

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA
MESTRADO ACADÊMICO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO GESTÃO DE PESSOAS

PAULA RAYMUNDO PRUX

**FLOW NO SERVIÇO PÚBLICO: A EXPERIÊNCIA DOS AUDITORES
PÚBLICOS EXTERNOS DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO
RIO GRANDE DO SUL**

Porto Alegre

2016

PAULA RAYMUNDO PRUX

**FLOW NO SERVIÇO PÚBLICO: A EXPERIÊNCIA DOS AUDITORES
PÚBLICOS EXTERNOS DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO
RIO GRANDE DO SUL**

Dissertação de Mestrado Acadêmico em Administração, área de concentração Gestão de Pessoas, submetida à Banca Examinadora designada pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora Profa. Dra. Silvia Generali da Costa

Porto Alegre

2016

CIP - Catalogação na Publicação

Raymundo Prux, Paula

Flow no serviço público: a experiência dos Auditores Públicos Externos do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul / Paula Raymundo Prux. -- 2016.
1999 f.

Orientadora: Silvia Generali da Costa.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2016.

1. Teoria do Flow. 2. Psicologia Positiva. 3. Satisfação de vida. 4. Autoestima. 5. Administração Pública. I. Generali da Costa, Silvia, orient. II. Título.

PAULA RAYMUNDO PRUX

**FLOW NO SERVIÇO PÚBLICO: A EXPERIÊNCIA DOS AUDITORES
PÚBLICOS EXTERNOS DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO
RIO GRANDE DO SUL**

Dissertação de Mestrado Acadêmico em Administração, área de concentração Gestão de Pessoas, submetida à Banca Examinadora designada pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como parte integrante dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração.

Porto Alegre, 20 de maio de 2016.

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. Silvia Generali da Costa (orientadora)

Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

Profa. Dra. Angela Beatriz Busato Schaffer

Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

Prof. Dr. Claudio Simon Hutz

Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

Prof. Dr. Clezio Saldanha dos Santos

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

AGRADECIMENTOS

À UFRGS, responsável pela minha formação pessoal e acadêmica desde 2001, agradeço pela oportunidade em ofertar os melhores professores e servidores, bem como investir continuamente em um ambiente propício ao desenvolvimento e à pesquisa.

À Escola de Administração, por toda a estrutura e por seus ótimos servidores de todas as áreas. Ao Programa de Pós-Graduação em Administração, PPGA/UFRGS, por todo o suporte.

Ao Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul, principalmente na figura do Sandro Trescastro Bergue, pela acolhida, abertura e incentivo à pesquisa junto ao quadro de servidores da carreira de Auditor Público Externo.

Aos queridos amigos, principalmente Daniele Fontoura, Rodilon Teixeira, Patrícia Dias, Lauren Lewis Xerxenevsky, Cristine Lima Maciel Pretzel, Denise Maciel, Raquel Ribeiro, Aida Dresseno da Silveira, Camila Neves Martins, Milena Nardini Bubols, Aline Trindade Figueiredo, pelo incentivo e acompanhamento dessa jornada. Dani e Rodilon, as dicas iniciais foram valiosas, sou muito grata! Lauren, muito obrigada pelos debates, estudos, pela tua dedicação e ajuda nos testes estatísticos!

Às colegas e amigas Amanda Peres e Carla dos Santos Feijó, nossa amizade nasceu nas salas de aula da EA, se fortaleceu durante os cafés e happys, e permanecerá para a vida.

À Lourdes Odete dos Santos, querida Lurdinha, do Centro de Estudos e Pesquisas em Administração – CEPA, pelo auxílio nos testes estatísticos. Obrigada por ser um exemplo de servidora e pesquisadora!

Aos excelentes professores que tive o prazer de conviver nesses dois anos, em especial: Angela Schaffer, Neusa Rolita Cavedon, Elaine Antunes, Rosinha Carrion. Aos professores que fizeram parte da Banca de Projeto: Claudio Simon Hutz e Sandro Bergue.

À minha orientadora Silvia Generali da Costa, que tornou essa caminhada muito mais prazerosa e gratificante, desde que me apresentou o conceito de *flow*. Obrigada por tudo!

Ao meu namorado Davide, que me enche de alegria ao comentar com orgulho sobre o meu tema de pesquisa, por me dar força e estar sempre ao meu lado. Aos meus queridos pais e melhores amigos Maria Elisabete e Paulo, pelo maior incentivo que eu poderia ter. Vocês fazem tudo valer a pena! Esse trabalho é para vocês, com todo meu amor!

RESUMO

Esta pesquisa objetiva analisar as experiências de *flow* (Teoria do *Flow*, de Csikszentmihalyi) alcançadas pelos Auditores Públicos Externos (APEs) do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul (TCE-RS), a partir da sua percepção. Tem como objetivos específicos: identificar e descrever as condições, as características e as experiências de *flow* alcançadas pelos Auditores Públicos Externos do TCE-RS, com base em sua percepção; verificar os fatores determinantes para a ocorrência das experiências de *flow* por parte dos APEs; identificar os níveis de satisfação de vida e de autoestima dos APEs; sugerir questões para futuras pesquisas; fornecer *feedback* para que o TCE-RS possa melhorar suas políticas de gestão de pessoas. Como principal base teórica utiliza a Teoria do *Flow*, de Mihaly Csikszentmihalyi (1989, 1991, 1997, 2000, 2004), que foca na experiência máxima. Contextualiza a teoria dentro da Psicologia Positiva. Aborda aspectos teóricos de motivação em Maslow (1970, 1976, 1986, 2001) e Csikszentmihalyi (2004), satisfação de vida (Hewitt, 2009, Diener e Diener, 1995) e autoestima (Rosenberg, 1973, Diener et al., 2005). Contextualiza o trabalho no setor público com base em autores clássicos e contemporâneos como Weber (2000, 2010), Kalberg (2005), Crozier (1981), Motta (1984), Bresser Pereira (1996, 2009), Bergue (2010, 2011, 2014), Paludo (2013), Paes de Paula (2005). A pesquisa é exploratória-descritiva (Gil, 2008), com abordagem quanti-qualitativa. Aplicou-se questionário *online* com questões de identificação (adaptado de Gouveia, 2011; Oliveira, 2013), Escala de Satisfação de Vida, Escala de Autoestima de Rosenberg (Hutz et al., 2014) e Escala de *Flow* (adaptado de Gouveia, 2011; Oliveira, 2013) para uma amostra não probabilística de 122 APEs do TCE-RS. Realizou-se entrevistas com dez APEs selecionados a partir do critério de acessibilidade. Os dados coletados a partir do questionário foram analisados por meio de análise fatorial confirmatória, análise de variância, correlação de Pearson e regressão linear. O conteúdo das entrevistas foi analisado pela análise de conteúdo (Bardin, 2010) por meio de doze categorias: metas claras; *feedback* imediato; equilíbrio entre capacidades e desafios; concentração profunda; controle sobre si mesmo e sobre a tarefa; noção de tempo alterada; fusão ação-consciência; personalidade autotélica; trabalho considerado significativo pela sociedade; satisfação de vida; autoestima. Dentre os participantes da etapa quantitativa, 86,9% afirmaram vivenciar experiências de *flow* durante o trabalho, 23% estão entre os mais satisfeitos, 60% apresentaram satisfação de vida acima da média; 30,3% estão entre os com autoestima mais elevada, 42,7% apresentaram autoestima acima da média. Foram verificadas diferenças de percepções que podem ser analisadas pela instituição para que sejam elaboradas políticas de gestão de pessoas para suprimir as lacunas apresentadas principalmente quanto à satisfação de vida e condições para a experiência de *flow*. Há correlação positiva entre satisfação de vida, autoestima e experiência de *flow*. A experiência de *flow* é mais influenciada pela autoestima do que pela satisfação de vida. Dos dez APEs entrevistados, oito sentem ou já sentiram *flow* no trabalho. Todas as condições para a experiência de *flow* foram citadas, com ênfase para o equilíbrio entre capacidades e desafios. A maioria afirmou gostar da atividade e de desafios. Todos sentem *flow* fora do trabalho, principalmente ao viajar e ler. Há alta rotatividade dos APEs entrevistados entre as áreas de atividade. A área de atividade influencia na percepção de *flow*.

Palavras-chave:

Teoria do *Flow*– Psicologia Positiva – Satisfação – Autoestima – Administração Pública.

ABSTRACT

This research aims to analyze the flow of experiences (Flow Theory, by Csikszentmihalyi) gained by the Auditors Public External (APEs) of the Court of Rio Grande South State (TCE-RS), from your perception. Its specific objectives: identify and describe the conditions, characteristics and flow of experiences gained by the Public External Auditors of TCE-RS, based on their perception; verify the determining factors for the occurrence of flow experiences by the APEs; identify life satisfaction levels and self-esteem of the APEs; suggest questions for future research; provide *feedback* to the TCE-RS can improve their people management policies. As the main theoretical basis using the Flow Theory, Mihaly Csikszentmihalyi (1989, 1991, 1997, 2000, 2004), which focuses on maximum experience. Contextualizes the theory within Positive Psychology. Covers theoretical aspects of motivation Maslow (1970, 1976, 1986, 2001) and Csikszentmihalyi (2004), life satisfaction (Hewitt, 2009 Diener and Diener, 1995) and self-esteem (Rosenberg, 1973 Diener et al., 2005). Contextualizes the work in public administration based on classic and contemporary authors such as Weber (2000, 2010), Kalberg (2005), Crozier (1981), Motta (1984), Bresser Pereira (1996, 2009), Bergue (2010, 2011, 2014), Paludo (2013), Dasso Júnior (2014), Paes de Paula (2005). Research is exploratory and descriptive (Gil, 2008), with quantitative and qualitative approach. Applied online questionnaires with identification questions (adapted from Gouveia, 2011; Oliveira, 2013), Life Satisfaction Scale, Self-Esteem Scale Rosenberg (Hutz et al., 2014) and Flow Scale (adapted from Gouveia 2011; Oliveira, 2013) for a non-probabilistic sample of 122 APEs of TCE-RS. We conducted interviews with ten APEs selected from the accessibility criteria. The data collected from the questionnaire were analyzed using confirmatory factor analysis, analysis of variance, Pearson correlation and linear regression. The content of the interviews was analyzed by content analysis (Bardin, 2010) through twelve categories: clear goals; immediate *feedback*; balance between capacity and challenges; deep concentration; control over himself and the task; modified notion of time; fusing action-awareness; autotelic personality; work considered significant by the company; life satisfaction; self-esteem. Among the participants of the quantitative stage, 86.9% reported experiencing flow experiences at work, 23% are among the most satisfied, 60% were above average life satisfaction; 30.3% are among those with higher self-esteem, 42.7% had above average self-esteem. Differences in perceptions were found that can be analyzed by the institution for people management policies are designed to take away the gaps presented mainly as the satisfaction of life and conditions for the flow of experience. There are positive correlation between life satisfaction, self-esteem and flow experience. The flow experience is more influenced by the self-esteem than the life satisfaction. Of the ten APEs interviewed eight feel or have felt flow at work. All the conditions for the flow experience were cited, with emphasis on the balance between skills and challenges. Most said like activity and challenges. Everyone feels flow out of work, especially when traveling and reading. There is high turnover of APEs respondents between the areas of activity. The activity area influences the perception of flow.

Keywords:

Flow Theory - Positive Psychology - Satisfaction - Self-Esteem- Public administration.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1-Base Teórica da Pesquisa	17
Figura 1-Diagrama do crescimento da complexidade pelo <i>flow</i>	27
Figura 2-Mapa das experiências diárias	28
Quadro 2-Valores do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul	54
Quadro 3-Instrumentos de coleta de dados desta pesquisa.....	60
Tabela 1-Data de participação dos APEs na pesquisa online - set/out 2015.....	61
Tabela 2-Gênero dos APEs do TCE-RS participantes da pesquisa online.....	68
Tabela 3-Faixa etária dos APEs do TCE-RS participantes da pesquisa online.....	68
Tabela 4-Tempo de serviço dos participantes da pesquisa online no cargo de APE.....	69
Tabela 5 -Área de atividade dos APEs participantes da pesquisa online no TCE-RS	69
Tabela 6-Percepção sobre a experiência de <i>flow</i> dos APEs participantes da pesquisa online .	70
Tabela 7-Percepção sobre a experiência de <i>flow</i> em relação ao gênero.....	70
Tabela 8-Percepção sobre a experiência de <i>flow</i> em relação à área de atividade.....	71
Tabela 9-Percepção sobre a experiência de <i>flow</i> em relação à faixa etária.....	71
Tabela 10-Percepção sobre a experiência de <i>flow</i> em relação ao tempo de serviço no cargo..	72
Tabela 11-Médias para Satisfação de Vida, Autoestima e Experiência de <i>Flow</i>	72
Tabela 12-Médias para cada variável do nível de Satisfação de Vida	73
Tabela 13-Frequência absoluta e relativa do Percentil do nível de Satisfação de Vida	73
Tabela 14-Médias para cada variável do nível de Autoestima.....	74
Tabela 15-Frequência absoluta e relativa do Percentil do nível de Autoestima.....	75
Tabela 16-Médias para cada variável do grau de Experiência de <i>Flow</i>	76
Tabela 17-Raiz característica, percentual explicado por cada fator do grau de Experiência de <i>Flow</i> e variância acumulada extraídos pelo método análise de componentes principais.....	77
Tabela 18-Matriz de componentes rotacionada (método Varimax) com variáveis da experiência de <i>Flow</i>	78
Quadro 4-Variáveis e Fatores latentes resultantes da Análise Fatorial - Experiência de <i>Flow</i>	79
Tabela 19-Faixa etária dos APEs pesquisados – reagrupamento para ANOVA.....	81
Tabela 20–Tempo de serviço no cargo de APE – reagrupamento para ANOVA.....	81
Tabela 21-Análise de Variância - gênero e satisfação de vida	82
Tabela 22-Análise de Variância - idade e satisfação de vida	82
Tabela 23-Análise de Variância - gênero e autoestima	83
Tabela 24-Análise de Variância - idade e autoestima	83
Tabela 25-Análise de Variância - tempo de trabalho no TCE-RS e autoestima	84
Tabela 26-Análise de Variância - área de atividade no TCE-RS e autoestima	84
Tabela 27-Análise de Variância - área de atividade no TCE-RS e autoestima, sem o grupo Outras atividades	85
Tabela 28-Análise de Variância - gênero e experiência de <i>flow</i> – Fator “Equilíbrio entre capacidades e desafios, com clareza de metas e <i>feedback</i> imediato”	86
Tabela 29-Análise de Variância - gênero e experiência de <i>flow</i> – Fator “Fusão ação-consciência”.....	86
Tabela 30-Análise de Variância - gênero e experiência de <i>flow</i> – Fator “Concentração profunda”.....	86
Tabela 31-Análise de Variância - idade e experiência de <i>flow</i> – Fator “Equilíbrio entre capacidades e desafios, com clareza de metas e <i>feedback</i> imediato”	87
Tabela 32-Análise de Variância - idade e experiência de <i>flow</i> – Fator “Personalidade autotélica”.....	88

Tabela 33-Análise de Variância - idade e experiência de <i>flow</i> – Fator “Controle sobre si mesmo e sobre a tarefa”.....	89
Tabela 34-Análise de Variância - idade e experiência de <i>flow</i> – Fator “Concentração profunda”.....	90
Tabela 35-Análise de Variância - idade e experiência de <i>flow</i> – Fator “Noção de tempo alterada e fusão ação-consciência”.....	91
Tabela 36-Análise de Variância - tempo de trabalho no TCE-RS e experiência de <i>flow</i> – Fator “Equilíbrio entre capacidades e desafios, com clareza de metas e <i>feedback</i> imediato”.....	91
Tabela 37-Análise de Variância - tempo de trabalho no TCE-RS como APE e experiência de <i>flow</i> – Fator “Personalidade autotélica”.....	92
Tabela 38-Análise de Variância - tempo de trabalho no TCE-RS como APE e experiência de <i>flow</i> – Fator “Controle sobre si mesmo e sobre a tarefa”.....	93
Tabela 39-Análise de Variância - tempo de trabalho no TCE-RS como APE e experiência de <i>flow</i> – Fator “Fusão ação-consciência”.....	93
Tabela 40-Análise de Variância - tempo de trabalho no TCE-RS como APE e experiência de <i>flow</i> – Fator “Concentração profunda”.....	94
Tabela 41-Análise de Variância - tempo de trabalho no TCE-RS como APE e experiência de <i>flow</i> – Fator “Concentração profunda e fusão ação-consciência”.....	94
Tabela 42-Análise de Variância - área de atividade no TCE-RS e experiência de <i>flow</i> – Fator “Equilíbrio entre capacidades e desafios, com clareza de metas e <i>feedback</i> imediato”.....	95
Tabela 43-Análise de Variância - área de atividade no TCE-RS e experiência de <i>flow</i> – Fator “Equilíbrio entre capacidades e desafios, com clareza de metas e <i>feedback</i> imediato” –sem grupo “Outras atividades”.....	95
Tabela 44-Análise de Variância - área de atividade no TCE-RS e experiência de <i>flow</i> – Fator “Controle sobre si mesmo e sobre a tarefa”.....	96
Tabela 45-Análise de Variância - área de atividade no TCE-RS e experiência de <i>flow</i> – Fator “Controle sobre si mesmo e sobre a tarefa” – sem grupo “Outras atividades”.....	96
Tabela 46-Análise de Variância - área de atividade no TCE-RS e experiência de <i>flow</i> – Fator “Noção de tempo alterada”.....	97
Tabela 47-Análise de Variância - área de atividade no TCE-RS e experiência de <i>flow</i> – Fator “Noção de tempo alterada” – sem grupo “Outras atividades”.....	97
Tabela 48-Matriz de Correlação de Pearson entre Satisfação de Vida, Autoestima e Experiência de <i>Flow</i>	99
Tabela 49-Ordem de influência das variáveis independentes Autoestima e Experiência de <i>Flow</i> em relação à variável dependente Satisfação de Vida.....	100
Tabela 50-Ordem de influência das variáveis independentes Satisfação de Vida e Experiência de <i>Flow</i> em relação à variável dependente Autoestima.....	100
Tabela 51-Ordem de influência das variáveis independentes Satisfação de Vida e Autoestima em relação à variável dependente Experiência de <i>Flow</i>	100
Quadro 5-Perfil dos Auditores Públicos Externos do TCE-RS entrevistados de forma presencial, a partir de questionário semi-estruturado – outubro de 2015.....	114

SUMÁRIO

2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 MOTIVAÇÃO EM MASLOW E CSIKSZENTMIHALYI.....	18
2.2 TEORIA DO FLOW	22
2.3 SATISFAÇÃO DE VIDA	29
2.4 AUTOESTIMA	32
2.5 CONTEXTO DO TRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	34
2.6 TCE-RS E CARREIRA DE AUDITOR PÚBLICO EXTERNO.....	49
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	55
3.1 POPULAÇÃO, AMOSTRA E SUJEITOS DA PESQUISA	57
3.2 PROCESSO DE COLETA DE DADOS.....	58
3.3 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS	62
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	68
4.1 RESULTADOS DA ETAPA QUANTITATIVA	68
4.2 ANÁLISE DAS QUESTÕES ABERTAS DA PESQUISA ONLINE.....	101
4.3 RESULTADOS DA ETAPA QUALITATIVA	114
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	171
REFERÊNCIAS	177
APÊNDICE A - CARTA DE AUTORIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO	187
APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO	188
APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	189
APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO	194
APÊNDICE E - EMAIL ENVIADO AOS APEs	195
APÊNDICE F - PERFIL DOS AUDITORES PÚBLICOS EXTERNOS DO TCE-RS PARTICIPANTES DA ETAPA QUANTITATIVA	197

1 INTRODUÇÃO

Além da preocupação em alcançar resultados com eficiência, muitas organizações consideram importante que seu corpo funcional esteja motivado e vivencie momentos satisfatórios durante a jornada de trabalho. Recursos humanos são valiosos e constituem uma fonte de vantagem competitiva (Legge, 1995).

Pesquisas envolvendo componentes cognitivos são frequentes no campo da Psicologia Social e da Psicologia Positiva e têm sido aplicadas na área de Administração, relacionando motivação, satisfação, experiências de *flow* e autoestima às teorias organizacionais (Chang, 2003; Trevisan, 2015; Ceja e Navarro, 2011; Costa, 2001). Os resultados contribuem tanto individualmente para o autoconhecimento quanto para a organização, que passa a aprender mais sobre seus trabalhadores.

O local de trabalho tem papel importante para esses componentes cognitivos, visto que precisa oferecer condições para que as pessoas sintam-se reconhecidas e desafiadas. Nem sempre as pessoas estão plenamente satisfeitas e motivadas no trabalho que desempenham (Csikszentmihalyi, 2004), independente do tipo de organização em que atuam. Relações laborais saudáveis e gerenciamento adequado da vida de trabalho geram um ciclo de melhoria, pois o trabalho pode melhorar as pessoas e o mundo (Maslow, 2001).

Preocupado com a criatividade, motivação e os processos de aquisição de conhecimento, Mihaly Csikszentmihalyi, nos anos de 1970, inspirado em alguns achados de Maslow, lança as bases para desenvolver a Teoria do *Flow*. Ele procura entender, em suas pesquisas, em quais ambientes e em que condições os indivíduos sentem-se realmente felizes. Ao entrevistar diversas pessoas com diferentes atuações (artistas, cientistas, médicos, empresários...), constatou que, em seus trabalhos cotidianos, por mais complexos que fossem, elas não demandavam grande esforço, desfrutavam de um sentimento espontâneo como um estado de êxtase. Ao observar a descrição desse processo como um fluir espontâneo, Csikszentmihalyi começa a chamá-lo de “experiência do *flow*”, experiência ideal ou ótima. Tal processo pode ser resumido como uma experiência máxima, um estado de satisfação e aprofundamento ao realizar determinada ação, que ocorre a partir de um conjunto de oito condições: metas claras, feedback imediato, equilíbrio entre capacidades e desafios, concentração profunda, controle sobre si mesmo e sobre a tarefa, noção de tempo alterada, fusão ação-consciência e envolvimento na tarefa (Csikszentmihalyi, 1991).

Mesmo afirmando que nem todos conseguem chegar ao estado de *flow* espontaneamente, Csikszentmihalyi (2004) constata que, para cada indivíduo, a experiência do *flow* acontece quando se está fazendo o que realmente se gosta e principalmente quando se encontra o equilíbrio dinâmico entre desafios altos e habilidades altas. Pode-se atingir esse estado ótimo de motivação intrínseca em atividades artísticas, musicais, culturais, sociais, ou até mesmo no trabalho, se esse liberar o *flow* no indivíduo. Em uma pesquisa realizada junto com Judith LeFevre publicada em 1989, Csikszentmihalyi constatou que a maioria das experiências de *flow* são relatadas quando se trabalha, do que nos momentos de lazer. De acordo com os resultados, os indivíduos que se apresentaram mais motivados ao alcançar o *flow* relataram experiências mais positivas no trabalho.

Aos poucos, estudos com essa temática começam a surgir na administração pública, a qual gera valor, entrega à sociedade bens e serviços públicos – ações que passam sempre pelos agentes públicos, os quais, ao transformar seu conhecimento em ação em prol das demandas da sociedade, produzem valor público (Bergue, 2014). As pessoas podem alcançar motivação e felicidade por meio da autorrealização, de um trabalho importante, que tenha valor, ou seja, que realmente valha a pena (Maslow, 2001; Csikszentmihalyi, 2004). Partindo desse pressuposto de que a administração pública gera valor, é relevante analisar como está a motivação, a satisfação, a autoestima e a vivência de experiências de *flow* dos servidores públicos. As instituições públicas possuem características peculiares e desafiadoras, que podem ser mais exploradas nos estudos de Administração, sobretudo da área de Gestão de Pessoas.

A administração pública possui relevância estratégica, sobretudo no controle e na fiscalização do cumprimento de normas que envolvam transparência e eficiência na gestão dos recursos públicos, principalmente levando em conta o momento pelo qual o Brasil e o estado do Rio Grande do Sul passam, com crise financeira, investigações de corrupção e crimes de responsabilidade. Em momentos como esse, em que algumas instituições públicas passam a ser desacreditadas pela sociedade, o trabalho de auditoria pública tem sido valorizado e contribuído para estimular reflexões no cidadão e mudanças na gestão. Frequentemente são divulgadas irregularidades em órgãos públicos, gastos indevidos, obras superfaturadas, desigualdades no sistema de oferta da educação infantil. Muitas vezes as fontes dessas informações são estudos elaborados por Auditores Públicos Externos, que fazem parte do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul (TCE-RS).

Em uma pesquisa de opinião realizada em 2014¹, o Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul foi o 4º órgão público com maior confiança entre a população gaúcha, ficando atrás da Polícia Federal, da Defensoria Pública e do Ministério Público. De acordo com o índice de gestão fiscal criado pela Federação das Indústrias do Rio de Janeiro (Firjan)², em 2012, o Tribunal de Contas do Estado foi considerado um dos órgãos de controle mais atuantes do país, devido à fiscalização e à capacitação dos gestores públicos. A avaliação foi atribuída principalmente a uma Resolução do TCE-RS, que estabeleceu diretrizes para os sistemas de controle interno dos municípios. Em 2012, 75% dos municípios gaúchos foram considerados com administração financeira boa ou excelente de acordo com o índice.

A carreira de Auditor Público Externo, por suas atribuições e relevância, é a que mais representa as atividades fins do Tribunal. Esses servidores, entre outras atribuições, realizam inspeções e auditorias nas unidades administrativas dos Poderes do Estado e dos Municípios, bem como do Ministério Público e da Defensoria Pública Estaduais. A sociedade gaúcha, por considerar que o TCE-RS tem como função principal “inspecionar contas do estado” e sua principal atividade desempenhada ser “fiscalizar as contas públicas”³, impõe essa responsabilidade sobre os servidores do órgão. Sabendo que o Brasil possui um controle social estadocêntrico (Keinert, 2000), ou seja, todo o controle social parte do Estado, há cobranças e expectativas dos cidadãos sobre os órgãos de controle quanto à fiscalização da administração pública. Essa cobrança pode gerar pressão no trabalho dos Auditores, que muitas vezes realizam suas atividades cientes de que os resultados podem causar repercussões sociais. Ao mesmo tempo, essa característica pode ser estimulante para o trabalho, principalmente devido à geração de valor público (Bergue, 2014) e à autorrealização por meio de um trabalho importante, que vale a pena (Maslow, 2001; Csikszentmihalyi, 2004), como já comentado anteriormente.

Ademais, considerando os achados de Csikszentmihalyi sobre a ocorrência de experiências de *flow* durante o trabalho, sobretudo devido à interação com a equipe e à existência de altos desafios (Csikszentmihalyi e LeFevre, 1989), tem-se o pressuposto de que os Auditores Públicos Externos reúnem características que podem facilitar a ocorrência desse tipo de experiência máxima. Possuem qualificação elevada (todos têm Graduação e passam por um difícil processo seletivo para ingressar na instituição) e atividades que envolvem altos

¹ www1.tce.rs.gov.br/portal/page/portal/tcers/publicacoes/estudos/estudos_pesquisas/percepcao_sobre_tcers/relatorio_pesquisa_quantitativa_2014.pdf

² www.firjan.com.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=2C908A8F4EB14A4C014EB70EEA3F160C

³ www1.tce.rs.gov.br/portal/page/portal/tcers/publicacoes/estudos/estudos_pesquisas/percepcao_sobre_tcers/relatorio_pesquisa_quantitativa_2014.pdf

desafios e um trabalho relevante para a sociedade. Além disso, pode-se pressupor que o TCE-RS é uma instituição que procura motivar e valorizar seus servidores por meio de políticas de gestão de pessoas e valores como “promover um ambiente saudável e propício à obtenção de competências técnicas e comportamentais, promovendo a mobilização para o desenvolvimento pessoal e institucional”⁴.

