional. *Revista de Administração e Inovação*, v. 18, n. 2, p. 45–60, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.rai.2021.04.003>. Acesso em: 14 set. 2025.

SANTOS, A. P. et al. **Relações entre Flow no trabalho e o bem-estar psicológico.** ADM 2023 – Congresso Internacional de Administração, Universidade Estadual de Ponta Grossa. Ponta Grossa, 2023.

SCHAUFELI, W. B., & BAKKER, A. B. **Utrecht Work Engagement Scale:**

Preliminary manual. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University. 2003

SCHAUFELI, W. B. & BAKKER, A. B. **Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study.** Journal of

Organizational Behavior, [S.l.], v. 25, n. 3, p. 293–315, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.248>.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. **The conceptualization and measurement of work engagement: a review**. In: BAKKER, A. B.; LEITER, M. P. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press, 2010. p. 10–24.

UNIBRA. Qualidade de vida no trabalho e clima organizacional: impacto na motivação e produtividade. *Revista Brasileira de Gestão Organizacional*, v. 25, n. 3, p. 112–130, 2022. Disponível em:

<https://www.grupounibra.com/repositorio/RHUMN/2022/qualidade-de-vida-no-trabalho-e-clima-organizacional29.pdf>. Acesso em: 14 set. 2025.

VITÓRIA, F. A motivação no trabalho e a experiência de flow: um estudo com profissionais de vendas. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 16, n. 3, p. 254–263, 2016. Disponível em: <https://pepsic.bvsalud.org>. Acesso em: 14 set. 2025.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

PEPSIC. A motivação no trabalho e a experiência de flow: implicações para o desempenho organizacional. *Revista Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, v. 20, n. 2, p. 98–110, 2020. Disponível em: <https://pepsic.bvsalud.org>. Acesso em: 14 set. 2025.

36° ENANGRAD