Aliado a isso, é importante analisar a satisfação de vida e a autoestima desses servidores, pois estudos (Roettgers, 2014; Asakawa, 2009; Sahoo e Sahu, 2009; Steele e Fullagar, 2009) demonstram correlações entre experiência de *flow* e esses dois componentes. Os resultados revelam que pessoas mais satisfeitas com suas vidas e com autoestima elevada alcançam com maior frequência esse tipo de experiência e que elevados níveis de *flow* associam-se a humores positivos, crença na capacidade e bem-estar individual.

Há uma lacuna de pesquisas com foco na administração pública e, sobretudo relacionando a Teoria do *Flow* ao setor público. “Praticamente não há pesquisas sobre *flow* no Brasil” (KAMEI, 2010, p. 104). É relevante analisar temas como motivação e teoria do *flow* no setor público porque a maioria dos servidores públicos de nível superior dedica pelo menos oito horas diárias ao trabalho. As experiências positivas e satisfatórias de um dia de trabalho repercutem no dia posterior, em que o servidor terá mais vontade de voltar ao trabalho e ao exercício diário de suas atribuições.

A relevância da pesquisa incide na importância de verificar se o TCE-RS contribui de alguma forma para que os APEs consigam chegar às experiências de *flow* durante a jornada de trabalho na instituição. Os resultados da pesquisa serão utilizados a fim de fundamentar o uso da Teoria do *Flow* na gestão de pessoas com foco na administração pública, bem como fornecer *feedback* para que a instituição pesquisada possa desenvolver políticas de gestão de pessoas que facilitem as condições de *flow* dos APEs, contribuam para que os servidores estejam satisfeitos e com autoestima elevada, valorização dos servidores, alcance de novos desafios e autodesenvolvimento.

Sendo assim, é válido analisar, a partir dos relatos dos Auditores Públicos Externos, como eles percebem sua satisfação de vida, sua autoestima e como são as condições e características das experiências de *flow* no seu cotidiano de trabalho. Assim, se tem a pergunta central que norteia esta pesquisa: **como ocorrem as experiências de *flow* dos Auditores Públicos Externos do Tribunal de Contas do Rio Grande do Sul, a partir da percepção dos servidores pesquisados?**

⁴ www1.tce.rs.gov.br/portal/page/portal/tcers/institucional/qualidade/identidade_organizacional

A partir do problema de pesquisa, é apresentado o objetivo geral a ser alcançado: analisar as experiências de *flow* alcançadas pelos Auditores Públicos Externos do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul (TCE-RS), a partir da sua percepção.

Como meio de atingir o objetivo geral são apresentados os seguintes objetivos específicos:

a) Identificar e descrever as condições, as características e as experiências de *flow* alcançadas pelos Auditores Públicos Externos do Tribunal de Contas do Estado do RS, com base em sua percepção;

b) Verificar os fatores determinantes para a ocorrência das experiências de *flow* por parte dos Auditores Públicos Externos do Tribunal de Contas do Estado do RS;

c) Identificar os níveis de satisfação de vida e de autoestima dos Auditores Públicos Externos do Tribunal de Contas do Estado do RS;

d) Sugerir questões para futuras pesquisas;

e) Fornecer *feedback* para que o TCE-RS possa melhorar suas políticas de gestão de pessoas.

O estudo trata de temas inter-relacionados: motivação em Maslow e Csikszentmihalyi, Teoria do *Flow*, autoestima, satisfação de vida, contexto de trabalho na administração pública e sua relação com os servidores públicos da área de controle externo. O problema de pesquisa vincula-se com a teoria na medida em que para estudar as experiências de *flow* no serviço público é essencial tomar como base as noções de motivação de Maslow e aprofundar os conhecimentos dos estudos de Csikszentmihalyi sobre a Teoria do *Flow*. Fundamental ainda refletir sobre o campo de pesquisa, abordando o contexto histórico e atual da administração pública, bem como sobre a relação dos servidores públicos com os modelos de administração pública. A teoria estudada fornece o embasamento necessário para a pesquisa de campo, coleta de dados, análise dos resultados e reflexão crítica sobre o objeto de estudo.

As pesquisas e reflexões de Maslow (1970, 1976, 1986, 2001) são enfatizadas, devido à proximidade conceitual com a Teoria do *Flow*, proposta por Mihaly Csikszentmihalyi (1989, 1991, 1997, 2000, 2004). Já em relação à administração pública e seus modelos são utilizados autores clássicos e contemporâneos como Weber (2000, 2010), Kalberg (2005), Bresser Pereira (1996, 2009), Motta (1984), Bergue (2010, 2011, 2014), Paes de Paula (2005).

Ao buscar publicações que focassem a Teoria do *Flow* na administração pública, são encontrados artigos e trabalhos específicos, cujo foco não é o mesmo desta Dissertação, portanto há um campo a ser explorado. Em sua Tese de Doutorado em Administração, Costa (2001) enfoca a Teoria do *Flow*, entre outros pressupostos teóricos, para refletir sobre

Programa de Demissão Voluntária em um órgão público estadual. A psicóloga desenvolve um modelo alternativo de redução de quadro de pessoal que priorize o investimento no desenvolvimento humano e minimize o impacto social de uma demissão coletiva. A tese contribuiu para a produção de artigos sobre o tema (Costa e Mazzilli, 2004). Apesar de não haver compartilhamento do foco, as reflexões geradas são muito relevantes para este estudo, principalmente no tocante à aproximação entre Maslow (1970, 2001) e Csikszentmihalyi (1989, 1991, 1997, 2000, 2004), enfatizada pela autora.

Dentre as produções acadêmicas que enfocam a Teoria do *Flow* em contexto organizacional, destacam-se as seguintes: experiências de *flow* e de relações de mentoria e liderança em contexto empresarial (Leal, 2013); impacto do *flow* no bem-estar laboral de trabalhadores provenientes de diversos setores de atividade no setor privado (Filipe, 2013); impactos e influência do teletrabalho na satisfação pessoal e nas vivências de experiências de *flow* para o teletrabalhador (Manssour, 2003).

Há pesquisas relacionadas ainda à educação, esporte, lazer e atividades diversas, tais como: atitude e intenção de uso do *mobile-learning* (*m-learning*) por universitários com base na teoria do *flow*, no Modelo de Aceitação de Tecnologia e na Teoria do Comportamento Planejado (Kurtz, et al., 2015); motivação e experiência do *flow* na prática musical de adolescentes (Araujo; Andrade, 2014); qualidade da experiência em hotéis termais por meio da reputação online (Gândara, et al., 2013); experiências de *flow* de jovens guitarristas ao jogarem o game *Rocksmith* (Pfützenreuter, 2013); anticonsumo simbólico, bem-estar, experiência do *flow* e nostalgia na prática da agricultura urbana (Comassetto et al., 2013); motivação, experiência do *flow* e autodeterminação com a utilização do *exergame* (combinação de game e exercício físico) ao ensino da educação física no *cyberspace*, em crianças em idade escolar e universitários (Vagheti, 2013); sensação da experiência do *flow* no comportamento do turista de aventura (Strassburger e Macke, 2012); modelo sobre as relações entre frequência de experiência de *flow* no exercício e o bem-estar espiritual (Gouveia, 2011); qualidade da experiência subjetiva durante a prática de dança-de-salão (Kamei, 2010); experiências de *flow* de idosos por meio de projeto da área de saúde (Arruda, 2009); motivação intrínseca e o estado mental *flow* em corredores de rua (Massarella; Winterstein, 2009); relação entre as experiências de *flow* e aprendizagem de línguas (Egbert, 2003); preferência musical e experiência do *flow* na dança para alunos universitários (Campeiz, 2003); motivação e experiência do *flow* para a dança em cadeira de rodas (Miranda; Bara Filho, 2002); utilização da teoria do *flow* para discutir as formas de alto envolvimento de consumidores e internet (Pedott, 2001).

Estudantes de Graduação igualmente demonstram interesse em estudar a Teoria do *Flow*, como no caso da pesquisa que investiga a relação entre autonomia e *flow* em diversas instituições (Trevisan, 2015) e de outro estudo que busca avaliar o sentimento da equipe de profissionais que trabalha na Unidade de Tratamento Intensivo Neonatal do Hospital de Clínicas de Porto Alegre em relação às capacidades e desafios para o enfrentamento da presença dos pais de bebês recém nascidos internados (Castilho, 2012).

A fim de apresentar a linha teórica seguida para o desenvolvimento da Dissertação, elabora-se um quadro teórico. O Quadro 1, a seguir, apresenta as dimensões trabalhadas e que se entrelaçam para fundamentar o problema de pesquisa.

Quadro 1-Base Teórica da Pesquisa

ASSUNTO	AUTOR	DESENVOLVIMENTO TEÓRICO
Motivação	Maslow (1970, 1976, 1986, 2001) Mihaly Csikszentmihalyi (2004)	Hierarquia das Necessidades Autorrealização e Metamotivação Experiências de pico (tradução livre)
Teoria do Flow	Mihaly Csikszentmihalyi (1989, 1991, 1997, 2000, 2004)	Teoria do Flow
	Pacico e Bastianello, (2014); Araujo (2014); Costa (2011); Seligman e Csikszentmihalyi (2000)	Psicologia Positiva
Satisfação de vida	Diener et al. (2005); Lyubomirsky et al. (2005); Csikszentmihalyi (2004); Woyciekoski et al. (2014); Garcia e Erlandsson (2011); Nunes et al. (2009); Steel et.al (2008); Lucas e Diener (2008); Gutiérrez et al. (2004); Hayes e Joseph (2003); McCrae e John (1992); Nunes et al. (2009); Roettgers (2014); Asakawa (2009); Sahoo e Sahu (2009); Steele e Fullagar (2009); Fritz e Avsec (2007); Coleta e Coleta (2006); Hutz et al. (2014)	Conceito de Satisfação de vida e de Bem-estar subjetivo Traços de personalidade – Teoria dos Cinco Grandes Fatores Escala de Satisfação de Vida Estudos envolvendo satisfação de vida, autoestima e experiência de <i>flow</i>
Autoestima	Rosenberg (1973); Hewitt (2009); McCrae e John (1992); Steel et al. (2008); Robins et al. (2001); Hutz et al. (2014); Diener e Diener (1995); Csikszentmihalyi (1992, 2004); Chang (2003); Chen et al. (2010); Peterson et al. (2005); Peterson et al. (2007); Collins et al. (2008); Vella-Brodrick et al. (2009); Ceja e Navarro (2011); Roettgers (2014)	Conceito de Autoestima Traços de personalidade – Teoria dos Cinco Grandes Fatores Escala de Autoestima de Rosenberg Estudos envolvendo autoestima, satisfação de vida e experiência de <i>flow</i>
Contexto de trabalho na Administração Pública	Amato (1971); Bresser Pereira (2009); Coelho (2009); Bergue (2010, 2011, 2014); Santos (2014); Paludo (2013); Weber (2000, 2010); Crozier (1981); Kalberg (2005); Motta (1984).	Estado, Administração Pública, princípios, agentes públicos, estabilidade, Modelos de Administração Pública.

Fonte: Elaborado pela autora

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A pesquisa aborda cinco temas inter-relacionados: motivação na perspectiva de Maslow e Csikszentmihalyi, Teoria do *Flow*, autoestima, satisfação de vida e contexto de trabalho na administração pública. O problema de pesquisa vincula-se com a teoria na medida em que para verificar a ocorrência de experiências de *flow* no serviço público é essencial tomar como base as postulações teóricas de Maslow e Csikszentmihalyi sobre motivação, bem como aprofundar os conhecimentos sobre os estudos de Csikszentmihalyi referentes à Teoria do *Flow*. Ademais, é relevante abordar os construtos satisfação de vida e autoestima. Fundamental ainda refletir sobre o campo de pesquisa, a administração pública, com debate sobre a relação entre os modelos de administração pública e os agentes públicos da área de controle externo. O referencial teórico oferece embasamento necessário para a pesquisa de campo, coleta de dados, análise dos resultados e reflexão crítica sobre o objeto de pesquisa.

2.1 MOTIVAÇÃO EM MASLOW E CSIKSZENTMIHALYI

Sabendo da existência de diversas abordagens sobre motivação, para esta pesquisa optou-se por utilizar os pressupostos de motivação com base em Maslow e Csikszentmihalyi. A ênfase nos pressupostos teóricos de Maslow deve-se sobretudo à sua contribuição para as reflexões de Mihaly Csikszentmihalyi no desenvolvimento da Teoria do *Flow* e à aproximação teórica entre os dois autores.

A motivação resulta da influência mútua entre a pessoa e a situação que a envolve, ou seja, o nível de motivação pode variar de acordo com o momento e com os objetivos pessoais (Maslow, 1970). De acordo com o autor, as pessoas estão em um estado contínuo de motivação, mas nem todas atingem a satisfação completa. A motivação relaciona-se a três aspectos: direção do comportamento (objetivo), força e intensidade do comportamento (esforço), duração e persistência do comportamento (necessidade).

A motivação é um fenômeno intrínseco, ou seja, as pessoas são motivadas internamente a satisfazer suas necessidades, começando pelas mais básicas (Maslow, 1970). Autor da 'Pirâmide das Necessidades', Maslow afirma que, no momento em que um desejo é satisfeito, esse perde sua força de motivação e então surge outro a ser perseguido, o qual,

quando alcançado, será substituído por um novo, e assim sucessivamente, formando uma hierarquia de necessidades:

1. Fisiológicas (alimento, abrigo, sono);
2. Segurança (proteção contra perigos físicos, saúde, estabilidade/emprego);
3. Sociais (pertencimento, amizades, relacionamentos afetivos, grupos sociais);
4. Estima (autoestima, ambição, aprovação recebida pelos demais, satisfação pessoal);
5. Autorrealização (autonomia, autoconfiança, prestígio, desenvolvimento e maximização de talentos e capacidades para atingir o mais alto potencial humano).

As duas primeiras são consideradas pelo autor como necessidades primárias, ao passo que as demais são as secundárias. De acordo com Maslow (1970), as pessoas estão pré-dispostas ao autodesenvolvimento e ao crescimento pessoal. Para que esse desenvolvimento pessoal se efetive, afirma, é preciso que as necessidades sejam alcançadas, começando pelas fisiológicas até chegar às superiores, consideradas por ele como motivadoras da conduta. Quando todas as necessidades tiverem sido satisfeitas, surge o anseio pela autorrealização, considerado pelo autor como um aspecto de felicidade. Na autorrealização há duas dimensões importantes: uma refere-se ao prestígio e reconhecimento dos demais e a outra, por sua vez, alude à autoestima, com foco nos sentimentos e pensamentos sobre si mesmo (Maslow, 1970). É possível alcançar duas ou mais necessidades ao mesmo tempo, como por exemplo, quando se é convidado para trabalhar com pessoas do mesmo ciclo de amizades, pode-se ter satisfeitas as necessidades sociais, de segurança e estima.

Para Maslow (1970), as necessidades humanas são de origem biológica e o alcance das mesmas gera a motivação. Uma das críticas a essa teoria está na própria hierarquização das necessidades, na medida em que a teoria demonstra não ser possível satisfazer necessidades de autorrealização se as básicas não forem minimamente satisfeitas. “Por fim, pode-se afirmar que, no âmbito do que se denomina como necessidades superiores, resulta imprecisa a tentativa de hierarquização de necessidades em face da forte incidência da subjetividade na definição dos limites de cada um desses aspectos” (BERGUE, 2011, p. 134). As pessoas diferem entre si e possuem objetivos de vida distintos e muito subjetivos, que nem sempre passam por essa hierarquia.

Uma força interna conduz os indivíduos na busca pela satisfação de seus desejos, estando motivados a alcançá-los (Maslow, 1970). Por outro lado, se essas necessidades não puderem ser satisfeitas, podem ocorrer momentos de tensão ou até patologias, que precisam ser reduzidos a fim de que seja restabelecido o equilíbrio. Mesmo com suas diferenças individuais, as pessoas que tiveram suas necessidades básicas satisfeitas e alcançaram a

autorrealização ficam motivadas a chegar a níveis mais elevados, então surge a chamada metamotivação (Maslow, 1976). A satisfação progressiva das necessidades mais elevadas é um processo gratificante e indutor da motivação ao longo da vida (Maslow, 1986). A satisfação dos impulsos promove o aumento da motivação: quanto mais se alcança, mais se deseja ir além.

Na metamotivação, as pessoas autorrealizadas visam à satisfação das necessidades mais profundas, mais intrínsecas, que estão além das necessidades básicas, sendo chamadas de valores B ou metanecessidades (Maslow, 1976). Entre os valores das pessoas autorrealizadas estão verdade, bondade, integridade, singularidade, perfeição, justiça e ordem, simplicidade, riqueza ou totalidade, ausência de esforço, humor, autossuficiência (Maslow, 1976, p. 308). Da mesma forma que a falta de água (necessidade básica, fisiológica) pode causar desidratação e outras doenças, a não realização dessas metanecessidades, de acordo com o Psicólogo, leva a patologias de privação e específicas metapatologias, como desconfiança, desintegração, tristeza, tensão, fadiga, insegurança, depressão.

A autorrealização não é um estágio final e definitivo, mas consiste em um processo que se estende durante toda a vida e que depende da satisfação das necessidades básicas e da adoção dos valores B (Maslow, 1986). O Psicólogo constatou que as pessoas autorrealizadas são mais independentes, pró-ativas, autônomas e reservadas, e, por terem menor dependência em relação aos seus pares, são menos ansiosas e necessitam menos de prestígios e recompensas (Maslow, 1986). Nesse ponto, pode-se começar a perceber aproximações teóricas entre Maslow e Csikszentmihalyi, sobretudo considerando a autonomia e o gosto pelo que se faz, sem precisar receber recompensas para realizar, que são algumas das características da personalidade autotélica, fundamental para a Teoria do *Flow*.

Além disso, as pessoas autorrealizadas percebem a realidade de forma mais eficiente, pois são menos preconceituosas, aceitam mais a si mesmas e aos outros, sentem-se bem sozinhas, preocupam-se com o bem-estar dos demais, são mais simples, naturais, espontâneas, têm um foco maior na tarefa e conseguem desenvolver uma missão ou vocação na vida (Maslow, 1986).

Em suas pesquisas, Maslow (1986) percebeu que as pessoas autorrealizadas tinham vivenciado experiências de êxtase, de grande felicidade, e passou a chamá-las experiências de pico (ou experiências elevadas – tradução livre). As características principais das percepções pessoais sobre essas experiências são a visão como se não existisse mais nada no universo; atenção total; percepção de poder transcender o ego, sensação de ignorar seus próprios interesses e ser altruísta; tratar-se de um fim em si mesma (Maslow, 1986). Em todas essas

experiências, o Psicólogo observou que ocorreu uma desorientação a respeito do tempo e do espaço, perda da autoconsciência, perda momentânea do medo, da ansiedade.

Essas experiências de pico não são percebidas por Maslow apenas como momentos mais felizes e emocionantes, mas configuram-se como momentos de amadurecimento, individualidade, plenitude, sendo mais saudáveis. Nessas experiências, as pessoas podem realizar com mais perfeição suas potencialidades, estão mais criativas, mais abertas a experiências, estão sendo mais plenamente humanas (Maslow, 1986). Essas experiências podem ter como consequências para as pessoas que as vivenciem efeitos terapêuticos, melhoria na visão sobre si mesmas, aumento da criatividade, sentimento que a vida vale a pena, estímulo à repetição dessa experiência devido à recordação como algo muito importante

Observando os relatos, Maslow correlaciona os valores B com as características das pessoas que têm experiências de pico e chega à conclusão que qualquer pessoa que esteja vivenciando uma experiência de pico adota muitas das características descobertas naquelas que se autorrealizam. Novamente é nítida a aproximação entre Maslow e Csikszentmihalyi em relação à descoberta e à concepção teórica e analítica sobre a experiência de pico, que muito se assemelha à experiência de *flow*.

Na obra “Maslow no Gerenciamento” (2001), o autor, ao resgatar e organizar as anotações de seu diário, discute sobre autorrealização, liderança, criatividade, felicidade e realização pessoal no trabalho, potencial humano, influência dos negócios no desenvolvimento social. Maslow preocupa-se com as mesmas questões que Csikszentmihalyi e percebe afinidades entre as concepções teóricas dos dois autores: “ao ler a obra publicada no ano 2000, chama atenção a incrível aproximação dos pressupostos do autor da ‘Pirâmide das Necessidades’, com os conceitos do *Flow*” (COSTA, 2001, p. 80). Algumas das principais compatibilidades entre os preceitos teóricos são citadas a seguir.

Maslow (2001) comenta que a autorrealização passa pelo trabalho árduo, responsável e comprometido com o fazer “bem feito”, bem como com a contribuição pessoal para a melhoria da sociedade. Postula que a felicidade humana é alcançada pela autorrealização por meio de um compromisso com um trabalho importante e que valha a pena. “As únicas pessoas felizes que conheço são as que estão trabalhando direto em algo que consideram importante” (MASLOW, 2001, p. 11). Para ele, esse caminho pode conduzir à felicidade. Csikszentmihalyi tem essa concepção de que é preciso esforço, busca por atividades desafiantes, com significado e sejam transformadoras, para alcançar a experiência de *flow*. Para ambos, alcançar a felicidade no que se faz não é tarefa fácil, demanda esforço, certo sofrimento inicial e comprometimento, ainda mais quando há grandes desafios.

Com já evidenciado anteriormente, percebe-se a aproximação de Csikszentmihalyi (2004) com Maslow, na obra de 2001, ao afirmar que a autorrealização conduz à transcendência do eu, levando à perda da consciência e da autoconsciência. Assim como o psicólogo americano, o professor húngaro percebe que em um trabalho de autorrealização não há distinção entre o eu e o mundo, pois o mundo exterior e o interior fundem-se em um só. O mesmo ocorre com a pessoa e o objeto, ou a tarefa em execução. Csikszentmihalyi (2004) comenta sobre essa fusão e cita exemplos de ciclistas que se vêem unidos ao meio de transporte utilizado quando desfrutam da experiência de *flow*.

A relação entre desafios e capacidades é abordada na obra de Maslow, quando analisa o desenvolvimento infantil e a busca por novidades e atividades mais “elevadas”, que tenham algum significado, sejam mais complexas e desafiantes. Csikszentmihalyi acredita que as pessoas que já atingiram o *flow* buscam constantemente novos desafios e novas atividades, a fim de atingir novamente esse estado de satisfação ou êxtase.

A vocação é abordada por Maslow (2001), ao enfatizar que a livre escolha e a escuta da voz interior (impulso) podem ser muito importantes na escolha da trajetória profissional. Csikszentmihalyi relaciona a vocação profissional ao modo como o trabalho é percebido por quem o exerce, o que impacta na obtenção de experiências de *flow* ou na busca por satisfação em outras áreas: “o que constitui um desafio para alguém pode não passar de uma insignificância para outros” (Csikszentmihalyi, 2004, p. 40). Apesar disso, acredita que o *flow* pode ser alcançado em qualquer atividade, seja no trabalho, em momentos de lazer e até na realização de tarefas domésticas, basta encontrar “oportunidades para utilizar as capacidades pessoais” (Csikszentmihalyi, 2004, p. 41). Maslow (2001) e Csikszentmihalyi (2004) crêem que todos têm motivação para criar, trabalhar e se desenvolver.

2.2 TEORIA DO FLOW

Após apresentar brevemente conceitos sobre motivação em Maslow e Csikszentmihalyi, nessa seção são abordados os principais tópicos da Teoria do *Flow*, de Mihaly Csikszentmihalyi, um dos principais autores da Psicologia Positiva, ramo que estuda o bem-estar, o prazer, a afetividade, a felicidade, a criatividade, a inteligência e o talento das pessoas (Costa, 2011).

Representada ainda por pesquisadores como Martin Seligman, Snyder, Shane Lopez, entre outros, a Psicologia Positiva busca “estudar e desenvolver os aspectos mais saudáveis da mente humana, a partir de uma visão não determinista, conferindo-lhes um espaço entre os humanistas” (COSTA, 2011, p. 64). A Psicologia Positiva seria, então, um equilíbrio entre o ramo da psicologia que busca a cura e a reparação de danos e o estudo das qualidades e características positivas das pessoas (Pacico e Bastianello, 2014).

Para alguns autores, a Psicologia Positiva começa a originar-se antes do século XX, com raízes na psicologia humanista, a qual, desde os anos 50, nos Estados Unidos e na Europa desenvolve estudos em busca de uma compreensão mais completa do ser humano e inclui fenômenos como amor, coragem e felicidade nas pesquisas da área (Pacico e Bastianello, 2014). Os psicólogos humanistas Abraham Maslow e Carl Rogers realizaram algumas pesquisas, porém na época não houve divulgação ou reconhecimento suficientes. “O termo Psicologia Positiva surgiu pela primeira vez em 1954, no livro de Maslow, *Motivation and Personality*, um dos principais representantes da psicologia humanista” (Pacico e Bastianello, 2014, p.15).

As pesquisas do psicólogo americano Seligman, publicadas em 1998, consolidam a busca por essa visão mais positiva, contribuindo para mudar o foco da psicologia, favorecendo o desenvolvimento de virtudes humanas que protegessem as pessoas de doenças mentais e possibilitassem a busca pelo que faz a vida valer a pena e a construção de qualidades positivas (Kamei, 2010). Esses estudos, por terem foco nos aspectos saudáveis e positivos dos seres humanos, possibilitaram a abertura para que os pesquisadores da área de psicologia desenvolvessem novos olhares sobre bem-estar e felicidade em diversos contextos da vida (Araujo, 2014). É importante ressaltar que a Psicologia Positiva, devido ao seu caráter científico, não deve ser confundida com autoajuda, religião, pensamento positivo ou esoterismo (Pacico e Bastianello, 2014).

A Psicologia Positiva estuda os níveis subjetivo, individual e grupal, segundo Seligman e Csikszentmihalyi (2000). No nível subjetivo, estuda experiências subjetivas de valor, como bem-estar, contentamento e satisfação (no passado); esperança e otimismo (para o futuro); *flow* e alegria (no presente). No nível individual, concentra-se nos traços individuais positivos, como capacidade de amar, vocação, coragem, habilidade interpessoal, sensibilidade estética, perseverança, perdão, originalidade, espiritualidade e sabedoria. No nível grupal, trata sobre as virtudes cívicas e as instituições que contribuem para que as pessoas desenvolvam uma melhor cidadania, tais como: responsabilidade, altruísmo, civilidade, tolerância e ética no trabalho (Seligman e Csikszentmihalyi, 2000).

Considerando que promover o potencial e o bem-estar humano é um dos objetivos principais da Psicologia Positiva, Pacico e Bastianello (2014) entendem que pode ser aplicada em diversos campos, como clínico, escolar e organizacional. De acordo com Costa (2011), a Psicologia Positiva pode contribuir muito na área de gestão de pessoas e nos estudos que envolvem a relação das pessoas com as organizações em diversos aspectos, principalmente nas possibilidades e condições para encontrar o *flow* no trabalho, foco desta proposta de Dissertação.

Costa e Mazzilli (2004) acreditam que Csikszentmihalyi desenvolve sua teoria motivacional, inspirado nas obras de Maslow, sobretudo na sua teoria mais conhecida, a Hierarquia das Necessidades, desenvolvida na década de 50. Relacionando os pressupostos da Teoria de *Flow* aos preceitos teóricos de Maslow (1970, 2001), pode-se considerar que o *flow* está no topo da Hierarquia de Necessidades, na dimensão da Autorrealização, alcançada por meio da maximização das aptidões e capacidades potenciais, da busca pela autonomia, do auto-respeito e da auto-confiança. Opta-se, nesta pesquisa, por não traduzir o termo *flow* para o português a fim de preservar o conceito original de Csikszentmihalyi e porque o termo traduzido não demonstraria toda a complexidade conceitual.

No livro *Gestão Qualificada* (2004), o pesquisador da Psicologia Positiva analisa entrevistas com alguns executivos apontados por seus pares como bem sucedidos, éticos e responsáveis socialmente. Esses gestores definem sucesso como sendo algo que ajuda os outros e, ao mesmo tempo, faz com que se sintam felizes quando trabalham nisso. Csikszentmihalyi (2004) conclui que o anseio por um trabalho bem sucedido, com algum valor e significado, passa por um tipo de paixão que surge do anseio em fazer o melhor e, assim, se tem a experiência do *flow* quando se está trabalhando.

O professor húngaro, com auxílio de pesquisadores do mundo todo, entrevistou mais de oito mil pessoas – desde frades dominicanos a freiras, guias do Himalaia, pastores de Navajo – que afirmavam amar o que faziam. Por meio de suas investigações, Csikszentmihalyi (2004) buscava descobrir como as pessoas poderiam colocar cada vez mais o canal de *flow* em seu cotidiano, visto que nem todos conseguem chegar ao estado de *flow* espontaneamente. Ao focar os aspectos intrínsecos da motivação como determinantes do comportamento (Costa; Santos, 2002), a Teoria do *Flow* postula que a pessoa é responsável por sua própria satisfação e motivação, aprendendo a manter seu nível de motivação mesmo em situações difíceis de trabalho.

Muitas vezes, a rotina laboral faz com que as pessoas se sintam motivadas e satisfeitas apenas quando passam por acontecimentos inesperados ou extraordinários. A despeito disso,

Csikszentmihalyi (2004) busca demonstrar às pessoas possibilidades de obterem satisfação no seu dia a dia. De acordo com os resultados de suas pesquisas, constata que, independente da cultura, do nível de educação, ou de outros fatores, existem oito condições para a pessoa vivenciar experiências máximas de motivação profunda:

- 1) Metas claras;
- 2) *Feedback* imediato;
- 3) Equilíbrio entre capacidades e desafios;
- 4) Concentração profunda;
- 5) Controle sobre si mesmo e sobre a tarefa;
- 6) Noção de tempo alterada;
- 7) Fusão ação-consciência;
- 8) Envolvimento na tarefa.

A combinação de todas essas condições provoca a experiência ótima. O *flow* ocorre quando, ao ter metas claras, a pessoa capacitada para a atividade sente-se desafiada, concentra-se totalmente no que está fazendo, perde a noção do tempo, das preocupações e do que está ao seu redor, aproveita cada etapa da tarefa, percebe que está sendo bem sucedida, tem controle da situação e utiliza ao máximo suas habilidades. A certeza de que a pessoa conseguirá concluir a tarefa faz parte desse processo. Ocorre a fusão entre ação e consciência, e o foco fica apenas na execução da tarefa e no tempo presente.

Nem todos têm consciência de que essa experiência ótima ocorre cotidianamente. Muitas vezes apenas percebem que o tempo passou mais rápido que o normal; que estavam tão absortos pela atividade e nem viram o que se passava ao seu redor; ou que esqueceram seus problemas e preocupações.

O conhecimento teórico sobre a experiência do *flow* permite constatar que ela pode levar a sentimentos e lembranças muito gratificantes e duradouros, como a sensação de finalizar um dia de trabalho e pensar que os objetivos foram cumpridos com o máximo de envolvimento e qualidade. Csikszentmihalyi (2004) considera que a experiência do *flow* pode melhorar a qualidade de vida no trabalho. Tarefas consideradas cansativas, difíceis, desafiadoras que demandam muito esforço e habilidades, podem não ser percebidas de forma negativa por quem as executa devido à satisfação intrínseca que geram e, principalmente, porque, ao realizá-las as pessoas em *flow* concentram-se no tempo presente, em suas próprias metas pessoais e possuem controle de si mesmas e da tarefa em si. O *flow* não é efêmero como o prazer, pelo contrário, é mais duradouro, permite a sensação de controle da situação,

além de crescimento pessoal e psicológico, superação de obstáculos e aumento da complexidade humana (Costa e Santos, 2002).

Para cada indivíduo, a experiência do *flow* acontecerá quando se estiver fazendo o que realmente se gosta (Csikszentmihalyi, 2004). Pode-se atingir esse estado ótimo de motivação em atividades artísticas, musicais, culturais, sociais ou profissionais. Csikszentmihalyi e LeFevre (1989) realizaram uma pesquisa com 78 trabalhadores de cinco organizações de Chicago sobre qualidade da experiência e *flow* no trabalho ou no lazer e constataram que a grande maioria das experiências de *flow* foram relatadas quando os participantes estavam trabalhando, e não no lazer. Pesquisa recente constatou que uma amostra com 100 trabalhadores de diversas profissões, durante uma semana, experimentou mais frequentemente experiências de *flow* no trabalho do que no lazer (Engeser e Baumann, 2014). Nas duas pesquisas, independentemente da qualidade de experiência, no entanto, os entrevistados estavam mais motivados no lazer do que no trabalho. Os autores atribuem essa frequência maior de experiências de *flow* devido ao fato de que no trabalho desafios e habilidades tendem a ser gradativa e constantemente elevados. Além disso, há a possibilidade de se ter metas claras e *feedback* imediato.

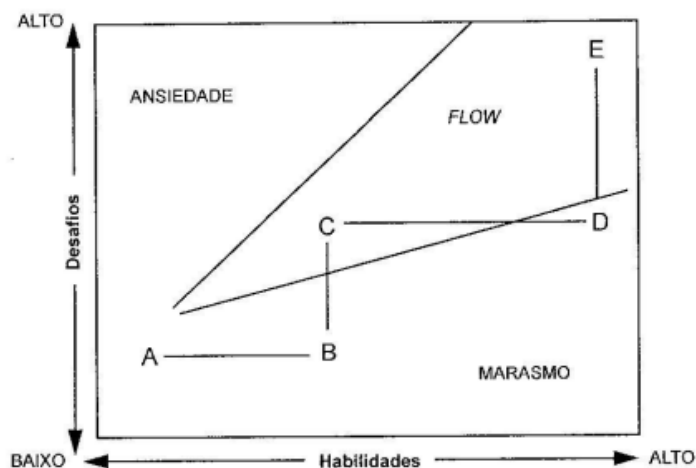
A experiência do *flow* relaciona-se à personalidade autotélica, a partir da qual a pessoa busca a satisfação independentemente das circunstâncias, apreciando cada etapa a ser realizada e não focando apenas no resultado final (Csikszentmihalyi, 1997). Na autotelia, o importante é aproveitar a atividade, sabendo que o resultado não é o essencial. O autor comenta que ninguém é totalmente autotélico porque muitas vezes é preciso realizar ações que não são muito apreciadas individualmente, devido à necessidade ou obrigação. As pessoas autotélicas, na definição de Csikszentmihalyi (1997), são mais autônomas, independentes, envolvem-se em atividades mais complexas e se sentem melhor consigo mesmas com relação aos resultados que alcançam. Sua energia psíquica parece inesgotável, ressalta. Como são recompensadas com a satisfação em alcançar suas próprias metas, elas não precisam de muitos bens materiais, poder ou fama. A pessoa sente-se recompensada pelo próprio processo de execução da atividade, e não pelo que pode ser obtido após a sua conclusão.

O autor sugere que personalidades autotélicas possam ser desenvolvidas, com o intuito de aperfeiçoar habilidades e estabelecer metas possíveis. Considera que a autotelia tem a capacidade de transformar atividades difíceis ou ameaças em desafios possíveis de serem realizados. A personalidade autotélica é capaz de estabelecer metas individuais, obter grande concentração, focar total atenção na atividade realizada e sentir satisfação com a experiência.

Para Csikszentmihalyi (2004), as habilidades são herdadas, aprendidas ou desenvolvidas. Argyris (1957) retoma Roethlisberger (1954) para enfatizar que habilidade é representada pela forma como o ser humano reage ao seu meio ambiente. Para o autor citado, a habilidade relaciona-se ao concreto e não ao abstrato (relacionamento com fenômenos concretos), a uma forma de aprendizado (aprender a aperfeiçoar as relações humanas com o meio externo), a um processo de crescimento equilibrado com noção sobre a complexidade das relações dos fenômenos e de sua capacidade de lidar com eles. Sendo assim, habilidade pode ser vista como um conjunto de capacidades de reação aos fenômenos e problemas, em determinadas situações.

Segundo Csikszentmihalyi (1997; 2004), quando habilidades e desafios são altos é possível atingir a experiência de *flow*. Ele descreve o crescimento da complexidade de desafios e habilidades até alcançar o *flow* no diagrama a seguir (Figura 1):

Figura 1-Diagrama do crescimento da complexidade pelo *flow*



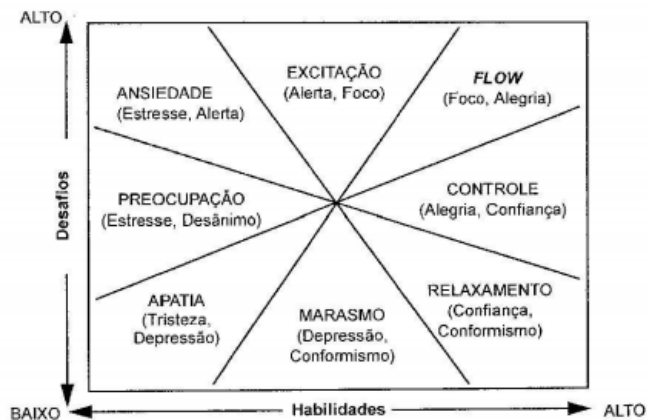
Fonte: CSIKSZENTMIHALYI Apud CASTILHO (2012, p. 32)

Esse processo inicia-se com habilidades e desafios baixos (A). À medida que a pessoa se envolve com a atividade, percebe suas habilidades aumentando (B), chegando ao estado chamado de marasmo. Na sequência, desafios se tornam cada vez complexos (C) e, se as habilidades não acompanharem esse crescimento, pode-se entrar no estado de ansiedade. Com desafios e habilidades crescendo (D) e se tornando muito altos (E), o autor considera possível chegar ao *flow*. “Numa atividade de bom *flow*, esses ciclos podem continuar quase que indefinidamente” (CSIKSZENTMIHALYI, 2004, p. 55). A experiência do *flow* pode ser considerada como uma experiência universal humana que depende da capacidade de cada um controlar o que ocorre em sua consciência a cada momento.

Assim, de acordo com a Teoria do *Flow*, a experiência é mais positiva quando a pessoa percebe que o ambiente proporciona altos desafios combinados com suas altas capacidades pessoais. Quando desafios e habilidades são altos, a pessoa não está apenas aproveitando o momento, mas também está ampliando suas capacidades com a probabilidade de aprender novas habilidades, aumentar a autoestima e a complexidade pessoal (Csikszentmihalyi e LeFevre, 1989). Com base nessas condições, se percebe a relevância da dimensão da aprendizagem dentro das experiências vividas, pois a mesma é muito ativa dentro de todo o processo. A aprendizagem contribui para gerar desenvolvimento e crescimento pessoal, bem como autoconhecimento.

Csikszentmihalyi (2004) aprimora o diagrama do crescimento da complexidade pelo *flow*, estabelecendo oito dimensões geradas pela relação entre habilidades e desafios. Desenvolve o mapa a seguir (Figura 2), demonstrando diferentes combinações até alcançar a experiência de *flow*.

Figura 2-Mapa das experiências diárias



Fonte: CSIKSZENTMIHALYI Apud CASTILHO (2012, p. 32)

Para Csikszentmihalyi (2004), o estado de *flow* ocorre quando as pessoas percebem que estão utilizando suas mais altas habilidades para o desenvolvimento de tarefas altamente desafiadoras. O controle da situação e a capacidade de alcançar, a cada momento ou etapa da tarefa, experiências ótimas com sua realização, para o autor, são os responsáveis pela superação de obstáculos e pelo alcance da satisfação.

Para ele, a dimensão excitação é ainda válida, porque a pessoa se encontra altamente desafiada, apesar das habilidades não serem tão completas como deveriam, porém é possível alcançar o *flow* facilmente ao desenvolver um pouco mais as habilidades. Excitação é uma

área onde as pessoas aprendem, pois são levadas para além da zona de conforto e, com isso, voltam ao estado de *flow*. Elas precisam desenvolver habilidades adicionais.

Controle é uma área válida de se estar, porque nela a pessoa se sente confortável, mas não muito desafiada, ou seja, a atividade não é tão desafiadora. Para ir do controle ao estado de *flow*, é necessário ampliar os desafios. De acordo com o Psicólogo, essas duas dimensões são complementares e demonstram que se chegar ao *flow* é fácil, ao passo que as outras combinações entre desafio e habilidade tornam-se progressivamente abaixo do ideal.

Relaxamento é considerado bom para o autor, porém ainda não é o almejado. Já o marasmo começa a se tornar muito incômodo, pois as habilidades aumentaram um pouco, mas os desafios continuam muito baixos. A apatia chega a ser uma dimensão muito negativa, visto que o indivíduo se vê fazendo uma tarefa qualquer, quase sem importância, ele não usa suas habilidades por completo, não há desafio. Csikszentmihalyi (2004) lamenta que a experiência de muitas pessoas esteja na área da apatia, que pode ocorrer, por exemplo, ao assistir televisão, como destaca. Para ele, a televisão exige concentração mínima, demanda poucas habilidades e baixa clareza de pensamento. Quando é possível escolher um programa que se quer realmente ver, o professor estima que a pessoa tende a ficar em *flow* por cerca de 8 a 9% do tempo de exposição ao ganhar *feedback* imediato.

De acordo com Costa e Santos (2002), “Csikszentmihalyi foca no indivíduo que supera as estruturas organizacionais burocráticas e neurotizantes” (COSTA e SANTOS, 2002, p. 131). Para eles, a Teoria do *Flow* é alentadora para aqueles que não conseguem alterar suas realidades de trabalho: “é possível encontrar algum tipo de desafio e possibilidade de crescimento pessoal, ainda que a única alternativa seja permanecer na mesma organização e no mesmo posto de trabalho” (COSTA e SANTOS, 2002, p. 132).

2.3 SATISFAÇÃO DE VIDA

Satisfação de vida é um conceito subjetivo, depende da percepção individual sobre o que traz satisfação ou insatisfação à pessoa, pois está relacionado ao nível de entusiasmo e prazer ou descontentamento e sofrimento existentes na vida (Diener et al., 2005). A satisfação de vida relaciona-se ao bem-estar subjetivo, conceito amplo que demonstra como as pessoas sentem-se e como avaliam suas vidas, consistindo na avaliação cognitiva da satisfação com a

vida como um todo e na avaliação afetiva pessoal (Diener et al., 2005). A satisfação de vida depende da avaliação individual sobre os aspectos da vida considerados mais importantes e da reflexão sobre a vida de forma global (Diener et al., 2005).

A satisfação de vida pode variar dependendo do que é mais relevante para a pessoa no momento em que realiza a avaliação sobre sua vida, em conjugação ao seu humor, à lembrança de situações boas ou ruins, aos pensamentos e sentimentos naquele momento (Diener et al., 2005). Ao analisarem resultados de pesquisas experimentais, transversais e longitudinais, Lyubomirsky et al. (2005) constataram a estabilidade na avaliação sobre a satisfação de vida ao longo do tempo porque os aspectos da vida considerados mais relevantes na avaliação e reflexão individual tendem a não mudar. As pessoas demonstram facilidade para recordar eventos positivos ou negativos (Diener et al., 2005). “A satisfação é o fundamento de lembranças que, em retrospecto, enriquecem uma vida e propiciam a confiança necessária para enfrentar o futuro” (CSIKSZENTMIHALYI, 2004, p. 35).

Além da avaliação da vida como um todo, da reflexão sobre os principais acontecimentos e a forma como são vivenciados, recursos internos, como a personalidade influenciam na satisfação de vida (Woyciekoski et al., 2014). Um número crescente de estudos demonstra que os traços de personalidade desempenham papel muito relevante no bem-estar subjetivo, e conseqüentemente, na satisfação de vida (Garcia e Erlandsson, 2011; Nunes et al., 2009; Steel et al., 2008; Lucas e Diener, 2008; Gutiérrez et al., 2004; Hayes e Joseph, 2003). O modelo dos Cinco Grandes Fatores (McCrae e John, 1992) busca entender a personalidade a partir de cinco dimensões básicas: extroversão, socialização (ou amabilidade), realização (ou conscienciosidade), neuroticismo e abertura (Nunes et al., 2009), as quais podem ser usadas para explicar e prever tendências de comportamento.

O fator extroversão refere-se ao modo como as pessoas relacionam-se, envolve disposição, comunicação, assertividade, afetuosidade, emoções positivas e otimismo. O fator socialização refere-se a comportamentos considerados agradáveis, com características como altruísmo, generosidade, confiança, bondade e comprometimento. O fator realização refere-se a comportamentos voltados à disciplina e à organização, com características como planejamento, confiança, responsabilidade, persistência. O fator abertura refere-se à criatividade, flexibilidade, com características como imaginação, originalidade, capacidade de inovação (McCrae e John, 1992). Dentre esses fatores, constata-se significativa relação entre bem-estar subjetivo e os fatores extroversão, neuroticismo (Steel et al., 2008) e socialização (Nunes et al., 2009).

Os eventos de vida igualmente podem influenciar na autoavaliação sobre bem-estar e

satisfação de vida, uma vez que “quanto mais positivamente são avaliados os acontecimentos da vida, maior a satisfação de vida” (WOYCIEKOSKI et al., 2014, p. 406). Eventos como ‘problemas financeiros’ e ‘novo emprego’ exercem significativa influência sobre a satisfação de vida, constituindo-se como preditores negativos, levando à redução dos níveis de satisfação de vida. De acordo com os autores, as dificuldades de adaptação e o sentimento de ansiedade com o ‘novo emprego’ podem contribuir para diminuir os níveis de satisfação de vida. Os dados da pesquisa com 274 universitários revelaram que eventos como ‘teve doença mental, emocional ou física’ podem contribuir negativa ou positivamente na avaliação da satisfação de vida, dependendo da forma como são analisados pelas pessoas.

Alguns estudos têm encontrado correlações significativa entre satisfação de vida e experiência de *flow*, demonstrando que pessoas mais satisfeitas com suas vidas alcançam com maior frequência esse tipo de experiência (Roettgers, 2014; Asakawa, 2009; Sahoo e Sahu, 2009; Steele e Fullagar, 2009). Essas pesquisas são realizadas por meio da aplicação de escalas validadas e da realização de testes estatísticos como correlação e regressão linear, análise de variância e modelagem de equações estruturais, para analisar a relação entre as variáveis.

A pesquisa de Asakawa (2009) demonstra que estudantes universitários japoneses com personalidade autotélica ou que perceberam experimentar o *flow* com mais frequência em seu cotidiano, apresentaram maior auto-estima, menor ansiedade, maior satisfação com suas vidas, entre outros achados. Steele e Fullagar (2009) constataram em sua pesquisa com universitários americanos que o *flow* mediava completamente a relação entre as características do trabalho acadêmico e bem-estar psicológico. Os resultados demonstraram ainda que o *flow* teve um efeito indireto no bem-estar psicológico e na saúde física dos estudantes. As condições de *flow* mais evidentes para esses resultados foram as metas claras, a autonomia, *feedback* imediato, o envolvimento dos alunos nas tarefas, que contribuíram para o bem-estar mental e físico.

Em uma pesquisa com 84 estudantes de música da Eslovênia, constatou-se que a experiência de *flow* está mais relacionada a aspectos emocionais do que aspectos cognitivos do bem-estar subjetivo (Fritz e Avsec, 2007). Os resultados mostram que algumas condições da experiência de *flow* são relacionadas positivamente ao bem-estar subjetivo e que, entre elas, o equilíbrio entre desafios e capacidades é o mais fortemente relacionado a todos os aspectos do bem-estar subjetivo. De acordo com os autores, o sentimento de alcançar as habilidades para enfrentar dificuldades, contribui para elevar o bem-estar subjetivo. As condições de *flow* metas claras e personalidade autotélica foram relacionadas a todos os

aspectos do bem-estar subjetivo. A condição metas claras foi considerada como importante preditor de satisfação de vida, sendo fundamental para a ocorrência de experiência de *flow*, visto que essa experiência não ocorre espontaneamente se não houver o desejo de alcançar objetivos. Os estudantes que demonstraram ideias claras sobre o que deveriam fazer a cada momento durante a tarefa reportaram maior bem-estar subjetivo. Quanto à personalidade autotélica, verificou-se prazer em realizar a atividade e motivação em repetir a experiência.

Em uma pesquisa com 252 estudantes universitários mineiros e goianos, ao avaliar níveis de satisfação com a vida, nível de felicidade, sentimento de gratidão e frequência de experiências de *flow*, foi encontrada correlação alta e positiva entre *flow* e satisfação de vida (Coleta e Coleta, 2006).

2.4 AUTOESTIMA

Autoestima é uma atitude positiva ou negativa para consigo mesmo, por isso envolve uma gama de sentimentos e pensamentos individuais sobre como as pessoas percebem a si mesmas (Rosenberg, 1973). “A autoestima domina a vida subjetiva do indivíduo, determinando em grande medida seus pensamentos, seus sentimentos e sua conduta” (ROSENBERG, 1973, p. 11). As pessoas utilizam autovalores como marco de referência para avaliar sua autoestima (Rosenberg, 1973).

Essa avaliação subjetiva dos valores, competências e adequação social pode ser positiva (autoaprovação) ou negativa (depreciação). Assim como a satisfação de vida, a autoestima é geralmente estável ao longo do tempo, principalmente nos adultos (Rosenberg, 1973). Dimensão avaliativa do amor-próprio, a autoestima combina aspectos cognitivos e afetivos (Hewitt, 2009).

As interações sociais podem influenciar a autoestima (Rosenberg, 1973). O prestígio dentro de um grupo ou a posição ocupada no trabalho influencia nos sentimentos da pessoa sobre si mesma. O desenvolvimento da autoestima depende do sucesso da interação com os demais (Hewitt, 2009).

Os traços de personalidade constituídos pelos cinco grandes fatores (McCrae e John, 1992), assim como ocorre na satisfação de vida, podem influenciar a avaliação da autoestima (Steel et al., 2008; Robins et al., 2001). Para Robins et al. (2001), os traços de personalidade

estão relacionados à autoestima, porém algumas correlações são baixas (socialização, realização e abertura) e moderadas (neuroticismo). O estudo indica que pessoas com alta autoestima apresentaram tendência a atribuir traços socialmente desejáveis a si mesmas. Por outro lado, pessoas ansiosas, hostis, irritadiças ou até deprimidas (traços do fator neuroticismo) tendem a vivenciar com mais frequência ou intensidade emoções negativas e sofrimentos, possuindo menor autoestima em comparação com as pessoas mais sociáveis, afetuosas, extrovertidas (traços dos fatores extroversão e socialização) (Hutz et al., 2014).

A Escala de Autoestima de Rosenberg foi desenvolvida pelo sociólogo Morris Rosenberg na década de 60, aplicando-a a mais de 5.000 adolescentes em escolas de Nova Iorque, a fim de compreender como eles se viam, quais eram os sentimentos a respeito de si mesmos e os critérios de autoavaliação que realizavam. Mundial e amplamente utilizada em pesquisas sociais, sobretudo por sua confiabilidade e validade, apresenta dez assertivas, têm quatro pontos, ou seja, parte de “discordo totalmente” até “concordo totalmente”. Possui cinco assertivas relacionadas à autoestima positiva e cinco ligadas à autoestima negativa (depreciação). Cada um dos itens busca verificar aspectos cognitivos e afetivos do respondente (Hewitt, 2009). Os itens “positivos” e “negativos” são dispostos em ordem alternada, para diminuir os efeitos parciais sobre quem está respondendo (Rosenberg, 1973).

O instrumento de medida foi elaborado por Rosenberg partindo das Escalas de Guttman. Com o intuito de ser unidimensional, a fim de permitir que as respostas pudessem ser agrupadas em padrões estabelecidos como muito alta ou muito baixa autoestima, esse instrumento permite identificar níveis alto, médio e baixo de autoestima. Na alta autoestima, há elevado julgamento sobre si mesmo quanto ao seu valor, confiança e competência, porém não se considera superior aos outros (Rosenberg, 1973). Autoestima elevada pode contribuir para a saúde mental, bem-estar e para a interação social (Hewitt, 2009). Ter uma visão positiva de si mesmo ou um autoconceito elevado (alta autoestima) é importante e desejável, pois contribui para respeito e valorização no mundo. A alta autoestima pode surgir a partir da valorização positiva por parte dos pares ou outras pessoas (Hewitt, 2009). Por esse motivo, o autor considera que nem sempre são bem sucedidas intervenções isoladas para aumentar a autoestima.

Na média autoestima há alternância entre sentimentos de aprovação e depreciação sobre si mesmo. Já na baixa autoestima preponderam falta de autoconfiança, sentimento de incompetência e incapacidade para enfrentar desafios. Na baixa autoestima aparecem alguns sentimentos como insegurança, amor próprio defasado, inferioridade, pensamentos pessimistas recorrentes, intolerância à frustração, desalento, dificuldade em impor limites ao

outro. A baixa autoestima envolve insatisfação, desprezo por si mesmo (Rosenberg, 1973).

Após realizar pesquisa com estudantes universitários em 31 países sobre autoestima, satisfação com a vida e satisfação com amigos, família e finanças, Diener e Diener (1995) verificaram que, individualmente, autoestima e satisfação com a vida correlacionam-se positivamente.

Diversos estudos já demonstraram as correlações entre experiência de *flow* e os construtos satisfação de vida e autoestima (Csikszentmihalyi, 1992; Chang, 2003; Chen et al., 2010; Peterson et al., 2005; Peterson et al., 2007; Collins et al., 2008; Vella-Brodrick et al., 2009; Ceja e Navarro, 2011; Roettgers, 2014). O autor da Teoria do *Flow* considera que “as pessoas que têm mais experiências de *flow* também apresentam uma maior autoestima geral” (CSIKSZENTMIHALYI, 2004, p. 48). O Psicólogo constatou a relação entre autoestima e experiência de *flow* durante suas pesquisas, ao mensurar as variações de autoestima das pessoas ao longo do dia, ele percebeu que depois de vivenciar ou chegar próximo da experiência de *flow*, o escore de autoestima de seus entrevistados aumentava de forma significativa. De acordo com ele, mesmo que exista perda do ego e fusão ação-consciência durante a experiência de *flow*, depois que a atividade é realizada, a autoestima ressurgiu com mais intensidade. O autor considera que quanto mais experiências de *flow* ocorrem, mais é fortalecida a autoestima e a autoconfiança. Pesquisas como a de Roettgers (2014), demonstraram que *flow* e autoestima possuem uma correlação moderada, mas significativa. A correlação entre *flow* e autoestima justifica-se porque elevados níveis de *flow* associam-se a humores positivos, crença na própria capacidade e bem-estar individual.

2.5 CONTEXTO DO TRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Nesta seção são debatidos alguns conceitos da área de administração pública, como a noção de Estado, agentes públicos, princípios e normas, bem como os diferentes modelos de administração, como patrimonialista, burocrático, gerencial e societal.

O Estado é a mais importante instituição existente em uma sociedade organizada politicamente, sendo o instrumento de ação coletiva por excelência da sociedade civil (Bresser Pereira, 2009). O Estado e suas instituições são as únicas instâncias que representam o todo em uma sociedade, pois o bem comum não é resultado da soma dos bens individuais, na

verdade, os interesses individuais ou privados devem ser subordinados aos interesses coletivos, ou seja, ao bem público (Coelho, 2009).

Por administração pública entende-se a gestão dos bens e interesses qualificados da comunidade, nos âmbitos federal, estadual e municipal, segundo os preceitos do direito e da moral, visando ao bem comum (Amato, 1971). Administração pública refere-se ainda à função gerencial, relacionada à administração da coisa pública (processo), enquanto que o termo organização está ligado à noção de instrumento (estrutura) (Bergue, 2014).

As organizações estatais, instituídas pelo Estado a fim de desempenhar funções de interesse público, são chamadas de instituições (Coelho, 2009). Subordinadas ao Estado, as organizações públicas possuem missão e objetivos determinados legalmente, tendo como principal função a prestação de serviços públicos. De acordo com o Estatuto e Regime Jurídico Único dos servidores públicos civis do Estado do Rio Grande do Sul (Lei complementar nº 10.098/1994), são considerados servidores públicos as pessoas legalmente investidas em cargo público. Os cargos públicos pertencem ao órgão, e as pessoas, no caso, ocupam-nos na condição de titulares (Coelho, 2009). Para resguardar o interesse público, o cargo público é criado por lei, tem denominação própria, número certo de ocupantes e consiste em um conjunto de atribuições e responsabilidades incumbidas ao servidor, o qual deve passar por estágio probatório de três anos e, se aprovado, passa a ter estabilidade.

Ao contrário dos servidores públicos, os empregados públicos têm sua relação laboral com o Ente estatal regida pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) – mesma base legal dos trabalhadores do setor privado. Nesse caso não ocupam cargos, mas sim empregos públicos, os quais são igualmente criados por lei e seu provimento é respaldado nos termos do art. 37 da Constituição Federal. Seu contrato de trabalho pode ser por prazo determinado (no máximo dois anos) ou por prazo indeterminado. Em algumas estatais, há quadro admissional que, após o prazo de dois anos, passa a ser permanente (Santos, 2014). Entre as penalidades que podem sofrer está a demissão com justa causa (de acordo com o artigo 482 da CLT) e sem justa causa. Não possuem estabilidade, porém têm um “sentimento de estabilidade”, visto que as instituições públicas demitem muito menos que as privadas. A estabilidade é temporária, abrangendo gestantes, membros-diretores de sindicato e suplentes; membros titulares e suplentes da Comissão Interna de Preservação de Acidentes (CIPA), entre outros.

Em relação à estabilidade dos servidores públicos, Coelho (2009) critica o caráter de privilégio atribuído a essa prerrogativa, considerando tratar-se de uma forma de proteção contra pressões políticas de governantes ou gestores temporários, bem como compensação por alguns deveres e restrições específicas do setor público.

Para Bresser Pereira (1996), a estabilidade funcional é uma característica das administrações burocráticas, sendo uma forma de proteger os funcionários e o próprio Estado contra práticas patrimonialistas. A estabilidade não deve ser confundida com acomodação, visto que o termo estável relaciona-se à condição de permanência no emprego (Costa e Montini, 2010). Assim, a estabilidade garante ao servidor possibilidade de exercer suas atribuições legais mesmo com as inconstâncias e mudanças de governo.

Apesar disso, a estabilidade pode trazer consigo pouca valorização dos profissionais, condições precárias de trabalho, dificuldade em atingir os objetivos junto aos cidadãos, além de situações de sofrimento físico e psíquico, entre outros (Costa e Montini, 2010). Existem carências na gestão de pessoas de alguns órgãos públicos, com quadro de pessoal insuficiente, carência de sistemas de avaliação de desempenho dos servidores, plano de carreira, incentivo e subsídio do Governo para qualificação continuada. Ao refletir sobre separação entre o trabalho manual do intelectual, uma das características da burocracia, pesquisas constataam que os servidores públicos precisam desempenhar diversos papéis, assumindo responsabilidades que estão além de suas competências e para as quais não possuem a devida qualificação (Costa e Montini, 2010).

A administração pública brasileira e seus servidores são regidos pelos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, de acordo com o Art. 37 da Constituição Federal de 1988. A supremacia da lei escrita embasa a legalidade, pois toda a ação do Estado precisa estar prevista legalmente e respeitar os preceitos constitucionais. A impessoalidade relaciona-se à obrigatoriedade de a autoria de todos os atos públicos ser do Estado, assim como todos os atos administrativos devem ser impessoais, tanto em relação ao agente estatal quanto ao interesse público. A impessoalidade vale principalmente para os cargos públicos, pois não pertencem à pessoa que passa em um concurso, mas sim à administração pública (Coelho, 2009).

A moralidade é atribuída diretamente ao agente público, visto que o servidor precisa possuir em sua conduta as virtudes e fundamentos morais aceitos e requeridos socialmente para o exercício da função pública. É exigido dos servidores, nas atividades da repartição pública e nas suas ações como cidadãos, o dever da probidade, ou seja, ser probo e honesto em sua conduta. O princípio da moralidade está ligado à consideração do interesse público nas ações do servidor (Coelho, 2009).

O princípio da publicidade oferece visibilidade dos atos do Estado, pois como as ações emanadas do poder público são realizadas em prol da sociedade, precisam ser de conhecimento de todos. A publicidade é tão importante que os atos do poder público somente

têm validade e entram em vigor após estarem acessíveis à sociedade. Aliado ao princípio da publicidade, está a transparência, como uma forma de controle político que está destinado ao controle social (Mileski, 2003). As informações e os dados não podem ser apenas objeto de publicidade do Estado, pois “não basta a *divulgação* dos atos e dos *números* da gestão, mas é necessário que esta seja efetuada de forma que a população em geral tenha condições de interpretá-los” (CRUZ, 2002, p. 184). Além disso,

A expressão transparência não se confunde com o princípio da publicidade, esculpido na Constituição, pois não basta a divulgação dos atos e dos números da gestão, mas é necessário que esta seja efetuada de forma que a população em geral tenha condições de interpretá-los (CARVALHO, 2008, p. 258).

A transparência das ações governamentais e, principalmente de seus gastos, pode ser feita em duplo sentido, por meio de um “trabalho simultâneo do governo e da sociedade: o governo, levando a informação à sociedade; a sociedade, buscando essa informação consciente de que tudo o que é público é de cada um de nós” (BRASIL, 2010, p. 27). A participação e a interação entre Estado e cidadão podem gerar ganhos de eficiência e ampliação da democracia, na medida em que “a participação social, quando efetiva, é capaz de elevar a governabilidade, pois tende a impactar a máquina administrativa promovendo maior transparência, agilidade e flexibilidade, garantindo a adaptabilidade de longo prazo das políticas públicas” (SALLES, 2010, p. 81).

Da mesma forma, a Controladoria-Geral da União afirma que a clareza e a simplicidade das informações disponibilizadas ao cidadão constituem-se como boas práticas de gestão do setor público, bem como o incentivo à participação.

É dever de todo ente público informar a população, com clareza, sobre como gasta o dinheiro e prestar contas dos seus atos. Essas informações devem ser dadas com uma linguagem clara, que possa ser compreendida pelos cidadãos de uma forma simples. Da mesma forma, os entes públicos devem incentivar a participação popular na discussão das estratégias utilizadas para colocar em prática as políticas públicas, na elaboração do seu planejamento e de seus orçamentos. Isso porque o orçamento é a lei na qual os governos (municipal, estadual ou federal) deixam claro o que pretendem fazer com o dinheiro público (BRASIL, 2010, p. 27).

A partir do fornecimento de informações de qualidade e de fácil entendimento em meios de comunicação acessíveis a todos, a população sente-se mais próxima ao Estado e tem mais liberdade para exercer sua participação e controle de forma responsável e consciente.

Considerado como o princípio fundamental para reger a vida das organizações (Motta e Bresser Pereira, 1984), a eficiência é o mais recente, inserido na Constituição Federal no

ano de 1998, por meio da Emenda Constitucional nº 19. Ligada à racionalidade econômica do funcionamento da administração pública, a eficiência visa à utilização dos recursos públicos da melhor maneira possível, de forma a obter a melhor relação custo-benefício.

Ao longo do seu desenvolvimento histórico, a sociedade e o Estado progressivamente democratizam-se. O Estado surge como absoluto no século XVI, transforma-se em liberal no século XIX e se torna democrático no século XX. Administrativamente, o Estado nasce patrimonialista, transforma-se em burocrático no século XIX e no final do século XX passa pela reforma gerencial, considerada por Bresser Pereira (2009) como a segunda grande reforma administrativa do Estado capitalista.

Como o modelo de Administração Pública é definido pelo modelo de Estado (Dasso Júnior, 2014), procede-se então à breve caracterização de cada um dos modelos da Administração Pública, com foco na prestação de contas, na transparência e no controle dos gastos públicos. O primeiro modelo de administração do Estado é o patrimonialista e tem como característica principal a falta de divisão entre a propriedade pública e a privada. A administração patrimonialista define as monarquias absolutas, nas quais o Estado era visto como propriedade do rei (Bresser Pereira, 1996).

Sem prestação de contas à sociedade, os governantes utilizam o patrimônio e os serviços públicos como seu patrimônio particular (Paludo, 2013), garantindo assim vantagens pessoais. Como a autoridade centraliza-se em um único indivíduo, as estratégias de gestão são definidas em uma orientação verticalizada e há uma ampla esfera de controle dele sobre os demais subordinados. A instituição fecha-se em torno da figura central de comando, cujo poder baseia-se na tradição ou na hereditariedade. Consequentemente há descaso para com o cidadão e as demandas da sociedade (Paludo, 2013).

No modelo patrimonialista de administração pública não há exigência de processo seletivo público para a admissão de pessoal (Bresser Pereira, 1996). A centralização e a inexistência de carreiras administrativas conduzem a práticas como troca de favores, persuasão, manipulação e nomeação de parentes e amigos para os cargos. “O nepotismo e o empreguismo, senão a corrupção, eram a norma” (BRESSER PEREIRA, 1996, p. 10), tendo como consequência o uso da instituição e do cargo em benefício próprio para o atendimento de interesses particulares.

O aparelho estatal é percebido como extensão do poder do governante, o que favorece práticas de troca de favores e discricionariedade na distribuição dos cargos públicos. “Em face da não distinção entre o público e o privado, a corrupção e o nepotismo foram traços marcantes desse tipo de administração” (PALUDO, 2013, p. 50). Sem divisão do trabalho, os

ocupantes de cargos públicos são super valorizados e gozam de *status* de nobreza real (Paludo, 2013). O controle estatal existe de forma mais intensa no sentido do gestor para a administração, ou seja, havia um controle direto, pessoal (Bergue, 2014).

Além dessas distorções, de acordo com Bresser Pereira (1996), os servidores sob regime patrimonialista não gozam de proteção por parte do Estado, sobretudo em trocas de governo, estando sujeitos a demissões, atingindo não só cargos de confiança ou direção, mas muitos servidores comuns. Essa prática, segundo ele, era chamada de “derrubada” e ocorria no Brasil durante o Império. Nesse modelo, as estruturas são pouco complexas, com baixa especialização, pouca departamentalização, escasso formalismo. Nesse contexto, a mudança é lenta, com poucas ameaças externas e alta previsibilidade. No Brasil, essa experiência histórica marca a administração pública: “esses vícios de uso do Estado nunca foram totalmente extirpados da cultura brasileira e afetam tanto o comportamento dos dirigentes e servidores do Estado, como o da sociedade” (SANTOS, 2014, p. 356).

A administração patrimonialista demonstra incompatibilidade com o capitalismo industrial e as democracias parlamentares, que surgem no século XIX, devido à ausência de separação entre público e privado, entre Estado e mercado (Bresser Pereira, 1996). Com o desenvolvimento do capitalismo, a formação do Estado moderno e a democratização dos Estados liberais, começam a ser desenvolvidas as bases para o modelo da administração burocrática (Coelho, 2009). Diferentemente do modelo patrimonialista, há a separação entre a propriedade e a administração pública, regramentos normativos legais escritos, impessoalidade das decisões, divisão do trabalho, profissionalismo dos agentes públicos, departamentalização, hierarquização (Weber, 2010).

O modelo burocrático iniciou-se com a crescente expansão das grandes empresas, e foi considerado o melhor modelo organizacional para as grandes corporações, na medida em que era encarado como uma ferramenta capaz de viabilizar a racionalidade técnica e a divisão social do trabalho (SANTOS, 2014, p. 357).

De acordo com Paludo (2013), a administração pública burocrática desenvolve-se na segunda metade do século XIX, durante a vigência do Estado Liberal, como uma alternativa ao modelo vigente, a fim de combater a corrupção, o nepotismo, a má prestação de serviços públicos, a falta de um projeto de desenvolvimento para o Estado. Em suma: “a Administração Pública burocrática surgiu com a filosofia de combater as práticas patrimonialistas” (PALUDO, 2013, p. 56). Além disso,

da mesma forma que a administração burocrática surgiria no seio do Estado como forma de organização, estruturação e gestão das atividades públicas e posteriormente

iria ser adotada pelas grandes organizações privadas, como sindicatos, partidos políticos e empresas capitalistas, muitas das inovações organizacionais e de gestão ocorridas no interior das empresas privadas e sistematizadas pela teoria das organizações iriam ser adotadas pela Administração Pública (COELHO, 2009, p. 22)

Percebe-se que muitas das características da administração burocrática trouxeram e trazem ainda hoje vantagens para as instituições públicas e para as organizações privadas. Antes de caracterizar o modelo de administração burocrática, é importante entender que a burocracia pode ser vista como um tipo de poder ou dominação, um sistema social e uma instituição formal burocrática, pública ou privada, conforme ensina Paludo (2013).

Em Max Weber, a burocracia é ligada a uma forma de poder ou dominação que os governantes exerciam sobre os governados. Para ele, a burocracia é assegurada por uma constituição. No conceito weberiano de dominação racional-legal, a obediência das pessoas ocorre a partir das leis e normas estabelecidas de modo racional, por pacto ou imposição. Para o filósofo alemão, com base na legitimidade, o superior determina as ordens às pessoas, que obedecem não propriamente a ele, mas sim aos comandos impessoais determinados. O poder se manifesta por meio do processo de autoridade, que norteia toda a estrutura da instituição (Weber, 2010). Assim, instituições muito centralizadoras retiram o grau de liberdade das pessoas, necessário para que elas desenvolvam suas tarefas com satisfação. No modelo de administração burocrática, em decorrência da ênfase às normas e leis, tudo que se faz está previsto na Constituição, nas Leis, nos Decretos, nos regulamentos, assim não há surpresas, há estabilidade.

O tipo de dominação descrito por Weber está relacionado a sistemas sociais “burocraticamente organizados” (Paludo, 2013). Dessa forma, burocracia é conceituada como sistema social: “uma organização ou burocracia é um sistema social racional, ou um sistema social em que a divisão do trabalho é racionalmente realizada tendo em vista os fins visados” (MOTTA e BRESSER PEREIRA, 1984, p. 21). Além da vinculação ao poder/dominação, Weber relaciona a burocracia às organizações capitalistas privadas ou ao Estado como aparelho administrativo, sobretudo ao afirmar que o processo administrativo é a busca racional dos interesses organizacionais dentro dos preceitos e princípios concebidos como legais. “Por Estado entender-se-á uma função institucional política, quando e na medida em que o seu quadro administrativo reclama com êxito o monopólio legítimo da coação física para a manutenção das ordenações” (Weber, 2010, p. 104). Assim, tem-se a burocracia como uma organização formal com quadro administrativo próprio, instituída legalmente e em busca da realização de objetivos determinados.

Como forma de dominação, a burocracia utiliza o caráter racional e o conhecimento técnico para assegurar a eficiência de sua atuação. Guia-se por regras formais padronizadas que asseguram tratamento igualitário para casos semelhantes, e define com perfeição as relações de poder e de subordinação, bem como a distribuição das atividades para o alcance dos fins estabelecidos (PALUDO, 2013, p. 55)

Em suma, para Weber, a burocracia é o modelo que poderia garantir a eficiência nas instituições públicas ou organizações privadas. A administração pública burocrática tem como características a continuidade, a delimitação dos poderes por meio de regras impessoais, hierarquia e controles, a separação entre vida privada e a função exercida, a supressão da hereditariedade das funções, a existência de procedimentos escritos. Possui fundamentos antagônicos ao modelo patrimonialista, especialmente por se pautar por princípios como competência e meritocracia, os quais contribuem para a profissionalização dos funcionários e para evitar favorecimentos pessoais (Paludo, 2013).

Seus elementos essenciais são a impessoalidade (de regras, procedimentos e nomeações), caráter técnico e especializado dos funcionários e existência de um sistema hierárquico estrito, com subordinação e controle (Crozier, 1981). Ou seja, os princípios básicos de legalidade, impessoalidade e hierarquização regem o modelo burocrático. É importante estar ciente que por trás de muitas leis e princípios que constituem uma instituição, sempre existirão interesses, os quais nem sempre servirão à coletividade, a despeito dos fundamentos estatais.

O controle é mais institucionalizado, com traços de impessoalidade, materializando-se nos processos de padronização e formalização dos procedimentos. Nesse controle administrativo, formal e impessoal, a ênfase está na relação entre gestores e as pessoas, por meio de processos de gestão (Bergue, 2014). Os controles administrativos rígidos e excessivos, para Paludo (2013), transformam-se na própria razão de ser do servidor e do setor público, o que acaba por afastar o Estado de seu objetivo básico de servir à sociedade. “A qualidade fundamental da Administração Pública burocrática é a efetividade no controle dos abusos; seu defeito, a ineficiência, a autorreferência e a incapacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos” (PALUDO, 2013, p. 56). Essa visão é compartilhada principalmente por autores como Bresser Pereira ao enfatizar que “a administração burocrática é lenta, cara, auto-referida, e pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos” (BRESSER PEREIRA, 1996, p. 11).

Pautando-se por princípios normativos como competência e meritocracia, o modelo burocrático é fundamentalmente antagônico ao modelo patrimonialista. Seus fundamentos contribuem para a profissionalização dos funcionários e para evitar favorecimentos pessoais

(Paludo, 2013). Os cargos que integram o quadro administrativo burocrático são ocupados por pessoas que têm competências funcionais fixas (Weber, 2000). Um dos atributos fundamentais da organização burocrática é ser constituída por regras, as quais, por definição, limitam a ação humana aos papéis que se espera que desempenhem (Bergue, 2014).

A formação de padrões que advém da racionalidade do modelo burocrático opõe-se ao livre-arbítrio individual (Kalberg, 2005). Para Weber, a burocracia poderia representar uma ameaça à liberdade do espírito humano e, como instrumento de poder, poderia se transformar em uma prisão (Morgan, 1996). Os funcionários que compõem o quadro administrativo passam a realizar atividades rotineiras e deixam de ter o controle efetivo e global sobre as tarefas exercidas, com isso começam a surgir resistências para a completa realização do trabalho, em uma “inclinação a opor todas as orientações com base na transcendência da rotina diária” (KALBERG, 2005, 1152).

Nas organizações burocráticas, conforme os preceitos weberianos, prevalece a dominação racional-legal, na qual a autoridade formal tem o direito de determinar regras e tarefas, que precisam ser obedecidas como um dever. O confronto de interesses pode ser reduzido ou ampliado de acordo com a influência cultural e social, podendo ter maior apelo de questões éticas e religiosas em relação ao cumprimento de ordens e ao respeito às regras, afirma Kalberg (2005). Pode-se dizer então que as pessoas têm uma tendência a aderir à dominação em maior ou menor intensidade. Sabendo que os sentimentos gerados nas pessoas por seu pertencimento a um grupo informal ou por suas relações pessoais impactam nas ações humanas, Crozier (1981) reconhece que determinadas ordens racionais não são suficientes para garantir resultados constantes e previsíveis. Retomando o conceito de que o processo de racionalização é um modo de dominação, constata-se que os “princípios impessoais e a busca pela eficiência tendem a tornar-se os novos meios de escravidão” (MORGAN, 1996, p. 284).

Além desse conflito de interesses no ambiente organizacional, na administração pública burocrática há excesso de formalismo e apego excessivo às normas, na medida em que as regras tornam-se um fim em si mesmas e deixam de ser apenas meio para o alcance dos objetivos organizacionais. A valorização de procedimentos, rotinas e normas, conduz o agente público a se preocupar mais “em cumprir os processos, esquecendo-se, muitas vezes, dos resultados que deveriam ser alcançados, em benefício da população” (SANTOS, 2014, p. 359). Com os crescentes mecanismos de controle e fiscalização dos serviços, é fácil sobrepôr a culpa nos servidores públicos, porém nem sempre eles são acomodados ou não querem trabalhar. Para Bergue (2010), a morosidade no serviço público não se refere à acomodação dos servidores, mas é sim um problema de gestão, sobretudo de gestão de pessoas.

A lei é atributo fundamental delimitador da burocracia (Bergue, 2014). A burocracia é completamente formalizada, todos os seus procedimentos devem ser prescritos previamente e transmitidos por escrito, fato que gera disfunções, como o acúmulo excessivo de documentos, além do rigor excessivo e da morosidade (Kalberg, 2005). As qualificações demasiadamente técnicas, o processo de seleção por meio de concurso e as carreiras favorecem a continuidade da burocracia. “Dada a excessiva ênfase aos processos internos, a organização é percebida como um sistema fechado” (SANTOS, 2014, p. 358), assim a organização burocrática fecha-se em torno da lei, que se materializa nas regras, normas e procedimentos técnicos.

Gareth Morgan (1996) constata que algumas pessoas são capazes de trabalhar em instituições com esse modelo burocrático de forma mais eficaz do que outras. Para o autor, o fato de haver maior adaptação em um ambiente altamente regulador gera o enquadramento dos servidores. Ao analisar as organizações burocráticas e retomar Max Weber, Morgan (1996) afirma que há um significado oculto na excessiva regulamentação e supervisão, planejamento e programação do trabalho, com ênfase na produtividade, cumprimento de regras e disciplina. Além disso, acredita que a ênfase em características racionais, analíticas e instrumentais associa-se ao estereótipo ocidental de masculinidade e minimiza as habilidades tradicionalmente vistas como “femininas”, como intuição, educação, apoio.

O Brasil tem seu primeiro modelo estruturado de administração pública com a administração pública burocrática, e esse processo passa por duas fases. A primeira, chamada de modelo clássico, ocorre de 1930 a 1945 e é marcada pelo autoritarismo, com excessiva centralização. Com o fim do Estado Novo, essa fase se encerra (Paludo, 2013). A partir do governo de Juscelino Kubitschek (1956-1961), é inaugurada a segunda fase, com a administração para o desenvolvimento, seguindo-se até a reforma gerencial.

Diante dessas disfunções e do debate em torno de temas como a crise do modelo burocrático, o contínuo afastamento entre Estado e sociedade, a credibilidade do Estado na América Latina nos anos 80 e 90, começam a ser discutidos os rumos da gestão pública e a introdução de novas práticas gerenciais, em busca da qualidade, descentralização e avaliação dos serviços públicos pelos cidadãos. Tudo isso alicerçado pelo contexto internacional, com reformas da administração estatal na Europa e Estados Unidos, com os governos de Margareth Thatcher e Ronald Reagan (Paula, 2005b). Passa a se disseminar a emergência de um novo paradigma organizacional no setor público e assim são lançadas as bases para a chamada Administração Pública Gerencial.

Os modelos que enfocam a chamada Administração Pública Gerencial contêm críticas implícitas ao modelo burocrático de gestão, valorizam a cultura do *management*, sobrepondo-

o aos valores e interesses da sociedade por meio de uma postura voltada ao setor privado, onde prevalece o lucro e a lógica do mercado (Santos, 2014). “A reforma gerencial significa a introdução da cultura e das técnicas gerenciais modernas na Administração Pública (regra geral, oriundas da iniciativa privada)” (PALUDO, 2013, p. 64). Mesmo tendo se desenvolvido nos contextos culturais da Inglaterra e Estados Unidos, o gerencialismo e seu modelo de reforma de Estado espalham-se pela Europa e América Latina, representando as necessidades de empresas e governos (Paula, 2005b).

Os modelos seguem o modismo gerencial característico dos anos 80 e 90, com a profusão de programas de reengenharia, *downsizing*, qualidade total tanto nas empresas quanto no setor público. A administração gerencial tem como objetivos principais desburocratizar a atuação do Estado e orientar a ação estatal para o atendimento do cidadão (Santos, 2014). A modernização necessária da administração pública brasileira só poderia ser alcançada sob uma perspectiva gerencial (Bresser Pereira, 1996). A chamada Nova Gestão Pública (NGP) tem teor prescritivo a fim de reconfigurar a Administração Pública para adequá-la ao modelo ultra liberal de Estado. Seu caráter universal desconsidera as características singulares de cada país (Dasso Júnior, 2014).

A ênfase do modelo gerencial está nas áreas econômico-financeira e institucional-administrativa (Paula, 2005b). Esse modelo diferencia-se do padrão burocrático de gestão devido à acentuada ênfase nos resultados (Bergue, 2011). Já de acordo com Paludo (2013), a principal diferença entre os dois modelos de administração reside na forma de controle. Os dois autores seguem direções similares, pois analisam essas peculiaridades do ponto de vista do controle de processos (meios) e resultados (fins). A administração burocrática, supervalorizando as prescrições legais e os procedimentos, baseia suas ações muito mais no controle dos processos, ao passo que o modelo gerencial concentra-se nos resultados, ou seja, nos fins pretendidos pela gestão. Assim, a ênfase nos procedimentos é deslocada para os resultados.

Outro ponto importante de diferenciação é o interesse público, que na administração pública gerencial relaciona-se com o interesse da coletividade e não propriamente com o do Estado, visto que “para a administração pública burocrática, o interesse público é frequentemente identificado com a afirmação do poder do Estado” (PALUDO, 2013, p. 65). Ou seja, no modelo burocrático, muitas vezes o interesse do Estado centra-se no atendimento das necessidades da própria burocracia; já na administração gerencial, o foco está em atender as demandas do cidadão, da sociedade em geral. O cidadão é percebido como contribuinte e cliente pela administração pública gerencial. O essencial nesse modelo é a busca de eficiência

– herança do modelo burocrático (Bergue, 2011) –, a redução de custos e o aumento da qualidade, com foco no cidadão (Paludo, 2013).

Em 1995, durante o governo do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso, Luiz Carlos Bresser Pereira assumiu o novo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado e iniciou as bases para a reforma da Administração Pública brasileira, a partir do “Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado” (PDRAE) e a emenda constitucional da reforma administrativa. O Plano baseia-se nas experiências de países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), sobretudo Reino Unido, nos quais estavam sendo implantadas reformas gerenciais.

O Brasil adotou muitas medidas gerencialistas preconizadas pelo modelo americano chamado de *New Public Administration* (Nova Administração Pública), disseminado pelo livro de Ted Gaebler e David Osborne, sobretudo relacionadas à melhor capacitação da burocracia brasileira, à garantia de contratos e bom funcionamento dos mercados, à autonomia e capacidade gerencial do gestor público, à garantia dos melhores serviços públicos ao cidadão-cliente e ao controle social da qualidade dos serviços públicos (Santos, 2014). Essa influência levou Bresser Pereira a chamar a “Reforma Gerencial de 1995” de “Reforma da Nova Gestão Pública”.

Ao absorver conceitos e práticas gerenciais e estratégicas, no modelo gerencial, a administração pública precisa desenvolver as pessoas e suas competências, capacitando-as para a mudança de cultura. Para Dasso Júnior (2014), a aplicação de diretrizes da nova gestão pública no Brasil apresenta consequências negativas, para as instituições, para os servidores e para a sociedade:

O exame das características da “Nova Gestão Pública” permite conceituá-la como uma teoria de Administração Pública que adota um enfoque empresarial para a gestão, dando ênfase à redução de custos, à eficácia e à eficiência dos aparelhos de Estado e propondo a clientelização dos cidadãos (DASSO JÚNIOR, 2014, p. 406)

Na perspectiva gerencial, o controle consiste em comparar os parâmetros planejados aos resultados, de forma sistemática, identificando desvios e propondo melhorias. Em relação aos outros modelos de administração pública, percebe-se o aperfeiçoamento dos mecanismos de controle, sobretudo com o uso da tecnologia da informação e comunicação (Bergue, 2014).

Vinculada ao controle de resultados no setor público está a gestão do desempenho, cujo “foco não está nas pessoas, mas nas pessoas no contexto do trabalho. A propósito, a gestão de desempenho diz respeito, essencialmente à gestão do trabalho” (BERGUE, 2014, p. 227). A ferramenta não foca apenas na atuação individual do servidor público, mas também na

instituição e na gestão. “No que diz respeito à gestão de pessoas, o tema da gestão do desempenho em geral tem se relacionado mais frequentemente com a meritocracia, a mensuração de resultados e a remuneração, e menos com o desenvolvimento de pessoas” (BERGUE, 2014, p. 228).

No Brasil, a meritocracia surge a partir do DASP em 1938, ligada à investidura no cargo público com a valorização da qualificação, capacidade técnica e desempenho em provas de conhecimento, bem como à promoção na carreira. Seu objetivo é oferecer igualdade de condições às pessoas e promover a valorização ou premiação de quem, por seus méritos próprios, se destacar (Bergue, 2014). A avaliação de desempenho dos servidores públicos está inserida na Constituição Federal, a partir da Emenda Constitucional nº 19/1998 e em normativos legais específicos de muitas carreiras públicas. Pressupostos teóricos clássicos administrativos e de inspiração taylorista e fordista estão presentes nos regramentos legais, concentrando-se na rigidez de controle sobre os servidores mediante mecanismos de coerção, envolvendo remuneração e punição (Bergue, 2014).

Podem-se observar alguns avanços com a reforma de Bresser, tais como: reorganização administrativa do governo federal, melhora e organização das informações da administração pública, fortalecimento das carreiras de Estado, introdução do princípio da eficiência como princípio administrativo constitucional (Abrucio, 2007). A descentralização leva ao aumento da competição por recursos entre vários níveis governamentais, a exemplo da chamada “guerra fiscal” entre os Estados (Dasso Júnior, 2014). Percebe ainda que a prática gerencial da avaliação dos resultados e metas tende a valorizar mais a dimensão econômica do serviço público e pode levar à desconsideração do aspecto humano da vida em sociedade. Em sua visão, as diversas formas de controle, incluindo o controle social, contribuem para que o cidadão controle a gestão, mas não a compartilhe.

Nessa linha, Dasso Júnior (2014) argumenta que a ampliação da transparência e da responsabilização dos atos públicos busca apenas reduzir a corrupção, porém permanece a carência de compartilhamento da tomada de decisão e de participação cidadã. Ana Paula Paes de PAULA (2005b, p. 43) compartilha dessa opinião ao afirmar que “nesse contexto, o controle social é idealizado, pois não há mecanismos para que esse controle ocorra, nem a transparência esperada”. O Brasil possui diversos instrumentos e arenas participativas, nas quais é possível exercer o controle político e social do governo e de seus agentes, porém é preciso fazer valer o que já existe. Para ele, Tribunais de Contas, ouvidorias e conselhos de políticas públicas precisam exercer seus papéis institucionais onde não estão sendo efetivos (Abrucio, 2007).

“A reforma de Bresser não teve força suficiente para sustentar uma reforma da administração pública ampla e, principalmente, contínua” (Abrucio, 2007, p. 75). Embora muitas mudanças institucionais preconizadas no PDRAE, como a descentralização política e administrativa, a redução dos níveis hierárquicos, a flexibilidade organizacional, o controle por resultados e a orientação da gestão voltada ao cidadão, não tenham sido realizadas, os conceitos desse modelo espalharam-se por todo o Brasil (Abrucio, 2007), influenciando nas práticas de gestão e na atuação dos servidores públicos. As reformas nas instituições públicas visavam à descentralização administrativa, a adoção de indicadores de desempenho e uma administração pública mais profissionalizada, com carreiras mais sólidas e valorizadas, complementa o autor.

A chamada Nova Administração Pública caracteriza-se por ter transformado as ideias, os valores e as práticas cultivados dentro da administração empresarial em um referencial para o setor público (Paula, 2005b). Entre as medidas que sustentam esse modelo de gestão estão a descentralização do aparelho do Estado, por meio da privatização de estatais e terceirização dos serviços público, bem como pelo monitoramento estatal dessas atividades com a utilização de instrumentos de regulação e controle (Paula, 2005b).

Os movimentos sociais brasileiros iniciados nos anos 60 e com reflexo nas décadas seguintes, com a mobilização social em prol de reformas, consolidaram-se como espaço alternativo para a mobilização política, estimulando a participação popular e a formulação de lideranças informais (Paula, 2005a). Essas mobilizações possibilitaram a formação de grupos e de agendas de discussão sobre problemas que afetam a coletividade, gerando reivindicações junto ao poder público para questões como transporte, moradia, saneamento básico, saúde, educação. Todo esse cenário contribuiu para a construção do modelo de Administração Pública Societal, que se manifesta em experiências como Orçamento Participativo e Conselhos Gestores, enfatiza a dimensão sociopolítica, a participação social e visa estruturar um projeto político que repense o modelo de desenvolvimento brasileiro, a estrutura do aparelho estatal e sua gestão (Paula, 2005a; 2005b).

Esse modelo destaca iniciativas locais de organização e gestão pública, estimula a abertura das instituições políticas à participação social e popular a fim de viabilizar o maior engajamento dos cidadãos na gestão pública, aproximando poder público da sociedade (Paula, 2005b). Nos anos 90, ocorrem algumas experiências alternativas de gestão social, porém de forma fragmentada, na análise de Paula (2005b). Esse modelo ainda está em construção e, por isso, ainda não contempla uma proposta para a organização do aparelho estatal.

De qualquer forma, a ausência de uma elaboração da vertente societal para o aparelho do Estado contribui para a permanência da proposta gerencial. Por outro lado, é preciso reconhecer que uma nova elaboração implicaria outra reforma administrativa com todas as dificuldades políticas que isso representa. No entanto, é preciso considerar essa possibilidade, pois a continuidade do modelo gerencial impossibilita mudanças na cultura política, uma vez que condiciona a forma como é realizada a gestão do aparelho do Estado. (PAULA, 2005b, p. 43).

A vertente societal “ainda não conseguiu consolidar alternativas para a gestão dos sistemas de *management*” (PAULA, 2005a, p. 45), apesar de algumas ações que envolvem questões culturais e de inclusão social e experiências como o Orçamento Participativo, que extrapolam os preceitos gerencialistas. Com isso, ainda não há muitas possibilidades de análise sobre a relação desse modelo com os desafios de trabalho e as habilidades necessárias aos servidores públicos, mas sabe-se que esse modelo pode gerar alterações na dinâmica laboral, sobretudo devido à abertura das instituições públicas à participação social.

Nesse ponto é importante refletir sobre os modelos de controle social estadocêntrico e sociocêntrico (Keinert, 2000). Por estar imerso em um modelo estadocêntrico, no qual o Estado dita as leis e dele partem as premissas e os instrumentos para o controle social, órgãos públicos como o TCE-RS desenvolvem programas de transparência e de controle social a fim de estimular que a própria sociedade cobre boas práticas da administração pública sobre seus atos e, principalmente, gastos, que deveriam ser bem empregados em políticas públicas de áreas essenciais como educação, saúde, segurança. Os gestores públicos elaboram projetos, viabilizam estruturas e canais para a participação popular e gestão social. O poder público cria leis como a Lei de Responsabilidade Fiscal assegurando mecanismos para que a sociedade exerça o controle e acompanhe os atos dos gestores públicos. Nesse modelo, todo o controle social parte do Estado. Em um modelo sóciocêntrico, o controle social é intrínseco à sociedade, partindo autonomamente dos cidadãos, que exercem seu papel ativamente, cobrando, participando das ações da administração pública, não apenas no momento das eleições, mas continuamente, verificando informações, entrando em contato com os gestores públicos, denunciando práticas ilegais, entre tantas outras ações possíveis. Apesar de algumas iniciativas recentes, ainda não é o que ocorre na sociedade brasileira.

Na verdade, como discutido por autores como Dasso Júnior (2014), é importante refletir que o modelo societal pode não ser o único possível, mas apenas um das alternativas para a administração pública. Independente do modelo de administração pública, permanece o desafio de gerar valor público, motivar e construir um ambiente capaz de trazer satisfação e experiências de *flow* aos servidores públicos, ações que podem se refletir na melhor prestação dos serviços aos cidadãos.

Além de toda a complexidade que envolve a introdução de um novo modelo na administração pública, sabe-se, como comentado anteriormente, que a reforma gerencial não foi totalmente implementada no Brasil (Paludo, 2013), sobretudo em virtude de traços burocráticos consolidados historicamente e valores patrimonialistas herdados culturalmente (Bergue, 2011) e que permanecem nas instituições públicas. Sabe-se que práticas fazem parte da cultura de uma instituição, portanto constata-se que “o patrimonialismo, presente hoje sob a forma de clientelismo ou de fisiologismo, continua a existir no país, embora sempre condenado” (BRESSER PEREIRA, 1996, p. 31-32). Persistem ainda a divisão do trabalho e a especialização do servidor público, pois “a administração pública atual é herdeira dos traços essenciais constitutivos forjados pela ação do DASP a partir de 1938, fortemente inspirados nas obras de F. W. Taylor e H. Fayol” (BERGUE, 2014, p. 172).

Já Paludo (2013) acredita que a administração gerencial é o modelo vigente, porém com fragmentos de todas as teorias administrativas nas instituições públicas, independente da esfera e do Poder. Bergue (2011) considera que a condução administrativa do Brasil ainda está “bastante distante do denominado paradigma gerencial” (Bergue, 2011, p. 239), mas considera “a administração pública gerencial como um importante estágio de transformação da administração pública brasileira”, convergindo para um formato estrutural coerente com a burocracia flexível, como denomina Paula (2005b). Assim como esses dois autores, Paludo (2013) reconhece que ainda hoje ocorre a aplicação dos conceitos da administração burocrática no núcleo estratégico do Estado e em muitos órgãos públicos, bem como coexistem traços e práticas da administração patrimonialista. O princípio constitucional da eficiência, por exemplo, reforça essa concepção, na medida em que pode ser considerado como a “reafirmção de atributos característicos da organização burocrática descritos por Weber” (BERGUE, 2011, p. 234).

2.6 TCE-RS E CARREIRA DE AUDITOR PÚBLICO EXTERNO

Nesta seção é realizada breve contextualização sobre a atuação do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul e a carreira de Auditor Público Externo.

Criado em 26 de junho de 1935, com o Decreto nº 5.975, o Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul tem como principais fornecedores a sociedade, os jurisdicionados e as pessoas que atuam no controle interno, os quais produzem atos ou

informações que serão analisadas pelos Auditores, tais como: contas de governo e de gestão, auditorias e inspeções especiais ou extraordinárias, tomada de contas especiais, denúncias, atos de admissão, inativação, pensão e proventos. Na atividade fim do Tribunal estão os macro-processos de direção de controle e fiscalização, Gabinete Conselheiro-Relator, além de Auditoria, Instrução, Relatório e Voto, com respaldo do processo de apoio. Na atividade meio está a Direção Administrativa, Direção-Geral e a Escola Superior de Gestão e Controle Francisco Juruena. Os produtos gerados pelo trabalho realizado no Tribunal são: exame de atos, orientação aos jurisdicionados, parecer prévio, julgamento das contas, fixação de débitos, imposição de multas. Seus clientes são a sociedade, gestores públicos, poderes legislativos, Ministério Público.

O TCE-RS tem a competência de exercer, com a Assembleia Legislativa, na forma da Constituição, o controle externo das contas dos Poderes do Estado e, com as Câmaras de Vereadores, o mesmo controle na área municipal, de acordo com o Art. 71 da Constituição Federal de 1988 e da Constituição do Estado do Rio Grande do Sul. O controle externo é realizado por outro órgão junto à administração responsável pelo ato, tendo como objetivo principal comprovar o correto emprego de bens, valores e recursos públicos, bem como sua manutenção e a fiel execução do orçamento (Meirelles, 2013).

Tendo suas prerrogativas asseguradas na CF/88, o TCE-RS tem autonomia legal para exercer suas funções. Além dessas atribuições, emite Parecer Prévio sobre as contas do Governador e dos Prefeitos Municipais; realiza inspeções e auditorias de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial e de gestão ambiental, acompanhando a execução de programas de trabalho e avaliando a eficiência e eficácia dos sistemas de controle interno dos órgãos e entidades fiscalizados; julga as contas dos administradores e demais responsáveis por bens, rendas e valores sujeitos à sua jurisdição, e as contas daqueles que derem causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte prejuízo ao erário; representa ao Governador e à Assembleia Legislativa, ao Prefeito e à Câmara Municipal, sobre irregularidades ou abusos apurados no exercício de suas atividades fiscalizadoras; entre outras (Estado do Rio Grande do Sul, 1989).

O TCE-RS atua sobre todos os responsáveis, pessoas físicas ou jurídicas, que utilizam, arrecadam, gerenciam ou administram dinheiro, bens e valores públicos pelos quais o Estado ou qualquer Município gaúcho respondam⁵, tendo como missão “exercer o controle externo sobre a gestão do Estado e dos Municípios do Rio Grande do Sul, em conformidade com as

⁵ <http://www1.tce.rs.gov.br/portal/page/portal/tcers/institucional/apresentacao>

regras e os princípios constitucionais, contribuindo para o aperfeiçoamento da Administração Pública, em benefício da sociedade”. Fiscalizar e julgar as contas dos agentes públicos responsáveis pela administração do erário é fundamental para tornar viáveis as atividades públicas. Em caso de ilegalidade ou irregularidade, são aplicadas sanções previstas em lei.

Atua em todo o Rio Grande do Sul, auditando o Governo do Estado, órgãos da administração direta, associações, autarquias, empresas públicas, fundações e sociedades anônimas. Em relação à esfera municipal, exerce o controle externo sobre a administração direta, autarquias, consórcios administrativos, empresas públicas, fundações, sociedades anônimas, sociedades de economia mista e sociedades limitadas. Possui Serviços Regionais de Auditoria em nove macro-regiões, de acordo com o organograma. Integram a instituição do Tribunal de Contas: o Tribunal Pleno; as Câmaras; as Câmaras Especiais e as Câmaras Especiais Reunidas; os Conselheiros; a Presidência; a Vice-Presidência; a Corregedoria-Geral; a Auditoria e os Auditores Substitutos de Conselheiros; o Corpo Técnico e os Serviços Auxiliares; e o Juízo Singular.

Para atender a essas demandas, a instituição de controle gaúcha conta com servidores públicos que realizam fiscalizações, auditorias, instruções processuais de contas de gestão, exame de todos os atos de pessoal praticados pelos órgãos auditados, os quais são chamados pelo TCE-RS de jurisdicionados. O cargo de Auditor Público Externo é formado por servidores concursados com nível superior completo em Ciências Contábeis, Ciências Jurídicas e Sociais, Ciências Econômicas, Administração Pública ou de Empresas, Engenharia Civil, Arquitetura ou Processamento Eletrônico de Dados. Tem como atribuições realizar inspeções e auditoria nas unidades administrativas dos Poderes do Estado e dos Municípios, bem como do Ministério Público e da Defensoria Pública Estaduais, de acordo com as normas constitucionais, inclusive visando à apuração da confiabilidade dos sistemas de controle interno e à obtenção de todos os elementos necessários à formação de juízo sobre as contas dos responsáveis. Além de analisar, interpretar e avaliar elementos necessários à emissão de Parecer Prévio das Contas do Governador do Estado e dos Prefeitos Municipais. Deve examinar as contas dos responsáveis por bens e valores públicos da Administração Direta e Indireta dos Poderes Públicos Estadual e Municipais, bem como de outros órgãos e entidades jurisdicionados do Tribunal de Contas do Estado. É responsável ainda por planejar, organizar, implantar e avaliar metodologia de fiscalização quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e auxílios, e renúncia de receitas. Realiza exame e instrução dos processos de admissão de pessoal, bem como inativações, reformas e pensões nas Administrações Estadual e Municipais, para fins de registro, nos termos da Constituição,

exceto nomeações para cargo de provimento em comissão. Avalia a eficiência e a eficácia do controle interno mantido no âmbito do Estado e dos Municípios (Lei Estadual n. 13.268, de 2009).

Os Auditores Públicos Externos fiscalizam o cumprimento dos regramentos legais, pautados pelo que se refere ao controle externo na Constituição Federal, nas normas federais, na Constituição Estadual, nas normas estaduais e municipais, nos atos normativos do TCE-RS (Lei Orgânica, regimento interno, resoluções, instruções normativas), além da jurisprudência (decisões anteriores, súmulas, pareceres do Tribunal). Durante a realização do trabalho de controle externo, o cargo de Auditor Público Externo deve preponderar ante a individualidade da pessoa que o ocupa. O mesmo vale para os jurisdicionados, que devem ser tratados sem distinção, favorecimento, restrição ou diferenciação pelos servidores, visto que interesses próprios ou de terceiros precisam ser afastados. As próprias atribuições do APE já conduzem à moralidade em suas ações, pois ao fiscalizar as contas públicas, pressupõe-se que tenha virtudes e condutas moralmente aceitas, atendendo ao interesse público. No TCE-RS a publicidade é perceptível na publicação de pareceres, resoluções, instruções normativas, informações funcionais e institucionais no Portal do TCE, publicação de atos públicos no Diário Oficial, bem como prestação de contas, publicação de notícias, demonstrativos sobre cargos e salários dos servidores, artigos, programas de rádio e vídeo sobre decisões do órgão.

Diretamente ligado à missão do TCE, por meio do princípio da eficiência, os Auditores Públicos Externos avaliam como os órgãos fazem a gestão dos recursos humanos e materiais, verificando a eficiência dos gastos públicos. O princípio vale igualmente para o TCE, que além de realizar o controle externo dos demais órgãos estaduais e municipais, é auditado e fiscalizado, ou seja, precisa ser um bom exemplo para os demais. Em uma pesquisa de opinião pública com 2.000 gaúchos sobre o trabalho do TCE-RS⁶, realizada em 2014, a atividade de controlar o uso dos recursos públicos por parte do TCE/RS foi considerada como muito importante para 92% dos entrevistados e eficiente ou muito eficiente para 58% da amostra pesquisada.

Os APEs estão sujeitos a pressões políticas nas auditorias, instruções e análises processuais em diversas áreas junto aos órgãos públicos e, de certa forma, a estabilidade contribui para que atuem de forma técnica e independente. “Condicionar a atuação dos auditores externos às escolhas políticas pode resultar em inclusão ou exclusão de matérias ou pessoas com base em critérios incompatíveis com o regime republicano e democrático”

⁶http://www1.tce.rs.gov.br/portal/page/portal/tcers/publicacoes/estudos/estudos_pesquisas/percepcao_sobre_tcers/relatorio_pesquisa_quantitativa_2014.pdf

(FARIA, 2014, p. 146).

O TCE-RS possui a certificação da norma internacional ISO 9001:2008 em todos os seus processos. Até alcançar esse nível de qualidade, a instituição percorre um longo processo, o qual possibilita seu posicionamento estratégico, com a melhoria de suas práticas de gestão, resultando em maior agilidade na tramitação de processos, elaboração de indicadores de desempenho, realização de reuniões gerenciais, descrição de processos de trabalho, padronização de tarefas críticas. Em 2002, elabora a primeira edição de seu Planejamento Estratégico, que é revisado e validado anualmente desde então. No final de 2004, o Tribunal certifica seu Sistema de Gestão pela Norma ISO 9001:2000. No ano de 2006, conquista o Troféu Bronze no Prêmio Qualidade RS. Em 2011 obtém a certificação na norma ISO 9001:2008. De acordo com informações do Portal do TCE-RS, essa orientação estratégica contribui ainda para o maior envolvimento do servidor com a instituição como um todo.

Destaque para a valorização da área de gestão de pessoas nessa instituição, cuja política está instituída na Resolução nº 902, de 2010 e tem por objetivo estimular o desenvolvimento de profissionais para exercerem suas responsabilidades, comprometidos com a efetividade do controle externo e com a melhoria da gestão pública. Entre os princípios norteadores da política de gestão de pessoas percebe-se a preocupação em acolher, valorizar, reconhecer, desenvolver, estimular os servidores. Constata-se a visão integradora do ser humano em vários princípios, na medida em que há a priorização da promoção do bem-estar físico, psíquico e social dos servidores, visando à construção de um ambiente de respeito, cordialidade e confiança para a construção de um clima organizacional favorável ao desempenho profissional.

A política de gestão de pessoas materializa-se igualmente nas metas e compromissos expressos no Plano Plurianual, na Lei de Diretrizes Orçamentárias e na Lei Orçamentária Anual, referentes à continuidade de projetos que objetivem a gestão estratégica de pessoas e a manutenção da saúde ocupacional dos servidores do TCE-RS. Na Lei Orçamentária Anual de 2015 deste órgão destaque para os seguintes projetos: Aprimoramento da Gestão Pública, Capacitação e treinamento de recursos humanos, Qualificação e aperfeiçoamento do controle externo, Reparelhamento e modernização do TCE.

Os valores do TCE-RS estão elencados no Quadro 2, a seguir:

Quadro 2-Valores do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul

Efetividade – Atuar orientando para resultados que assegurem o aperfeiçoamento da Administração Pública.	Profissionalismo – Atuar de forma técnica, competente, responsável e comprometida com a Missão institucional.
Independência – Atuar com imparcialidade e autonomia no desempenho de suas competências.	Transparência – Disponibilizar, em linguagem clara e acessível, na máxima extensão permitida pela lei, todas as decisões e atos de gestão do TCE-RS, bem como qualquer informação pública de interesse da sociedade
Valorização das Pessoas – Promover um ambiente saudável e propício à obtenção de competências técnicas e comportamentais, promovendo a mobilização para o desenvolvimento pessoal e institucional.	

Fonte: Portal do TCE-RS, consulta em 30 de março de 2015.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção é detalhado como foi desenvolvida a pesquisa, o tipo de estudo, o método de análise e a seleção dos respondentes, bem como sobre a relação do aporte teórico à metodologia escolhida. A teoria apresenta diretrizes para o método de pesquisa sob diversos aspectos. As teorias de motivação fornecem reflexão histórica e embasamento para a discussão sobre a Teoria do *Flow*. Já as reflexões sobre administração pública, passando pelos modelos de administração pública patrimonialista, burocrática, gerencial e societal, embasam informações sobre esse universo específico, refletindo sobre a atuação dos servidores públicos nesse contexto.

A pesquisa, em sua classificação quanto aos fins, é exploratória-descritiva (Gil, 2008), por analisar e descrever as condições e experiências de *flow* percebidas pelos Auditores Públicos Externos do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul, bem como estabelecer relações entre os construtos estado de *flow*, satisfação de vida e autoestima. Proporciona uma visão geral sobre a percepção da amostra da pesquisa em relação ao estado de *flow*, bem como descreve algumas características desse grupo, tais como gênero, faixa etária, tempo de serviço no cargo, área de atividade na instituição pública. Além disso, demonstra os níveis de *flow*, satisfação de vida e autoestima da amostra pesquisada e realiza associações estatísticas entre as variáveis.

Quanto à abordagem, é quanti-qualitativa, por proporcionar a descrição, quantificação e análise de dados quantitativos, bem como demonstrar de forma analítica o conteúdo das percepções dos sujeitos participantes da pesquisa de forma aprofundada, sobretudo porque os construtos estudados remetem à subjetividade e podem variar para cada pessoa.

A preocupação com a representatividade numérica da pesquisa caracteriza a etapa quantitativa da pesquisa (Zanella, 2009). Para a obtenção de resultados fidedignos, objetivos e confiáveis, os dados foram quantificados de maneira objetiva, com respeito a aspectos teóricos e emprego de testes estatísticos e de confiabilidade dos dados. “A pesquisa quantitativa é apropriada para medir tanto opiniões, atitudes e preferências, como comportamentos” (ZANELLA, 2009, p. 91). Os dados dessa etapa foram obtidos em forma de coleta direta junto à amostra, de modo ocasional, entre setembro e outubro de 2015, com a finalidade exclusiva de servir como base para este estudo.

Sabendo que as pesquisas quantitativas, sobretudo na área de Administração, por vezes “não conseguem abarcar a complexidade das questões que envolvem o ser humano”

(GOMES; ARAÚJO, 2005, p. 5), buscou-se aliar a etapa qualitativa por meio da aplicação de entrevistas junto a dez servidores.

Na etapa qualitativa, buscou-se conhecer as percepções sobre experiência de *flow* segundo a perspectiva dos pesquisados, possibilitando narrativas ricas e análise aprofundada dos dados coletados. Nessa etapa, o significado é uma preocupação essencial (Bogdan, 1994), visto que “o pesquisador vai a campo buscando “captar” o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes” (GODOY, 1995, p. 21). O pesquisador é importante no processo de coleta de dados e no trabalho de campo, não podendo ser substituído por nenhuma outra técnica, pois é ele que observa, seleciona, interpreta, registra as informações e dados (Bogdan, 1994).

A abordagem de pesquisa quanti-qualitativa visa obter maior interação entre pesquisador e objeto de estudo, bem como abrangência e profundidade ao analisar as percepções subjetivas no contexto organizacional, bem como os diversos aspectos que envolvem o problema de pesquisa. Pedro Demo considera que essas duas abordagens metodológicas possuem a mesma importância: “embora metodologias alternativas facilmente se unilateralizem na qualidade política, destruindo-a em consequência, é importante lembrar que uma não é maior, nem melhor que a outra. Ambas são da mesma importância metodológica” (DEMO, 1995, p. 231). A complementação entre ambas é perceptível nesse trecho do mesmo autor, ao demonstrar como qualidade e quantidade são indissociáveis:

Por outra, não faz sentido apostar na dicotomia entre quantidade e qualidade, pela razão simples de que não é real. Pode-se, no máximo, priorizar uma ou outra, por qualquer motivo, mas nunca para insinuar que uma se faria às expensas da outra, ou contra a outra. Todo fenômeno qualitativo, pelo fato de ser histórico, existe em contexto também material, temporal, espacial. Todo fenômeno histórico quantitativo, se envolver o ser humano, também contém a dimensão qualitativa. Assim, o reino da pura quantidade ou da pura qualidade é ficção conceitual (DEMO, 1998, p. 92).

Considerando a complexidade e a pluralidade do campo de estudo da Administração, Gomes e Araújo (2005) percebem o aumento de estudos envolvendo as metodologias quanti-qualitativas, ou quali-quantitativas. Para os autores, esse cenário demonstra a redução de uma possível separação entre positivismo e interpretativismo por parte dos pesquisadores da área, que começam a se posicionar mais ao centro, buscando aliar as duas abordagens.

Os resultados alcançados com o emprego dessas metodologias alternativas apontam para uma maior fidedignidade e validação das pesquisas. Se é certo que a verdade absoluta nunca é alcançada, talvez a utilização de abordagens múltiplas possa, ao menos, aproximar os pesquisadores de uma verdade temporal (GOMES; ARAÚJO, 2005, p. 10).

Constata-se então que, além de buscar aprofundamento, maior diálogo e uma visão mais completa das pessoas, a utilização da abordagem quanti-qualitativa neste estudo pode favorecer as áreas de Administração e Psicologia, contribuindo para a abertura de novas possibilidades de pesquisa, de forma integrada. Diante disso, considerou-se a abordagem quanti-qualitativa capaz de contribuir para o alcance dos objetivos deste estudo.

3.1 POPULAÇÃO, AMOSTRA E SUJEITOS DA PESQUISA

A população pesquisada é composta por servidores da carreira de Auditor Público Externo, lotados no Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul. Utiliza-se aqui o termo população como sendo um conjunto de indivíduos que possui pelo menos uma característica comum e cujo comportamento se deseja analisar (Toledo e Ovalle, 2008).

A seleção dos pesquisados justifica-se porque para ocupar esse cargo é necessário ter formação superior (Graduação) e ser aprovado em concurso público, além disso, tratam-se de trabalhadores do conhecimento (Csikszentmihalyi, 2004), que tendem a ter pouco trabalho operacional, a realizar tarefas mais analíticas e refletir mais sobre suas ações laborais. O pressuposto da pesquisadora é que eles são mais desafiados durante a rotina de trabalho e possuem habilidades altas para solucionar os desafios. A carreira de Auditor Público Externo, por suas atribuições e relevância, é a que mais representa as atividades fins do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul. Ademais, a carreira de Auditor Público Externo é a mais expressiva quantitativamente.

Por meio de informações funcionais disponíveis no Portal do Tribunal, obtidas em maio de 2015, observou-se que, do total de 530 Auditores, quatro estão licenciados para exercer mandato classista e 11 estão cedidos para outros órgãos. Com o intuito de obter uma população apenas com Auditores em atividade no Tribunal de Contas, foram excluídos os licenciados e cedidos. A população pesquisada resulta, então, em 515 servidores, dos quais 394 (76,5%) estão lotados na sede do TCE e 121 (23,5%) no serviço regional de Auditoria. Dentre os Auditores Públicos Externos ativos e em atividade na instituição, preponderam os homens, que correspondem a 353 (68,5%). Já as mulheres somam 162 (31,5%).

Pode-se considerar que essa é uma carreira em renovação, pois em média os servidores têm 12,8 anos de trabalho no cargo. Dos Auditores ativos, 47% têm até 12 anos de trabalho no

Tribunal, somando 242 pessoas. Dos 515 Auditores, 200 ingressaram na instituição há sete anos ou menos, desses 81 têm três anos de Tribunal e 33 ainda não completaram um ano de trabalho. As Auditoras estão em média no cargo há 10,6 anos, já os homens estão em média no cargo há 13,9 anos.

A partir dessa população finita de 515 Auditores Públicos Externos, para a etapa quantitativa obteve-se uma amostra não probabilística de 122 respondentes. Esse subconjunto representa 23,7% do universo da pesquisa. Em pesquisas organizacionais, a média de retorno de questionários é de 25% (Lakatos e Marconi, 2000). A amostra foi composta aleatoriamente. A amostragem não probabilística é considerada como “a amostragem subjetiva, ou por julgamento, onde a variabilidade amostral não pode ser estabelecida por precisão. Conseqüentemente, não é possível nenhuma estimativa do erro amostral (isto é, da variabilidade amostral)” (STEVENSON, 2001, p. 166-167).

Já na etapa qualitativa participaram dez Auditores, que não são necessariamente os mesmos da etapa quantitativa. Esses servidores foram selecionados a partir do critério de acessibilidade. A Direção da Escola Superior de Gestão e Controle Francisco Juruena forneceu apoio logístico para a aplicação da pesquisa por meio do Programa Universidades no TCE (Instrução Normativa 05/2014)⁷.

3.2 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Com a finalidade de realizar a interrogação direta ao público-alvo, a pesquisa foi realizada por meio de levantamento e entrevistas individuais. A seguir são explicitados os métodos de coleta de dados para as etapas quantitativa e qualitativa.

A coleta de dados da etapa quantitativa foi realizada por meio de pesquisa de levantamento, com questionário contendo questões de identificação (adaptado de Gouveia, 2011; Oliveira, 2013), Escala de Satisfação de Vida (Hutz et al., 2014; Zanon et al., 2013), Escala de Autoestima de Rosenberg (Hutz et al., 2014; Hutz e Zanon, 2011) e Escala de *Flow* (Gouveia, 2011; Oliveira, 2013).

Após breve introdução ao tema e objetivos de pesquisa, foi inserido um termo de consentimento livre e esclarecido para participação na pesquisa, antes do início do questionário, apenas poderiam prosseguir respondendo, os participantes que marcassem

⁷ http://www1.tce.rs.gov.br/portal/page/portal/tcers/institucional/esgc/cidadania/universidades_no_tce

‘concordo’. No primeiro bloco de questões, há a identificação do participante, com questões sobre gênero, idade, tempo de serviço público no cargo de Auditor Público Externo e área de atuação com base em cinco alternativas: Assessorias, Auditoria de campo, Instrução processual, Gestão (Diretor, Supervisor, Coordenador...) e outras atividades.

O segundo bloco enfoca a satisfação de vida. Para medir esse construto, diversos estudos utilizam a Escala de Satisfação de Vida. Nesta pesquisa foi utilizado o questionário adaptado e validado para o Brasil (Hutz e Zanon, 2011; Hutz et al., 2014). Contém cinco afirmativas que descrevem a situação pessoal, a partir de indicadores globais:

- 1-A minha vida está próxima do meu ideal;
- 2-Minhas condições de vida são excelentes;
- 3-Estou satisfeito com a minha vida;
- 4-Até agora tenho conseguido as coisas importantes que quero na vida;
- 5-Se eu pudesse viver a minha vida de novo eu não mudaria quase nada.

O respondente precisa marcar se concorda ou não com as assertivas, em uma escala Likert de 7 pontos (7-“concordo plenamente” até 1-“discordo plenamente”). Quanto maior for a concordância com a frase, maior será a pontuação, e vice-versa (Hutz et al., 2014).

O terceiro bloco enfoca a autoestima, medida por meio da Escala de Autoestima de Rosenberg, a qual foi desenvolvida pelo sociólogo Morris Rosenberg na década de 60, partindo das Escalas de Guttman (Rosenberg, 1973). Amplamente utilizada em pesquisas sociais, sobretudo por sua confiabilidade e validade, a versão utilizada foi validada e adaptada para o Brasil (Hutz e Zanon, 2011; Hutz et al., 2014) e apresenta dez afirmativas:

- 1-Eu sinto que sou uma pessoa de valor, no mínimo tanto quanto as outras pessoas;
- 2-Eu acho que eu tenho várias boas qualidades;
- 3-Levando tudo em conta, eu penso que eu sou um fracasso;
- 4-Eu acho que sou capaz de fazer as coisas tão bem quanto a maioria das pessoas;
- 5-Eu acho que eu não tenho muito do que me orgulhar;
- 6-Eu tenho uma atitude positiva com relação a mim mesmo;
- 7-No conjunto, eu estou satisfeito comigo;
- 8-Eu gostaria de poder ter mais respeito por mim mesmo;
- 9-Às vezes eu me sinto inútil;
- 10-Às vezes eu acho que não presto para nada.

A escala é no formato Likert de quatro pontos (“1-Discordo totalmente”, “2-Discordo”, “3-Concordo”, “4-Concordo totalmente”). Cada um dos itens busca extrair aspectos cognitivos e afetivos do respondente (Hewitt, 2009). Os itens “positivos” e

“negativos” são dispostos em ordem alternada, para diminuir os efeitos parciais sobre quem está respondendo (Rosenberg, 1973).

Por fim, o quarto bloco tem enfoque na percepção sobre as condições e experiência de *flow* no trabalho dentro do Tribunal de Contas do Estado. Após breve texto com uma descrição de experiência de *flow*, questiona os participantes sobre a ocorrência desse tipo de experiência durante alguma atividade no trabalho. Na sequência, é solicitada a descrição dessa experiência, por meio de sete questões abertas, versando sobre o tipo de atividade desempenhada, principais características e impactos positivos da experiência, orientações ou suportes recebidos para execução da atividade, razões e facilitadores para a ocorrência da experiência de *flow*. Essas questões abertas não eram de preenchimento obrigatório, pois os participantes que não percebem o estado de *flow* durante o trabalho não teriam como respondê-las. Todas as questões foram adaptadas das pesquisas de Gouveia, 2011 e Oliveira, 2013. A adaptação buscou apenas enfatizar os questionamentos em relação a atividades durante o trabalho no TCE-RS, utilizando-se recursos como repetição e letras maiúsculas.

Além disso, o quarto bloco busca medir a frequência de ocorrência das condições da experiência de *flow* a partir dos pressupostos teóricos de Csikszentmihalyi. Foi utilizado o instrumento Escala de *Flow* Disposicional-2(DFS-2), desenvolvido por Jackson e Eklund (2004), amplamente utilizado em diversas pesquisas envolvendo o tema. Optou-se por aplicar o instrumento adaptado e validado para o português por Gouveia (2011), o qual apresentou testes de confiabilidade alfa de Cronbach com valores altos e próximos aos obtidos junto ao DFS-2 (Gouveia, 2012). O instrumento possui 43 itens, com escala no formato Likert de cinco pontos (“1-nunca”, “2-raramente”, “3-ocasionalmente”, “4-frequentemente”, “5-sempre”).”

Quadro 3-Instrumentos de coleta de dados desta pesquisa

INSTRUMENTO DE PESQUISA	Nº ITENS	TIPO DE ESCALA	REFERÊNCIAS
Identificação	04	Intervalar e Nominal	adaptado de Gouveia, 2011; Oliveira, 2013
Escala de Satisfação de Vida	05	Intervalar, 7 pontos (Concordância)	Hutz et al., 2014; Zanon et al., 2013
Escala de Autoestima de Rosenberg	10	Intervalar, 4 pontos (Concordância)	Hutz et al., 2014; Hutz, 2002; Hutz e Zanon, 2011
Escala de Flow	43	Intervalar, 5 pontos (Frequência)	adaptado de Gouveia, 2011; Oliveira, 2013

Fonte: elaborado pela autora.

O questionário da pesquisa foi inserido na Plataforma *Survey Monkey*, muito utilizada em pesquisas quantitativas acadêmicas. Para não permitir que a mesma pessoa respondesse mais de uma vez, foi inserida a restrição do número de IP (protocolo de internet), bloqueando

o acesso do computador ou *smartphone* que tentasse abrir o questionário novamente, após já ter respondido. Devido às aplicações anteriores das escalas utilizadas, optou-se por não realizar pré-teste.

A pesquisa foi divulgada de forma institucional a todos os servidores do TCE-RS dia 16 de setembro de 2015 por meio do Boletim de Comunicação Interna, com notícia informativa demonstrando os objetivos e metodologia da pesquisa, entre outras informações relevantes. O texto foi elaborado pela pesquisadora com edição da equipe da Escola do TCE.

No dia 17 de setembro de 2015 foi enviado convite via email institucional do Tribunal de Contas apenas para os Auditores Públicos Externos em atividade na instituição para a participação livre e espontânea na pesquisa, contendo *link* para o questionário. A pesquisadora não teve acesso aos emails dos servidores, porém elaborou o texto do email e acompanhou o processo de envio. Apenas a pesquisadora acompanhou as estatísticas e tabulações dos dados brutos obtidos por meio do questionário gerado na Plataforma.

Estipulou-se prazo de resposta da pesquisa até 25 de setembro de 2015. Considerando que até dia 25 obteve-se 87 respostas, chegando a 16,9% da população, foi encaminhado novo email institucional no final do dia 25 de setembro com reforço da participação dos Auditores e ampliação do prazo para resposta. Assim, a pesquisa foi aplicada de 17 de setembro a 05 de outubro de 2015. A tabela 1, a seguir, demonstra que as maiores frequências de respostas dos Auditores ocorreram nos dias corrente e seguinte ao envio do email com convite e/ou reforço para a participação.

Tabela 1-Data de participação dos APes na pesquisa online - set/out 2015

DATA DE PARTICIPAÇÃO	FREQUÊNCIA ABSOLUTA	PERCENTUAL (%)
17/09/2015	33	27,0%
18/09/2015	31	25,4%
20/09/2015	1	0,8%
21/09/2015	3	2,5%
22/09/2015	4	3,3%
24/09/2015	2	1,6%
25/09/2015	13	10,7%
28/09/2015	21	17,2%
29/09/2015	6	4,9%
30/09/2015	2	1,6%
1º/10/2015	3	2,5%
02/10/2015	2	1,6%
05/10/2015	1	0,8%
TOTAL	122	100%

Fonte: elaborado pela autora.

Após a aplicação dos questionários online, foram realizadas entrevistas presenciais, técnica fundamental para a etapa qualitativa da pesquisa, devido à sua eficiência para a obtenção de dados em profundidade sobre o comportamento humano (Gil, 2008). As entrevistas são importantes para qualificar os resultados da pesquisa, pois se sabe que apenas os levantamentos não são capazes de investigar profundamente fenômenos sociais, os quais são determinados principalmente por fatores interpessoais e institucionais (Gil, 2008). Na entrevista semi-estruturada, o pesquisador segue um roteiro prévio, porém a conversa flui conforme o depoimento do entrevistado, com certa liberdade, para que ambos não fiquem rigidamente presos ao roteiro da entrevista (Lakatos e Marconi, 2000).

Partindo da experiência de Csikszentmihalyi (2004), por meio da realização de diversas entrevistas com profissionais de diferentes áreas, optou-se por realizar entrevistas individuais com dez Auditores Públicos Externos, a fim de coletar suas reflexões e percepções sobre a ocorrência ou não de experiências de *flow* durante o trabalho, bem como as características e condições para alcançá-las. As entrevistas foram guiadas por um roteiro semi-estruturado, com base nos preceitos teóricos de Csikszentmihalyi (2004), contendo dez questões, as quais versaram sobre rotina de trabalho; ocorrência de experiências de *flow* durante o trabalho no TCE-RS e fora dele; relação entre experiências de *flow* e as atividades e rotinas de trabalho; condições para a experiência de *flow* no Tribunal; sentimentos e atitudes diante de uma situação muito complexa, muito simples ou equilibrada de trabalho.

As entrevistas presenciais e individuais ocorreram em outubro de 2015 na sede do Tribunal de Contas. A seleção dos Auditores Públicos Externos participantes foi realizada pela Direção da Escola Superior de Gestão e Controle Francisco Juruena, que agendou as entrevistas e encaminhou cada um dos servidores para uma sala reservada onde a pesquisadora aguardava. As entrevistas foram gravadas com consentimento dos participantes, que leram e assinaram termo de consentimento livre e esclarecido, ficando com uma cópia.

3.3 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados envolveu a apreciação, tabulação, organização e categorização dos dados de acordo com as categoriais desenvolvidas, a realização de testes científicos e a obtenção de evidências. De acordo com Moraes (1999), é primordial observar o global e depois partir para a análise específica. Nesta pesquisa, basicamente foram realizadas análises

estatísticas e análise de conteúdo.

Na etapa quantitativa, todos os testes estatísticos foram realizados com nível de confiança de 95%, ou seja, margem de erro de 5%, com auxílio do software estatístico SPSS. Após apreciação e tabulação dos dados, foi realizada a estatística descritiva, com ênfase no bloco de identificação e realizados alguns cruzamentos entre os dados e a percepção dos respondentes sobre a ocorrência de experiência de *flow* durante o trabalho no TCE-RS. A análise estatística realizada buscou demonstrar a relação entre as variáveis por meio de tabelas e cálculos de alguns parâmetros básicos, como média e desvio padrão para algumas variáveis. Trabalhou-se com os três tipos de análise estatística: univariada (análise da frequência absoluta e relativa de cada questão pesquisada), bivariada (análise do cruzamento entre as questões pesquisadas) e multivariada (análise por meio da exploração de padrões de relações entre as variáveis estudadas).

Após apresentação da amostra por meio da estatística descritiva, foram demonstradas as médias obtidas para cada um dos blocos de questões de satisfação de vida, autoestima e *flow*. Foram obtidos os escores brutos e percentílicos de satisfação de vida e autoestima, indicando o escore obtido pelo respondente e sua posição em relação ao grupo, seguindo as respectivas tabelas de normas (Hutz et al., 2014).

Realizou-se análise fatorial confirmatória com os blocos de satisfação de vida, autoestima e experiência de *flow*, separadamente. A técnica estatística multivariada análise fatorial fornece a estruturação das correlações existentes em um grande número de variáveis (Gil, 2008). Seus principais objetivos são resumir e reduzir os dados, por meio da identificação de um número menor de variáveis que sistematizam as informações das variáveis iniciais (Hair et al., 2009). As novas variáveis geradas por essa técnica são chamadas de fatores latentes, os quais agrupam as variáveis mais correlacionadas e informam o peso (cargas fatoriais) de cada uma das variáveis que os constituem. Nessa pesquisa, foi utilizada a análise fatorial do tipo análise de componentes principais, que possibilita obter um grupo menor de componentes a partir do conjunto original de variáveis, mantendo o máximo possível a informação contida nessas variáveis (Gil, 2008).

Na análise fatorial, são geradas matrizes dos componentes e apresentadas suas cargas fatoriais, as quais indicam percentualmente a variância entre o fator latente e a variável (Laros, 2012), relacionando-se com a qualidade da variável. Quantitativamente, a carga fatorial varia de -1,00 até +1,00. Zero indica ausência absoluta de covariância entre a variável e o fator. De acordo com Laros (2012), as cargas fatoriais são consideradas significativas em análises exploratórias ao apresentarem valores acima de 0,30, considerado carga mínima

necessária para a variável representar o fator, pois esse valor corresponde a 10% da variância ($0,322 \approx 0,10$). A variável mais representativa do fator é a que obtém carga fatorial com valor mais alto. Segundo Comrey e Lee (apud Laros, 2012), cargas fatoriais superiores a 0,71 são excelentes, maiores que 0,63 são muito boas, acima de 0,55 boas, maiores que 0,45 razoáveis e menores que 0,32 pobres. Laros (2012) recomenda que todas as cargas fatoriais sejam informadas para uma boa avaliação dos resultados. Partindo-se dessas concepções teóricas, aceitaram-se as variáveis com cargas fatoriais acima de 0,50.

Após a Análise Fatorial confirmatória, procedeu-se à realização da Análise de Variância (ANOVA), procedimento bivariado que avalia “diferenças entre grupos em uma única variável dependente métrica” (HAIR, et al., 2009, p. 303). Essa técnica estatística é usada para determinar se as médias dos grupos selecionados diferem significativamente em relação a uma variável dependente escolhida pelo pesquisador. Para esta pesquisa, o objetivo foi verificar as diferenças entre as médias atribuídas pelos respondentes às variáveis relacionadas à satisfação de vida, autoestima e experiência de *flow* para os grupos formados por gênero, idade, tempo de trabalho como Auditor Público Externo no TCE-RS e área de atividade. A ênfase da análise está em encontrar diferenças na percepção dos respondentes em relação a essas variáveis dependentes. Essa técnica pode ser utilizada para examinar a diferença em uma variável dependente para grupos de respondentes, como por exemplo, homens versus mulheres (Hair et al., 2009).

Deve-se observar o nível de significância associado ao teste estatístico ANOVA das diferenças entre dois ou mais grupos, aceitando valores de significância entre 0,05 a 0,00 (altamente significativo), segundo Hair et al. (2009). Durante o teste de diferenças de grupos há a comparação entre duas estimativas independentes da variância para a variável dependente. Primeiramente é feita a variabilidade geral dos respondentes dentro dos grupos e, logo depois são informadas as diferenças de médias entre os grupos. Dessa forma, após rodar o teste no software estatístico, o pesquisador precisa observar a significância em relação às médias dos grupos geradas em cada variável. Seleciona as variáveis com significância entre 0,05 e 0,00 e analisa a significância gerada entre os grupos, o que demonstrará a diferença de percepção entre eles. Por fim, realiza a comparação das médias dos grupos que demonstraram significância. “O exame das médias de grupos então viabiliza ao pesquisador a avaliação da posição relativa de cada grupo quanto à medida dependente” (HAIR et al., 2009, p. 309).

Após a Análise de Variância, procedeu-se à Correlação de Pearson com os construtos satisfação de vida, autoestima e experiência de *flow*, a fim de medir o grau de relação linear entre as variáveis. Essa técnica estatística gera um coeficiente, chamado de coeficiente de

correlação (simbolizado pela letra r), medida de associação linear entre variáveis (Figueiredo Filho e Silva Jr, 2009), que varia de -1 a +1: o sinal expressa o sentido da correlação e o valor resultante representa sua intensidade (Hair et al., 2009). Coeficientes entre 0,10 a 0,30 são considerados fracos, entre 0,40 e 0,60 são percebidos como moderados e de 0,70 até 1 são fortes (Hair et al., 2009). Quanto mais próximo de 1, maior é a intensidade da correlação, ou seja, “maior é o grau de dependência estatística linear entre as variáveis” (FIGUEIREDO FILHO e SILVA JR., 2009, p. 120). A correlação de uma variável com ela mesma sempre será perfeita, ou seja, resultará coeficiente de correlação igual a 1. Ao contrário disso, se o coeficiente for zero significa que não há relação linear entre as variáveis.

Por fim, foi realizada a Regressão Linear, técnica estatística multivariada utilizada para verificar e analisar a existência de relações entre uma das variáveis estudadas (variável dependente) com duas ou mais variáveis que descrevem o sistema (variáveis independentes). Seu objetivo é utilizar as variáveis independentes, que possuem valores conhecidos, para prever os valores da variável dependente selecionada (Gil, 2008).

A Regressão Linear tem como um de seus objetivos demonstrar a ordem de influência das variáveis em relação ao bloco em que estão inseridas. Essa análise é obtida por meio do resultado do coeficiente de regressão padronizado ou coeficiente beta (β). Com base nesse coeficiente é possível comparar diretamente os coeficientes quanto à sua capacidade de explicação da variável dependente. De acordo com Hair et al. (2009), os coeficientes beta usam dados padronizados e, portanto, podem ser comparados de forma direta. Quanto maior é o coeficiente beta, maior será a explicação da variável dependente.

As questões abertas do bloco sobre experiência de *flow* foram analisadas por meio de análise de conteúdo, de forma similar ao conteúdo das entrevistas. Para diferenciar os respondentes dos questionários dos entrevistados presenciais, as respostas foram identificadas com um código seqüencial, de E1 até E122.

Na etapa qualitativa da pesquisa, procedeu-se à tabulação do conteúdo das entrevistas presenciais, resultando em 95 páginas digitadas. Para garantir o anonimato dos entrevistados presenciais, as entrevistas foram identificadas com um código seqüencial, EP1 até EP10. O conteúdo das entrevistas foi analisado a partir da técnica de análise de conteúdo como base metodológica (Bardin, 2010; Moraes, 1999). Análise de conteúdo significa

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2010, p. 42).

Originalmente, a análise de conteúdo privilegia as formas de comunicação oral e escrita, mas essa técnica pode ser aplicada em diversos discursos e nas mais diferentes formas de comunicação, independente da natureza do seu suporte. A análise de conteúdo “parte do pressuposto de que, por trás do discurso aparente, simbólico e polissêmico, esconde-se um sentido que convém desvendar” (GODOY, 1995, p. 23). Em relação à interpretação e análise do conteúdo das entrevistas, teve-se o cuidado de não interpretar os dados obtidos como sendo representativos do universo de pesquisa, além de contextualizar o momento atual da instituição e suas peculiaridades.

Na análise de conteúdo estão previstas três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Durante a pré-análise é realizada a organização dos dados coletados, com o primeiro contato com o material que será analisado. Nessa etapa, realiza-se a chamada leitura “flutuante”, a formulação de hipóteses e objetivos, a elaboração das categorias que subsidiarão a interpretação e análise dos dados. A segunda fase é composta pela exploração do material, já selecionado, o qual deve ser codificado, classificado e categorizado. Na última etapa é realizado o tratamento dos resultados e sua interpretação, por meio do refinamento das informações já categorizadas e analisadas com base em padrões e tendências observadas. Durante esse processo, Bardin (1977) recomenda que o pesquisador conecte constantemente a teoria e os dados, subsidiando sua análise com o suporte teórico desenvolvido.

A técnica de análise de conteúdo é composta pela análise categorial, a qual é importante para que se possa classificar o objeto de estudo por meio da diferenciação e, na sequência, reagrupá-lo por similaridade, a partir das características equivalentes (Bardin, 2010). Para o autor, as categorias são classes que reúnem unidades de registro congregadas de acordo com sua similitude.

Grande parte das categorias de análise foi desenvolvida a priori, com base no referencial teórico. São condições para a experiência de *flow* (Csikszentmihalyi, 2004):

- 1) Metas claras
- 2) *Feedback* imediato
- 3) Equilíbrio entre capacidades e desafios
- 4) Concentração profunda
- 5) Controle sobre si mesmo e sobre a tarefa
- 6) Noção de tempo alterada
- 7) Fusão ação-consciência

- 8) Envolvimento na tarefa
- 9) Personalidade autotélica

Ao longo das etapas da análise de conteúdo, percebeu-se a necessidade de criar mais três categorias de análise:

- 10) Trabalho considerado significativo pela sociedade
- 11) Satisfação com a vida
- 12) Autoestima

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nessa seção são apresentados e discutidos os principais resultados da pesquisa. Considerando a abordagem quanti-qualitativa, primeiramente serão apresentados e discutidos os resultados da etapa quantitativa e, por fim, os da etapa qualitativa.

4.1 RESULTADOS DA ETAPA QUANTITATIVA

A seguir é demonstrada a Estatística Descritiva, que permite descrever de forma resumida os fenômenos observados, organizado-os e classificando-os (Toledo e Ovalle, 2008), das principais variáveis obtidas, de acordo com a frequência absoluta, ou seja, número de observações em uma classe de uma variável, e o percentual ou frequência relativa, que se refere à proporção do número de observações em uma classe em relação ao total da amostra.

Considerando a população, preponderam os homens na carreira de Auditor Público Externo, com total de 353 (68,5%), e as mulheres somam 162 (31,5%). Participaram desta pesquisa 92 homens (75,4%) homens e 30 mulheres (24,6%), segundo a tabela 2 abaixo.

Tabela 2-Gênero dos APes do TCE-RS participantes da pesquisa online

GÊNERO	FREQUÊNCIA ABSOLUTA	PERCENTUAL (%)
Masculino	92	75,4%
Feminino	30	24,6%
TOTAL	122	100%

Fonte: elaborado pela autora.

A maior parte dos respondentes situa-se na faixa etária dos 31 a 40 anos, com 31,1%. Os participantes da pesquisa com 51 a 70 anos correspondem a 29,5%, conforme tabela 3abaixo.

Tabela 3-Faixa etária dos APes do TCE-RS participantes da pesquisa online

FAIXA ETÁRIA	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL (%)
20 a 30 anos	16	13,1%
31 a 40 anos	38	31,1%
41 a 50 anos	32	26,2%
Acima de 50 anos	36	29,5%
TOTAL	122	100%

Fonte: elaborado pela autora.

Devido aos recentes concursos públicos realizados no Tribunal, a maioria dos respondentes está entre um a cinco anos no cargo de Auditor Público Externo, sendo 44,3% da amostra. Somando as três primeiras faixas, chega-se a 66,4% dos respondentes com até 15 anos de atuação como Auditores. Considerando a população, do total de Auditores ativos, 47% têm até 12 anos de trabalho na instituição, em média têm 12,8 anos de trabalho no cargo.

Tabela 4-Tempo de serviço dos participantes da pesquisa online no cargo de APE

TEMPO DE SERVIÇO NO CARGO DE AUDITOR PÚBLICO EXTERNO (EM ANOS)	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL (%)
01 a 05 anos	54	44,3%
06 a 10 anos	16	13,1%
11 a 15 anos	11	9,0%
16 a 20 anos	11	9,0%
21 a 25 anos	24	19,7%
26 a 35 anos	06	4,9%
TOTAL	122	100%

Fonte: elaborado pela autora.

Auditoria de campo é a área de atividade no Tribunal com maior número de respondentes: 45,1%. Em seguida estão Assessorias (19,7%) e área de Gestão (15,6%). A Auditoria de campo é a área que concentra mais homens dentre os respondentes da pesquisa online: 38,5%. Já a maioria das mulheres participantes da pesquisa atua em alguma das Assessorias (9%) que compõem o órgão.

Tabela 5 -Área de atividade dos APEs participantes da pesquisa online no TCE-RS

ÁREA DE ATIVIDADE	FEMININO	%	MASCULINO	%	FREQUÊNCIA	TOTAL (%)
Assessorias	11	9,0%	13	10,7%	24	19,7%
Auditoria de Campo	8	6,6%	47	38,5%	55	45,1%
Gestão (Diretor, Supervisor, Coordenador...)	5	4,1%	14	11,5%	19	15,6%
Instrução processual	3	2,5%	10	8,2%	13	10,7%
Outras atividades	3	2,5%	8	6,6%	11	9,0%
TOTAL	30	24,6%	92	75,4%	122	100%

Fonte: elaborado pela autora.

A maioria dos respondentes (86,9%) demonstrou sentir experiência de *flow* durante o trabalho no TCE-RS, respondendo positivamente a essa questão de pesquisa (tabela 6).

Tabela 6-Percepção sobre a experiência de *flow* dos APEs participantes da pesquisa online

PERCEPÇÃO DA EXPERIÊNCIA DE FLOW	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL (%)
Sim	106	86,9%
Não	16	13,1%
TOTAL	122	100%

Fonte: elaborado pela autora.

Ao analisar a percepção da experiência de *flow* em relação ao gênero, constata-se que, em relação ao total de respondentes, 63,9% dos homens responderam positivamente à questão. É importante considerar que os homens são a maioria do total da amostra. Considerando o total de participantes do sexo feminino, 93,3% afirmaram ter a percepção de vivenciar experiências de *flow* durante o trabalho no TCE-RS. Esse percentual é maior do que o do gênero masculino, o qual, em relação ao total de Auditores homens, soma 84,8% de respostas positivas quanto à ocorrência de experiência de *flow* durante o trabalho no Tribunal.

Tabela 7-Percepção sobre a experiência de *flow* em relação ao gênero

PERCEPÇÃO DA EXPERIÊNCIA DE FLOW NO TRABALHO	MASCULINO	FEMININO	TOTAL
Sim	78 84,8%	28 93,3%	106 86,9%
Não	14 11,5%	2 1,6%	16 13,1%
TOTAL	92 75,4%	30 24,6%	122 100%

Fonte: elaborado pela autora.

Quanto à área de atividade no Tribunal, destaca-se a Auditoria de Campo, com 39,3% do total de respondentes com respostas positivas à experiência de *flow*. Em seguida estão as Assessorias, com 18,0%, e a área de Gestão, com 13,1%, de respostas positivas a essa variável. Já em relação ao total de respondentes de cada área, as Assessorias têm um percentual maior de servidores que responderam positivamente, totalizando 91,7%. Em seguida está a Auditoria de Campo com 87,3% de respondentes que trabalham nessa área respondendo positivamente à experiência de *flow*. A área com maior número de respostas negativas é a Instrução Processual, somando 30,8% dos respondentes que atuam nessa área.

Tabela 8-Percepção sobre a experiência de *flow* em relação à área de atividade

PERCEPÇÃO DA EXPERIÊNCIA DE FLOW NO TRABALHO	Assessorias	Auditoria	Gestão	Instrução	Outras	Total
Sim	22 91,7%	48 87,3%	16 84,2%	9 69,2%	11 100%	106 86,9%
Não	2 8,3%	7 12,7%	3 15,8%	4 30,8%	0 0%	16 13,1%
TOTAL	24 19,7%	55 45,1%	19 15,6%	13 10,7%	11 9,0%	122 100%

Fonte: elaborado pela autora.

Em relação à faixa etária dos Auditores pesquisados, destacam-se os servidores na faixa dos 31 aos 40 anos de idade, com 31,1% de respostas positivas à percepção sobre experiência de *flow* durante o trabalho no Tribunal. Já em relação ao total de respondentes de cada faixa etária, os servidores de 51 a 60 anos responderam mais “sim” do que os demais, somando 90,9% de respostas positivas. Em seguida está a faixa etária de 41 a 50 anos, com 87,5% de respostas positivas, e 31 a 40 anos com um total de 86,8% de “sim”.

Tabela 9-Percepção sobre a experiência de *flow* em relação à faixa etária

PERCEPÇÃO DA EXPERIÊNCIA DE FLOW NO TRABALHO	20 a 30 anos	31 a 40 anos	41 a 50 anos	51 a 60 anos	61 a 70 anos	Total
Sim	13 81,2%	33 86,8%	28 87,5%	30 90,9%	2 66,7%	106 86,9%
Não	3 18,8%	5 13,2%	4 12,5%	3 9,1%	1 33,3%	16 13,1%
TOTAL	16 13,1%	38 31,1%	32 26,2%	33 27,0%	3 2,5%	122 100%

Fonte: elaborado pela autora.

Quanto ao tempo de serviço no cargo de Auditor Público Externo no TCE-RS, destaque para os servidores que atuam de um a cinco anos no Tribunal: 44,3% responderam positivamente para a ocorrência de experiência de *flow* durante o trabalho na instituição. Todos os respondentes com seis a dez anos no cargo responderam “sim” para essa questão. Já em relação ao total de respondentes de cada faixa etária, destaque para os 90,9% de participantes com 16 a 20 anos como Auditores que afirmaram ter experiências de *flow* durante o trabalho na instituição e para os com 21 a 25 anos que chegaram a 87,5%.

Tabela 10-Percepção sobre a experiência de *flow* em relação ao tempo de serviço no cargo

PERCEPÇÃO DA EXPERIÊNCIA DE FLOW NO TRABALHO	01 a 05 anos	06 a 10 anos	11 a 15 anos	16 a 20 anos	21 a 25 anos	26 a 30 anos	31 a 35 anos	Total
Sim	46 85,2%	16 100%	9 81,8%	10 90,9%	21 87,5%	3 60,0%	1 100%	106 86,9%
Não	8 14,8%	0 0%	2 18,2%	1 9,1%	3 12,5%	2 40,0%	0 0%	16 13,1%
TOTAL	54 44,3%	16 13,1%	11 9,0%	11 9,0%	24 19,7%	5 4,1%	1 0,8%	122 100%

Fonte: elaborado pela autora.

Em relação à satisfação de vida, medida por uma escala intervalar com cinco itens que partem de 1 (discordo plenamente) até 7 (concordo plenamente) pontos, para essa amostra obteve-se uma média de 5,4. Quanto à autoestima, utilizando-se uma escala intervalar com dez questões, cujos pesos variam de 1 (discordo totalmente) até 7 (concordo totalmente) pontos, obteve-se uma média de 3,6. As condições para a experiência de *flow* foram medidas por um bloco de 43 questões, com frequência de ocorrência variando de 1 (nunca) a 5 (sempre), e a média obtida para essa amostra foi de 3,6, como pode ser observado na abaixo.

Tabela 11-Médias para Satisfação de Vida, Autoestima e Experiência de *Flow*

VARIÁVEIS	MÍNIMO	MÁXIMO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Satisfação de Vida	2,6	7,0	5,4	1,06
Autoestima	2,4	4,0	3,6	0,38
Flow	1,0	4,8	3,6	0,50

Fonte: elaborado pela autora.

A seguir são demonstradas as médias obtidas junto aos respondentes para cada uma das variáveis. Além das médias das questões, é demonstrado o resultado do teste de confiabilidade alfa de Cronbach, realizado a partir do SPSS. O teste alfa de Cronbach confere um coeficiente de confiabilidade que avalia a consistência da escala inteira, medindo a correlação entre as respostas de cada uma delas, sendo calculado a partir da variância (medida de dispersão estatística) dos itens de cada respondente e da variância total. Segundo Hair et al. (2009), o limite inferior para o alfa de Cronbach é 0,70.

No grau de satisfação de vida, as médias mais altas (5,7) foram atribuídas para as variáveis “3-Eu estou satisfeito com a minha vida” e “4-Até agora eu tenho conseguido as coisas importantes que eu quero na vida”. A menor média atribuída foi para a variável “5-Se eu pudesse viver a minha vida de novo eu não mudaria quase nada”. A dimensão satisfação de

vida apresentou alfa de Cronbach de 0,896, coeficiente alto que demonstra que os dados são confiáveis.

Tabela 12-Médias para cada variável do nível de Satisfação de Vida

VARIÁVEL	MÍNIMO	MÁXIMO	MÉDIA
1-A minha vida está próxima do meu ideal	2	7	5,4
2-Minhas condições de vida são excelentes	2	7	5,5
3-Eu estou satisfeito com a minha vida	2	7	5,7
4-Até agora eu tenho conseguido as coisas importantes que eu quero na vida	3	7	5,7
5-Se eu pudesse viver a minha vida de novo eu não mudaria quase nada	1	7	4,8
Alfa de Cronbach			0,896

Fonte: elaborado pela autora.

Seguindo a tabela de normas para a Escala Satisfação de Vida (Hutz et al., 2014), procedeu-se à soma de todos os itens respondidos para cada respondente, resultando no escore bruto e inserido o percentil correspondente. O escore percentílico situa a posição da pessoa em relação ao grupo. Segundo as normas, quanto mais alto o percentil equivalente ao escore bruto, mais elevada é a satisfação de vida. Os valores do Percentil vão de 5 (5% dos indivíduos que apresentaram os menores escores, ou menor satisfação de vida) até 95 (5% dos indivíduos que apresentaram os maiores escores, ou seja, mais satisfeitos). O percentil 45 representa níveis médios de satisfação.

O nível de satisfação de vida resultou uma média de 27,15 e desvio padrão de 5,29, (a amostra não é muito dispersa). Dentre os 122 respondentes, 28 apresentaram escores brutos de 32 a 35, situados no Percentil 95, ou seja, 23% dos respondentes estão entre os mais satisfeitos. Do percentil 90 ao 50 estão 60% dos respondentes, demonstrando que a maioria tem percepção sobre sua satisfação de vida acima da média (percentil 45). No percentil 45 há 3,3% dos respondentes. Apenas 14% do total de respondentes apresentaram percentil de 40 a 15, com menor satisfação de vida em comparação ao restante do grupo.

Tabela 13-Frequência absoluta e relativa do Percentil do nível de Satisfação de Vida

PERCENTIL	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL (%)
15	2	1,6%
20	4	3,3%
25	1	0,8%
30	3	2,5%
35	4	3,3%
40	3	2,5%
45	4	3,3%
50	6	4,9%
55	8	6,6%
60	7	5,7%
65	8	6,6%
70	8	6,6%

Continua

Conclusão

PERCENTIL	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL (%)
75	12	9,8%
80	6	4,9%
85	14	11,5%
90	4	3,3%
95	28	23,0%
Média 27,2		
Desvio Padrão 5,3		
TOTAL	122	100%

Fonte: elaborado pela autora.

O bloco de autoestima precisou de adequação, com a inversão dos itens 3, 5, 8, 9 e 10, por meio da redução de 5 pontos em cada resposta fornecida a esses itens (Hutz et al., 2014). As médias mais altas ficaram nas variáveis “3-Levando tudo em conta, eu penso que eu sou um fracasso” (média 3,9) e “10-Às vezes eu acho que não presto para nada” (média 3,8). A menor média (3,3) ficou na variável “8-Eu gostaria de poder ter mais respeito por mim mesmo”. A Escala apresentou alfa de Cronbach de 0,842, coeficiente alto que demonstra a confiabilidade dos dados.

Tabela 14-Médias para cada variável do nível de Autoestima

VARIÁVEL	MÍNIMO	MÁXIMO	MÉDIA
1-Eu sinto que sou uma pessoa de valor, no mínimo tanto quanto as outras pessoas.	1	4	3,6
2-Eu acho que eu tenho várias boas qualidades.	2	4	3,6
3-Levando tudo em conta, eu penso que eu sou um fracasso.	2	4	3,9
4-Eu acho que sou capaz de fazer as coisas tão bem quanto a maioria das pessoas.	2	4	3,5
5-Eu acho que eu não tenho muito do que me orgulhar.	1	4	3,6
6-Eu tenho uma atitude positiva com relação a mim mesmo.	2	4	3,4
7-No conjunto, eu estou satisfeito comigo.	2	4	3,4
8-Eu gostaria de poder ter mais respeito por mim mesmo.	1	4	3,3
9-Às vezes eu me sinto inútil.	1	4	3,4
10-Às vezes eu acho que não presto para nada.	2	4	3,8
Alfa de Cronbach 0,842			

Fonte: elaborado pela autora.

De acordo com a tabela de normas da Escala de Autoestima de Rosenberg (Hutz et al., 2014), foi realizada a soma de todos os itens respondidos para cada respondente, resultando no escore bruto, e inserido o percentil correspondente. Segundo as normas, quanto mais alto o percentil equivalente ao escore bruto, mais elevada é a autoestima. Os valores do Percentil vão de 5 (5% dos indivíduos que apresentaram os menores escores, ou menor autoestima) até 95 (5% dos indivíduos que apresentaram os maiores escores, ou seja, autoestima mais elevada). O percentil 45 representa níveis médios de satisfação, visto que está relacionado à média da tabela normativa, que é de 32,9.

O nível de autoestima resultou uma média de 35,7 e desvio padrão de 3,8, o que demonstra baixa dispersão dos escores em torno da média. Dentre os 122 respondentes, 37 apresentaram escores brutos de 39 a 40, situados no Percentil 95, ou seja, 30,3% dos respondentes estão entre os com autoestima mais elevada. Do percentil 80 até 50 há 42,7% dos respondentes, demonstrando que a maioria tem percepção sobre sua autoestima acima da média (percentil 45). No percentil 45 há 7,4% dos respondentes. Abaixo do percentil 45 estão 19,7% do total de respondentes, com autoestima mais baixa em comparação ao grupo.

Tabela 15-Frequência absoluta e relativa do Percentil do nível de Autoestima

PERCENTIL	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL (%)
10	4	3,3%
20	3	2,5%
25	1	0,8%
30	5	4,1%
35	5	4,1%
40	6	4,9%
45	9	7,4%
50	10	8,2%
55	9	7,4%
60	7	5,7%
65	13	10,7%
80	13	10,7%
95	37	30,3%
Média 35,7		
Desvio Padrão 3,8		
TOTAL	122	100%

Fonte: elaborado pela autora.

No grau de *flow*, seis variáveis apresentaram as médias mais altas, com destaque para a condição de *flow* equilíbrio entre capacidades e desafios: “3-Eu sei claramente o que quero fazer”, “9-Gosto realmente da atividade”, “10-As minhas capacidades correspondem ao elevado desafio imposto pela situação”, “19-Sinto-me suficientemente competente para lidar com as elevadas exigências da situação”, “21-Sei o que quero alcançar” “42-As atividades que faço são exigentes, mas sinto-me capaz de fazê-las”, cada uma com média 4,1. A menor média (1,2) ficou na variável “1- Sinto-me desafiado, mas acredito que as minhas capacidades estão à altura das exigências da situação” – essa variável, como será demonstrado em seguida, obteve carga fatorial baixa na análise fatorial e foi desconsiderada nos testes estatísticos seguintes. Apresentou alfa de Cronbach de 0,948, coeficiente mais alto que os outros dois, demonstrando o quão confiáveis são os dados e comprovando que o maior número de itens contribui para a maior confiabilidade (Hair et al., 2009).

Tabela 16-Médias para cada variável do grau de Experiência de *Flow*

VARIÁVEL	MÍNIMO	MÁXIMO	MÉDIA
1- Sinto-me desafiado, mas acredito que as minhas capacidades estão à altura das exigências da situação.	1	3	1,2
2-Executo as atividades corretamente sem pensar nelas.	1	5	3,1
3-Eu sei claramente o que quero fazer.	1	5	4,1
4-Durante a atividade sinto claramente que as coisas estão indo bem.	1	5	3,9
5-Estou totalmente concentrado / focado naquilo que estou fazendo.	1	5	3,9
6-Sinto que controlo o que estou fazendo.	1	5	3,9
7-Não me preocupo com o que os outros podem estar pensando de mim.	1	5	3,4
8-O tempo parece que está alterado (passa mais devagar ou passa mais rápido).	1	5	3,8
9-Gosto realmente da atividade.	1	5	4,1
10-As minhas capacidades correspondem ao elevado desafio imposto pela situação.	1	5	4,1
11-As coisas parecem que estão acontecendo automaticamente.	1	5	3,2
12-Tenho uma noção muito clara daquilo que quero fazer.	1	5	4,0
13-Tenho perfeita consciência de que estou fazendo bem as coisas.	1	5	4,0
14-Não faço qualquer esforço para me manter atento / centrado naquilo que estou fazendo.	1	5	3,0
15-Sinto que posso controlar o que estou fazendo.	1	5	3,8
16-Não me preocupo com a forma que os outros possam estar me avaliando.	1	5	3,1
17-A forma como o tempo passa parece-me diferente do normal.	1	5	3,5
18-Gosto da sensação que tenho quando faço esta atividade, e quero voltar a senti-la.	1	5	4,0
19-Sinto-me suficientemente competente para lidar com as elevadas exigências da situação.	1	5	4,1
20-Realizo a atividade automaticamente.	1	5	3,1
21-Sei o que quero alcançar.	1	5	4,1
22-Durante esta atividade, tenho a noção clara que estou tendo um bom desempenho.	1	5	4,0
23-Estou totalmente concentrado.	1	5	3,7
24-Tenho a sensação de controle total.	1	5	3,5
25-Não me preocupo com a forma como meu desempenho está sendo visto por outros.	1	5	3,0
26-Sinto como se o tempo parasse durante a atividade.	1	5	3,2
27-Sinto-me extremamente satisfeito com esta atividade.	1	5	3,9
28-O desafio que me é imposto e as minhas habilidades estão ambas em um nível elevado	1	5	3,9
29-Faço as coisas espontaneamente e automaticamente sem ter que pensar nelas.	1	5	3,0
30-Os meus objetivos estão claros na minha cabeça.	1	5	4,0
31-Pela forma que as coisas estão saindo, é fácil para eu perceber como estou tendo um bom desempenho.	1	5	3,8
32-Estou completamente focado na tarefa.	1	5	3,8
33-Sinto um controle completo do meu corpo.	1	5	3,7
34-Não me preocupo com o que os outros estão pensando de mim.	1	5	3,1
35-Algumas vezes, as coisas parecem que estão acontecendo “em câmera lenta”.	1	5	2,5
36-Acho a experiência extremamente recompensadora.	1	5	4,0
37-Não me preocupo com o desempenho durante a atividade.	1	5	2,6
38-Sinto que o tempo passa rapidamente.	1	5	3,6
39-Tenho uma percepção clara de como está meu desempenho.	1	5	3,8
40-Perco a noção do tempo enquanto faço esta atividade.	1	5	3,4
41-Sinto um controle absoluto sobre aquilo que estou fazendo.	1	5	3,6
42-As atividades que faço são exigentes, mas sinto-me capaz de fazê-las.	1	5	4,1
43-A atividade que realizo é muito gratificante.	1	5	4,0

Alfa de Cronbach 0,948

Fonte: elaborado pela autora.

Não há normatização em percentil para a Escala de Experiência de *Flow* utilizada, portanto essa análise não foi realizada.

Na Análise Fatorial Confirmatória, optou-se por realizá-la apenas para o nível de experiência de *flow*, visto que as escalas de satisfação de vida e de autoestima já foram validadas para aplicação em adultos (Hutz et al., 2014). Nessa análise, foi utilizado o método de rotação ortogonal de fatores, com a finalidade de obter soluções mais simples e teoricamente mais significativas, devido à redução de ambigüidades (Hair et al., 2009). A rotação da matriz fatorial redistribui a variância dos primeiros fatores para os últimos, gerando um padrão fatorial mais simples e teoricamente mais significativo. A rotação ortogonal é a mais usada em pesquisas. Optou-se pela abordagem Varimax para simplificar as colunas da matriz, principalmente por fornecer uma separação mais clara dos fatores e por ser considerada uma abordagem bem sucedida em diversas pesquisas (Hair et al., 2009).

Na Análise Fatorial Confirmatória do grau de *flow*, foram gerados oito fatores latentes. Seguindo a recomendação de Laros (2012), optou-se por excluir cinco variáveis (itens 1, 14, 22, 33 e 39) que não apresentaram carga fatorial substancialmente alta em nenhum dos fatores ou cargas cruzadas, quando uma variável apresenta mais de uma carga fatorial significativa em mais de um fator. O fator 1 explica 38,30% do bloco de questões sobre *flow*. Juntos, os oito fatores explicam 75,83% do constructo teórico.

Tabela 17-Raiz característica, percentual explicado por cada fator do grau de Experiência de *Flow* e variância acumulada extraídos pelo método análise de componentes principais

FATOR	RAIZ CARACTERÍSTICA	VARIÂNCIA EXPLICADA POR CADA FATOR (%)	VARIÂNCIA ACUMULADA (%)
F1	14,56	38,309	38,309
F2	3,95	10,401	48,710
F3	2,69	7,087	55,797
F4	2,17	5,703	61,501
F5	1,78	4,686	66,187
F6	1,42	3,731	69,918
F7	1,20	3,169	73,087
F8	1,04	2,746	75,834

Fonte: elaborado pela autora.

O fator 1 é constituído por dez variáveis; os fatores 2 e 3 por cinco variáveis; os fatores 4, 5 e 6 por quatro variáveis; os fatores 8 e 9 por três variáveis. O fator 1 é melhor explicado pela variável “30-Os meus objetivos estão claros na minha cabeça”, que possui a maior carga fatorial nesse fator.

Tabela 18-Matriz de componentes rotacionada (método Varimax) com variáveis da experiência de Flow

VARIÁVEIS	FATORES							
	1	2	3	4	5	6	7	8
30 – Os meus objetivos estão claros na minha cabeça.	0,877							
12 – Tenho uma noção muito clara daquilo que quero fazer.	0,860							
3 – Eu sei claramente o que quero fazer.	0,804							
21 – Sei o que quero alcançar.	0,721							
42 – As atividades que faço são exigentes, mas sinto-me capaz de fazê-las.	0,712							
10 – As minhas capacidades correspondem ao elevado desafio imposto pela situação.	0,680							
13 – Tenho perfeita consciência de que estou fazendo bem as coisas.	0,669							
19 – Sinto-me suficientemente competente para lidar com as elevadas exigências da situação.	0,636							
28 – O desafio que me é imposto e as minhas habilidades estão ambas em um nível elevado	0,589							
31 – Pela forma que as coisas estão saindo, é fácil para eu perceber como estou tendo um bom desempenho.	0,516							
36 – Acho a experiência extremamente recompensadora.		0,826						
18 – Gosto da sensação que tenho quando faço esta atividade, e quero voltar a senti-la.		0,788						
27 – Sinto-me extremamente satisfeito com esta atividade.		0,741						
43 – A atividade que realizo é muito gratificante.		0,724						
9 – Gosto realmente da atividade.		0,650						
6 – Sinto que controlo o que estou fazendo.			0,798					
15 – Sinto que posso controlar o que estou fazendo.			0,752					
41 – Sinto um controle absoluto sobre aquilo que estou fazendo.			0,734					
4 – Durante a atividade sinto claramente que as coisas estão indo bem.			0,690					
24 – Tenho a sensação de controle total.			0,644					
34 – Não me preocupo com o que os outros estão pensando de mim.				0,901				
16 – Não me preocupo com a forma que os outros possam estar me avaliando.				0,869				
25 – Não me preocupo com a forma como meu desempenho está sendo visto por outros.				0,861				
7 – Não me preocupo com o que os outros podem estar pensando de mim.				0,839				
17 – A forma como o tempo passa parece-me diferente do normal.					0,870			
8 – O tempo parece que está alterado (passa mais devagar ou passa mais rápido).					0,856			
38 – Sinto que o tempo passa rapidamente.					0,765			
40 – Perco a noção do tempo enquanto faço esta atividade.					0,506			
29 – Faço as coisas espontaneamente e automaticamente sem ter que pensar nelas.						0,828		
20 – Realizo a atividade automaticamente.						0,815		
11 – As coisas parecem que estão acontecendo automaticamente.						0,800		

Continua

Conclusão

VARIÁVEIS	FATORES							
	1	2	3	4	5	6	7	8
2 – Executo as atividades corretamente sem pensar nelas.						0,763		
23 – Estou totalmente concentrado.							0,734	
5 – Estou totalmente concentrado / focado naquilo que estou fazendo.							0,712	
32 – Estou completamente focado na tarefa.							0,691	
35 – Algumas vezes, as coisas parecem que estão acontecendo “em câmera lenta”.								0,680
37 – Não me preocupo com o desempenho durante a atividade.								0,630
26 – Sinto como se o tempo parasse durante a atividade.								0,598
Alfa de Cronbach: Fator 1 – 0,941; Fator 2 – 0,932; Fator 3 – 0,901; Fator 4 – 0,927; Fator 5 – 0,846; Fator 6 – 0,849; Fator 7 – 0,926; Fator 8 – 0,572								

Fonte: elaborado pela autora.

Apesar de Hair et al. (2009) sugerirem um mínimo de 100 participantes em estudos que utilizam a técnica de análise fatorial, ressaltam a necessidade de cinco ou mais observações em relação ao total de variáveis. Nesse caso, como há 43 variáveis e uma amostra de 122 respondentes, a proporção não é a mais adequada de acordo com os preceitos dos autores. Desse modo, a Matriz de componentes rotacionada com variáveis da experiência de *Flow*, apresentada na Tabela 18, pode não ser conclusiva, porém como não contrariou a teoria e apresentou resultados coerentes com os tópicos já discutidos neste estudo, optou-se por mantê-la e por assumir os oito fatores latentes gerados nos demais testes estatísticos.

Os oito fatores latentes foram nomeados de acordo com o conteúdo teórico das variáveis que constituem cada um deles, como pode ser observado no Quadro 4, a seguir.

Quadro 4-Variáveis e Fatores latentes resultantes da Análise Fatorial - Experiência de *Flow*

VARIÁVEIS	CONDIÇÕES DE EXPERIÊNCIA DE FLOW	FATORES LATENTES
30-Os meus objetivos estão claros na minha cabeça.	Metas claras	Equilíbrio entre capacidades e desafios, com clareza de metas e <i>feedback</i> imediato
12-Tenho uma noção muito clara daquilo que quero fazer.	Metas claras	
3-Eu sei claramente o que quero fazer.	Metas claras	
21-Sei o que quero alcançar.	Metas claras	
42-As atividades que faço são exigentes, mas sinto-me capaz de fazê-las.	Equilíbrio entre capacidades e desafios	
10-As minhas capacidades correspondem ao elevado desafio imposto pela situação.	Equilíbrio entre capacidades e desafios	
13-Tenho perfeita consciência de que estou fazendo bem as coisas.	<i>Feedback</i> imediato	
19-Sinto-me suficientemente competente para lidar com as elevadas exigências da situação.	Equilíbrio entre capacidades e desafios	
28-O desafio que me é imposto e as minhas habilidades estão ambas em um nível elevado	Equilíbrio entre capacidades e desafios	
31-Pela forma que as coisas estão saindo, é fácil para eu perceber como estou tendo um bom desempenho.	<i>Feedback</i> imediato	
36-Acho a experiência extremamente recompensadora.	<i>Feedback</i> imediato	
18-Gosto da sensação que tenho quando faço esta atividade, e	Personalidade autotélica	Personalidade

Continua

Conclusão

VARIÁVEIS	CONDIÇÕES DE EXPERIÊNCIA DE <i>FLOW</i>	FATORES LATENTES
quero voltar a senti-la.		autotélica
27-Sinto-me extremamente satisfeito com esta atividade.	Personalidade autotélica	
43-A atividade que realizo é muito gratificante.	Personalidade autotélica	
9-Gosto realmente da atividade.	Personalidade autotélica	
6-Sinto que controlo o que estou fazendo.	Controle sobre si e sobre a tarefa	Controle sobre si e sobre a tarefa
15-Sinto que posso controlar o que estou fazendo.	Controle sobre si e sobre a tarefa	
41-Sinto um controle absoluto sobre aquilo que estou fazendo.	Controle sobre si e sobre a tarefa	
4-Durante a atividade sinto claramente que as coisas estão indo bem.	Controle sobre si e sobre a tarefa e <i>Feedback</i> imediato	
24-Tenho a sensação de controle total.	Controle sobre si e sobre a tarefa	Fusão ação-consciência
34-Não me preocupo com o que os outros estão pensando de mim.	Fusão ação-consciência	
16-Não me preocupo com a forma que os outros possam estar me avaliando.	Fusão ação-consciência	
25-Não me preocupo com a forma como meu desempenho está sendo visto por outros.	Fusão ação-consciência	
7-Não me preocupo com o que os outros podem estar pensando de mim.	Fusão ação-consciência	Noção de tempo alterada
17-A forma como o tempo passa parece-me diferente do normal.	Noção de tempo alterada	
8-O tempo parece que está alterado (passa mais devagar ou passa mais rápido).	Noção de tempo alterada	
38-Sinto que o tempo passa rapidamente.	Noção de tempo alterada	
40-Perco a noção do tempo enquanto faço esta atividade.	Noção de tempo alterada	Envolvimento na tarefa
29-Faço as coisas espontaneamente e automaticamente sem ter que pensar nelas.	Envolvimento na tarefa	
20-Realizo a atividade automaticamente.	Envolvimento na tarefa	
11-As coisas parecem que estão acontecendo automaticamente.	Envolvimento na tarefa	
2-Executo as atividades corretamente sem pensar nelas.	Envolvimento na tarefa	Concentração profunda
23-Estou totalmente concentrado.	Concentração profunda	
5-Estou totalmente concentrado / focado naquilo que estou fazendo.	Concentração profunda	
32-Estou completamente focado na tarefa.	Concentração profunda	
35-Algumas vezes, as coisas parecem que estão acontecendo “em câmera lenta”.	Noção de tempo alterada	Noção de tempo alterada e fusão ação-consciência
37-Não me preocupo com o desempenho durante a atividade	Fusão ação-consciência	
26-Sinto como se o tempo parasse durante a atividade.	Noção de tempo alterada	

Fonte: elaborado pela autora.

Todas as condições de *flow* estão abrangidas nos fatores gerados com o agrupamento das variáveis. No Fator 1, há três condições de *flow* agrupadas, porém teoricamente elas são separadas pelo autor da Teoria do *Flow*. Nessa amostra esses componentes teóricos ficaram juntos. O Fator 8 (“Noção de tempo alterada e fusão ação-consciência”) gerou teste Alfa de Cronbach de 0,572, bem mais baixo que os demais testes de confiabilidade em relação a cada um dos fatores 1 a 7. Realizando teste T e teste de correlação de Pearson, verifica-se que há significância, ou seja, há associação entre as três variáveis. A amostra não validou o bloco como dimensão de estudo, mesmo assim optou-se por manter esse fator nessa pesquisa.

Após a Análise Fatorial, procedeu-se à realização da Análise de Variância (ANOVA) para verificar as diferenças entre as médias atribuídas pelos respondentes às variáveis relacionadas à satisfação de vida, autoestima e experiência de *flow* para os grupos formados por gênero, idade, tempo de trabalho como Auditor Público Externo no TCE-RS e área de atividade. Para a análise de variância desta pesquisa foram assumidos os Fatores latentes gerados pela Análise Fatorial, portanto a análise está organizada a partir deles e das variáveis relacionadas. Especificamente para a análise de variância, foram reagrupadas as variáveis faixa etária e tempo de serviço no cargo de Auditor Público Externo no TCE-RS. A faixa etária passou de cinco para quatro grupos: 20 a 30 anos, 31 a 40 anos, 41 a 50 anos e acima de 50 anos (tabela 19). Já tempo de serviço no cargo de APE foi reduzida para três grupos: 1 a 5 anos, 6 a 20 anos e acima de 20 anos (tabela 20).

Tabela 19-Faixa etária dos APEs pesquisados – reagrupamento para ANOVA

FAIXA ETÁRIA (EM ANOS)	FREQUÊNCIA ABSOLUTA	PERCENTUAL (%)
20 a 30 anos	16	13,1%
31 a 40 anos	38	31,2%
41 a 50 anos	32	26,2%
Acima de 50 anos	36	29,5%
TOTAL	122	100%

Fonte: elaborado pela autora.

Tabela 20–Tempo de serviço no cargo de APE – reagrupamento para ANOVA

TEMPO DE SERVIÇO NO CARGO DE APE (EM ANOS)	FREQUÊNCIA ABSOLUTA	PERCENTUAL (%)
01 a 05 anos	54	44,3%
06 a 20 anos	38	31,1%
Acima de 20 anos	30	24,6%
TOTAL	122	100%

Fonte: elaborado pela autora.

Para a análise de variância da área de atividade, optou-se por analisar as médias a partir de todas as áreas pesquisadas e por excluir o grupo de 11 respondentes da categoria “outras atividades” devido ao seu caráter genérico. Assim, o teste de médias foi realizado duas vezes e são feitas comparações ao longo da análise.

Na análise de variância utilizando os grupos formados pelo gênero (homens versus mulheres) em relação às variáveis que compõem a bloco de satisfação de vida, a significância obtida demonstra que existe diferença de percepção em todas as variáveis. Há diferença de percepção entre os grupos ainda em relação à variável artificial dependente gerada “Satisfação de Vida”, obtida por meio da média aritmética de todas as variáveis. Conforme tabela 21, todas as médias foram maiores para o gênero feminino, o que demonstra que as mulheres

tendem a atribuir maior média à satisfação de vida. De forma geral, as mulheres que participaram dessa pesquisa estão mais satisfeitas que os homens. Devido a não existir consenso nas pesquisas acadêmicas envolvendo diferenças de gênero em autoestima, deve-se tratar com cautela esses resultados (Hutz et al., 2014).

Tabela 21-Análise de Variância - gênero e satisfação de vida

VARIÁVEIS	FEMININO	MASCULINO	SIGNIFICÂNCIA
1- A minha vida está próxima do meu ideal	5,97	5,27	0,00
2- Minhas condições de vida são excelentes	6,00	5,34	0,00
3- Eu estou satisfeito com a minha vida	6,13	5,52	0,00
4- Até agora eu tenho conseguido as coisas importantes que eu quero na vida	6,43	5,51	0,00
5- Se eu pudesse viver a minha vida de novo eu não mudaria quase nada.	5,60	4,53	0,00
Satisfação de Vida	6,02	5,23	0,00

Fonte: elaborado pela autora.

Ainda em relação à satisfação de vida, há diferença de percepção na variável “2- Minhas condições de vida são excelentes” na faixa etária de 31 a 40 anos em relação às faixas 41 a 50 anos e acima de 50 anos. Na variável “3-Eu estou satisfeito com a minha vida”, há diferença de percepção entre os respondentes da faixa etária acima de 50 anos em relação às faixas 31 a 40 anos. Nesse caso, conforme tabela 22, a seguir, a faixa etária acima de 50 anos apresentou a média mais alta em comparação às outras. Os dados mostram que os respondentes com mais de 50 anos sentem -se mais satisfeitos que os com 31 a 40 anos.

Esse dado reforça o resultado de pesquisa nacional realizada com médicos, na qual os profissionais com idade mais elevada apresentaram maior satisfação com a vida em geral (Gouveia et al., 2005). De acordo com Ehrlich e Isaacowitz (2002), há relação entre satisfação de vida e idade, pois em uma pesquisa longitudinal, constataram que as pessoas mais jovens (18 a 25 anos) tendem a relatar níveis mais baixos de satisfação de vida ao longo do tempo, ao contrário disso, os adultos mais velhos (acima de 60 anos) apresentaram níveis mais elevados de satisfação de vida. Particularmente neste estudo, considera-se que os Auditores desempenham atividades com valor significativo para a sociedade e a realização pessoal avinda dessas atividades permite a esses participantes uma atitude mais positiva diante da vida e o sentimento de satisfação.

Tabela 22-Análise de Variância - idade e satisfação de vida

VARIÁVEIS	20 A 30 ANOS	31 A 40 ANOS	41 A 50 ANOS	ACIMA DE 50 ANOS	SIGNIFI CÂNCIA
2- Minhas condições de vida são excelentes.	5,56	5,05	5,56	5,89	0,02
3- Eu estou satisfeito com a minha vida	5,63	5,37	5,56	6,11	0,02

Fonte: elaborado pela autora.

Não houve diferença de percepção quanto à satisfação de vida quando analisadas as variáveis tempo de serviço no cargo de Auditor Público Externo no TCE-RS, área de atividade e condições para a experiência de *flow*.

Concluída a análise de variância quanto à satisfação de vida, passou-se para a análise com foco na autoestima. Para realizar a análise de variância quanto às variáveis de autoestima, foi seguida a normatização da Escala de Autoestima de Rosenberg, com alteração da pontuação das questões 3, 5, 8, 9 e 10 (1=4, 2=3, 3=2, 4=1), de acordo com Hutz et al. (2014). Quanto ao gênero, há diferença de percepção entre respondentes homens e mulheres em relação à autoestima nas variáveis “3-Levando tudo em conta, eu penso que eu sou um fracasso” e “7-No conjunto, eu estou satisfeito comigo”. Nas duas variáveis as mulheres apresentaram médias mais elevadas, conforme tabela 23. Os resultados mostram que as mulheres que participaram da pesquisa têm percepção mais elevada quanto a essas duas variáveis, considerando-se mais satisfeitas consigo mesmas do que os homens participantes.

Tabela 23-Análise de Variância - gênero e autoestima

VARIÁVEIS	FEMININO	MASCULINO	SIGNIFICÂNCIA
3 – Levando tudo em conta, eu penso que eu sou um fracasso.	4,00	3,85	0,03
7 – No conjunto, eu estou satisfeito comigo.	3,67	3,29	0,00

Fonte: elaborado pela autora.

Os dados indicam que há diferença de percepção em relação às faixas etárias e autoestima. Na variável “9 – Às vezes eu me sinto inútil”, há diferença de percepção entre as faixas etárias 31 a 40 anos e as faixas 41 a 50 anos e acima de 50 anos. As faixas etárias de 41 a 50 anos e acima de 50 anos apresentaram médias mais altas em relação à 31 a 40 anos, segundo tabela 24. Os dados mostram que, os respondentes com 41 a 50 anos e os com mais de 50 anos de idade sentem-se mais úteis do que os de 31 a 40 anos.

Pesquisas longitudinais sobre autoestima (Orth et al., 2010; Robins et al., 2002) demonstram que níveis de auto-estima são altos na infância, diminuem durante a adolescência, aumentam gradualmente durante a vida adulta, atingindo seu ápice em cerca de 60 anos, e declinam acentuadamente na velhice, provavelmente devido à saúde física e dificuldades socioeconômicas.

Tabela 24-Análise de Variância - idade e autoestima

VARIÁVEIS	20 A 30 ANOS	31 A 40 ANOS	41 A 50 ANOS	ACIMA DE 50 ANOS	SIGNIFICÂNCIA
9-Às vezes eu me sinto inútil.	3,44	3,16	3,56	3,61	0,03

Fonte: elaborado pela autora.

Em relação ao tempo de trabalho como Auditor Público Externo no TCE-RS, há diferença de percepção na variável “10-Às vezes eu acho que não presto para nada” entre o tempo de trabalho de 1 a 5 anos em comparação a mais de 20 anos. De acordo com a tabela 25, os respondentes com mais de 20 anos de trabalho como Auditores apresentam média maior do que o outro grupo, ou seja, têm autoestima mais alta nesse quesito em comparação aos colegas com até 5 anos de trabalho.

Tabela 25-Análise de Variância - tempo de trabalho no TCE-RS e autoestima

VARIÁVEIS	1 A 5 ANOS	6 A 20 ANOS	ACIMA DE 20 ANOS	SIGNIFICÂNCIA
10-Às vezes eu acho que não presto para nada.	3,72	3,89	3,96	0,05

Fonte: elaborado pela autora.

Em relação à área de atividade, há diferença de percepção na variável “6-Eu tenho uma atitude positiva em relação a mim mesmo” entre a área de atividade Assessorias e as áreas Auditoria de Campo e Outras atividades. De acordo com a tabela 26, os respondentes que atuam nas Assessorias apresentaram média maior do que os lotados na Auditoria de campo e em Outras atividades. Os Auditores respondentes que trabalham nas Assessorias têm maior percepção quanto à atitude positiva em relação a si mesmos, em comparação com os que atuam na Auditoria de campo e na área Outras atividades. Retirando a área Outras atividades e rodando o teste novamente, essa variável não obteve significância, não havendo diferença de opinião entre os respondentes.

Há diferença de percepção na variável “2-Eu acho que eu tenho várias boas qualidades” entre a área de atividade Assessorias e as áreas Auditoria de Campo e Outras atividades. De acordo com a tabela 26, os respondentes que atuam nas Assessorias apresentaram média superior aos dois grupos citados. Com média elevada, os participantes da pesquisa que atuam nas Assessorias têm percepção mais elevada sobre suas várias boas qualidades do que os respondentes da Auditoria de Campo e Outras atividades.

Tabela 26-Análise de Variância - área de atividade no TCE-RS e autoestima

VARIÁVEIS	ASSESSORIA	AUDITORIA DE CAMPO	GESTÃO	INSTRUÇÃO PROCESS.	OUTRAS ATIVID.	SIGNIFICÂNCIA
2-Eu acho que eu tenho várias boas qualidades	3,92	3,51	3,63	3,69	3,55	0,02
6-Eu tenho uma atitude positiva em relação a mim mesmo.	3,71	3,29	3,53	3,46	3,18	0,02

Fonte: elaborado pela autora.

Retirando a área Outras atividades, manteve-se a diferença de percepção entre a área de atividade Assessorias e a área Auditoria de Campo na variável “2-Eu acho que eu tenho várias boas qualidades”. Os respondentes que atuam na área Assessoria continuaram apresentando média maior do que os da Auditoria de campo (tabela 27). A retirada do grupo que atua em outras atividades demonstrou diferença de percepção na variável “1-Eu sinto que sou uma pessoa de valor, no mínimo tanto quanto as outras pessoas” na área Assessorias em relação às áreas Auditoria de campo e Instrução processual. Os respondentes das Assessorias novamente apresentaram médias mais elevadas em comparação às outras duas áreas. Houve ainda diferença na percepção de autoestima em relação à área Assessorias e à área Auditoria de campo. A média foi superior na área Assessorias em comparação à Auditoria de campo. Os resultados demonstram que, sem o grupo que atua em outras atividades, os respondentes lotados nas Assessorias apresentam maior valorização pessoal na comparação com os da Auditoria de campo.

Tabela 27-Análise de Variância - área de atividade no TCE-RS e autoestima, sem o grupo Outras atividades

VARIÁVEIS	ASSESSORIA	AUDITORIA DE CAMPO	GESTÃO	INSTRUÇÃO PROCESS.	SIGNIFICÂNCIA
1-Eu sinto que sou uma pessoa de valor, no mínimo tanto quanto as outras pessoas.	3,92	3,53	3,74	3,54	0,03
2-Eu acho que eu tenho várias boas qualidades	3,92	3,51	3,63	3,69	0,01
Autoestima	3,85	3,52	3,65	3,59	0,03

Fonte: elaborado pela autora.

Finalizada a análise de variância em relação à autoestima, passa-se a verificar a existência de diferenças de frequência das ocorrências de condições para a experiência de *flow*. Assim como realizado anteriormente, são analisadas as diferenças de percepção dos grupos de respondentes em relação aos fatores latentes gerados na Análise Fatorial realizada.

Começando pelo gênero, a análise de variância demonstrou haver diferença de percepção quanto a apenas uma das variáveis que compõem o Fator “Equilíbrio entre capacidades e desafios, com clareza de metas e *feedback* imediato”. Na variável “28-O desafio que me é imposto e as minhas habilidades estão ambas em um nível elevado” a média foi mais elevada no gênero feminino (tabela 28). Com maior frequência do que os respondentes do gênero masculino, as mulheres percebem que suas habilidades estão tão elevadas quanto os desafios impostos.

Tabela 28-Análise de Variância - gênero e experiência de *flow* – Fator “Equilíbrio entre capacidades e desafios, com clareza de metas e *feedback* imediato”

VARIÁVEL	FEMININO	MASCULINO	SIGNIFICÂNCIA
28 – O desafio que me é imposto e as minhas habilidades estão ambas em um nível elevado	4,20	3,82	0,01

Fonte: elaborado pela autora.

Em relação ao Fator “Fusão ação-consciência”, há diferença de percepção no gênero na variável “7 – Não me preocupo com o que os outros podem estar pensando de mim”. Nesse caso, os homens, com menor frequência do que as mulheres, se preocupam com o que os outros possam estar pensando deles. Com média mais baixa, as mulheres mostraram-se mais frequentemente preocupadas com o que os outros possam estar pensando delas.

Tabela 29-Análise de Variância - gênero e experiência de *flow* – Fator “Fusão ação-consciência”

VARIÁVEL	FEMININO	MASCULINO	SIGNIFICÂNCIA
7-Não me preocupo com o que os outros podem estar pensando de mim	2,93	3,49	0,01

Fonte: elaborado pela autora.

Em relação ao Fator “Concentração profunda”, há diferença de percepção entre homens e mulheres na variável “23 – Estou totalmente concentrado”. As mulheres consideram-se totalmente concentradas com maior frequência que os homens.

Tabela 30-Análise de Variância - gênero e experiência de *flow* – Fator “Concentração profunda”

VARIÁVEL	FEMININO	MASCULINO	SIGNIFICÂNCIA
23 – Estou totalmente concentrado.	4,03	3,64	0,03

Fonte: elaborado pela autora.

Em relação às faixas etárias, há diferença de percepção entre os grupos no Fator “Equilíbrio entre capacidades e desafios, com clareza de metas e *feedback* imediato”. Na variável “12 –Tenho uma noção muito clara daquilo que quero fazer”, há diferença de percepção da faixa etária 20 a 30 anos entre as faixas 41 a 50 anos e acima de 50 anos, conforme tabela 32. Os respondentes com mais de 50 anos de idade apresentam médias mais altas, o que significa que eles têm uma noção muito clara do que querem fazer com maior frequência em comparação aos de 41 a 50 anos e de 20 a 30 anos.

Na variável “13-Tenho perfeita consciência de que estou fazendo bem as coisas” há diferença de percepção entre a faixa etária 20 a 30 anos e acima de 50 anos; e entre a faixa etária 31 a 40 anos e as faixas 41 a 50 anos e acima de 50 anos. A média do grupo acima de 50 anos de idade superou a do grupo com 20 a 30 anos. A média do grupo com 31 a 40 anos ficou abaixo das médias das faixas etárias 41 a 50 anos e acima de 50 anos. Os respondentes

com mais de 50 anos de idade percebem que estão fazendo bem as coisas com mais frequência do que os de 20 a 30 anos de idade. Por outro lado, os respondentes com 31 a 40 anos de idade percebem que estão fazendo bem as coisas com frequência menor em comparação aos respondentes com 41 a 50 anos e acima de 50 anos.

Na variável “19-Sinto-me suficientemente competente para lidar com as elevadas exigências da situação” há diferença de percepção entre a faixa etária acima de 50 anos e as faixas 20 a 30 anos, 31 a 40 anos e 41 a 50 anos. A média mais elevada do grupo acima de 50 anos demonstra que os respondentes com mais de 50 anos de idade sentem-se suficientemente competentes para lidar com as elevadas exigências da situação mais frequentemente do que os demais. Na variável “31-Pela forma como as coisas estão saindo, é fácil perceber como estou tendo um bom desempenho” há diferença de percepção entre a faixa etária acima de 50 anos e as faixas 20 a 30 anos e 31 a 40 anos. A média de respostas na faixa etária acima de 50 anos foi mais elevada em relação aos dois grupos. Os respondentes com mais de 50 anos de idade percebem que estão tendo um bom desempenho mais frequentemente do que os respondentes com 20 a 30 anos e 31 a 40 anos.

Na variável gerada pelo Fator “Equilíbrio entre capacidades e desafios, com clareza de metas e *feedback* imediato” há diferença de percepção entre a faixa etária acima de 50 anos e as faixas 20 a 30 anos e 31 a 40 anos; bem como entre a faixa etária 31 a 40 anos e a faixa 41 a 50 anos. A média de respostas nesse fator foi superior na faixa etária acima de 50 anos em relação às duas faixas citadas. A média foi maior na faixa de 41 a 50 anos em comparação a de 31 a 40 anos.

Tabela 31-Análise de Variância - idade e experiência de *flow* – Fator “Equilíbrio entre capacidades e desafios, com clareza de metas e *feedback* imediato”

VARIÁVEIS	20 A 30 ANOS	31 A 40 ANOS	41 A 50 ANOS	ACIMA DE 50 ANOS	SIGNIFICÂNCIA
12-Tenho uma noção muito clara daquilo que quero fazer.	3,63	3,87	4,16	4,17	0,01
13-Tenho perfeita consciência de que estou fazendo bem as coisas	3,69	3,76	4,06	4,33	0,00
19-Sinto-me suficientemente competente para lidar com as elevadas exigências da situação.	3,81	3,97	4,28	4,31	0,04
31-Pela forma como as coisas estão saindo, é fácil perceber como estou tendo um bom desempenho.	3,50	3,68	3,84	4,06	0,03
Fator 1-Equilíbrio entre capacidades e desafios, com clareza de metas e <i>feedback</i> imediato	3,80	3,85	4,12	4,21	0,01

Fonte: elaborado pela autora.

No Fator “Personalidade autotélica”, há diferença de percepção entre as faixas etárias acima de 50 anos e todas as demais na variável “9-Gosto realmente da atividade”. Os respondentes com mais de 50 anos atribuíram as maiores médias em comparação às outras faixas etárias, demonstrando que os participantes mais velhos responderam com maior frequência gostar da atividade desempenhada no TCE-RS, conforme tabela 33.

Tabela 32-Análise de Variância - idade e experiência de *flow* – Fator “Personalidade autotélica”

VARIÁVEIS	20 A 30 ANOS	31 A 40 ANOS	41 A 50 ANOS	ACIMA DE 50 ANOS	SIGNIFICÂNCIA
9-Gosto realmente da atividade	3,81	4,03	3,94	4,39	0,03

Fonte: elaborado pela autora.

No Fator “Controle sobre si mesmo e sobre a tarefa”, há diferença de percepção da variável “4-Durante a atividade sinto claramente que as coisas estão indo bem” em relação às faixas etárias acima de 50 anos e as faixas 20 a 30 anos e 31 a 40 anos. A tabela 33 mostra que a média atribuída pelos respondentes acima de 50 anos é mais elevada. Comparando com os respondentes de 20 a 30 anos e de 31 a 40 anos, o grupo acima de 50 anos sente com maior frequência que as coisas vão bem durante a atividade.

Da mesma forma, nas variáveis “6-Sinto que controlo o que estou fazendo” e “15-Sinto que posso controlar o que estou fazendo” há diferença de percepção da faixa etária acima de 50 anos em relação às faixas de 20 a 30 anos e 31 a 40 anos. Os respondentes acima de 50 anos sentem com maior frequência que controlam o que estão fazendo em relação aos dois outros grupos. Na variável “24-Tenho a sensação de controle total” há diferença de percepção da faixa etária acima de 50 anos em relação a todas as demais. Igualmente, o grupo de respondentes com mais de 50 anos tem a sensação de controle total com maior frequência que os demais.

Na variável “41-Sinto um controle absoluto sobre aquilo que estou fazendo” há diferença de percepção da faixa etária acima de 50 anos em relação às faixas de 20 a 30 anos e 31 a 40 anos; além da faixa etária 20 a 30 anos em relação à faixa 41 a 50 anos. Os respondentes acima de 50 anos apresentaram média mais elevada que as faixas etárias citadas, o mesmo ocorreu com os respondentes de 41 a 50 anos, que apresentaram média maior em comparação aos de 20 a 30 anos. Os respondentes mais velhos (acima de 50 anos e 41 a 50 anos) demonstram sentir controle absoluto sobre o que estão fazendo com maior frequência em comparação às respectivas faixas etárias nas quais há diferença de percepção.

No Fator “Controle sobre si mesmo e sobre a tarefa” há diferença de percepção da faixa etária acima de 50 anos em relação às faixas de 20 a 30 anos e 31 a 40 anos. Os

participantes com mais de 50 anos responderam sentir com maior frequência que têm controle sobre si mesmo e sobre a tarefa em comparação aos com 20 a 30 anos e 31 a 40 anos.

Tabela 33-Análise de Variância - idade e experiência de *flow* – Fator “Controle sobre si mesmo e sobre a tarefa”

VARIÁVEIS	20 A 30 ANOS	31 A 40 ANOS	41 A 50 ANOS	ACIMA DE 50 ANOS	SIGNIFI CÂNCIA
4-Durante a atividade sinto claramente que as coisas estão indo bem	3,56	3,76	3,91	4,11	0,01
6-Sinto que controlo o que estou fazendo	3,63	3,74	3,97	4,17	0,04
15-Sinto que posso controlar o que estou fazendo	3,69	3,61	3,84	4,17	0,02
24-Tenho a sensação de controle total	3,19	3,29	3,38	4,00	0,00
41-Sinto um controle absoluto sobre aquilo que estou fazendo	3,13	3,45	3,69	3,86	0,02
Fator Controle sobre si mesmo e sobre a tarefa	3,43	3,56	3,75	4,06	0,00

Fonte: elaborado pela autora.

No Fator “Concentração profunda”, nas variáveis “5-Estou totalmente concentrado/focado naquilo que estou fazendo” e “32-Estou completamente focado na tarefa” há diferença de percepção entre a faixa etária acima de 50 anos e as demais. Os participantes com mais de 50 anos responderam que estão totalmente concentrados/focados no que estão fazendo e completamente concentrados na tarefa com maior frequência em comparação aos demais grupos.

Na variável “23-Estou totalmente concentrado” há diferença de percepção entre a faixa etária acima de 50 anos e as faixas 20 a 30 anos e 41 a 50 anos; além da faixa etária 20 a 30 anos em relação à faixa 31 a 40 anos. Os respondentes acima de 50 anos apresentaram média mais elevada que as faixas etárias citadas, o mesmo ocorreu com os respondentes de 31 a 40 anos, que apresentaram média maior em comparação aos de 20 a 30 anos. Em comparação aos respondentes de 20 a 30 anos e de 41 a 50 anos, os participantes acima de 50 anos de idade sentem-se totalmente concentrados com mais frequência. Já em comparação com os respondentes de 31 a 40 anos, o sentimento de total concentração ocorre com menos frequência para o grupo de 20 a 30 anos.

Na variável formada pelo fator “Concentração profunda” há diferença de percepção entre a faixa etária acima de 50 anos e as demais. Os participantes com mais de 50 anos responderam que com maior frequência chegam à concentração profunda em comparação aos demais grupos. Os respondentes de até 30 anos atribuíram a menor média.

Tabela 34-Análise de Variância - idade e experiência de *flow* – Fator “Concentração profunda”

VARIÁVEIS	20 A 30 ANOS	31 A 40 ANOS	41 A 50 ANOS	ACIMA DE 50 ANOS	SIGNIFICÂNCIA
5- Estou totalmente concentrado/focado naquilo que estou fazendo	3,69	3,76	3,72	4,25	0,01
23-Estou totalmente concentrado	3,13	3,79	3,63	4,06	0,00
32-Estou completamente focado na tarefa	3,38	3,74	3,66	4,11	0,01
Fator Concentração profunda	3,39	3,76	3,66	4,13	0,00

Fonte: elaborado pela autora.

No Fator “Noção de tempo alterada e fusão ação-consciência”, na variável “26-Sinto como se o tempo parasse durante a atividade” há diferença de percepção entre a faixa etária acima de 50 anos e as faixas 20 a 30 anos e 31 a 40 anos; e da faixa etária 20 a 30 anos em comparação à faixa 41 a 50 anos. Devido à média mais alta (tabela 35), os respondentes acima de 50 anos de idade sentem como se o tempo parasse durante a atividade mais frequentemente que os participantes de 20 a 30 anos e de 31 a 40 anos. Os participantes com 41 a 50 anos tiveram média superior aos com 20 a 30 anos, ou seja, com mais frequência que o grupo mais jovem, eles sentem como se o tempo parasse durante a atividade.

Na variável “37-Não me preocupo com o desempenho durante a atividade” há diferença de percepção na faixa etária de 20 a 30 anos em relação às faixas 31 a 40 anos e 41 a 50 anos; e na faixa etária 41 a 50 anos em relação à faixa acima de 50 anos. O grupo de 20 a 30 anos obteve média inferior aos de 31 a 40 anos e 41 a 50 anos, demonstrando que os mais jovens preocupam-se com o desempenho durante a atividade com maior frequência em comparação aos de 31 a 40 e 41 a 50 anos. O mesmo ocorre com os respondentes acima de 50 anos em comparação com os de 41 a 50 anos: os participantes mais velhos mais frequentemente preocupam-se com o desempenho durante a atividade.

Na variável gerada pelo Fator “Noção de tempo alterada e fusão ação-consciência” há diferença de percepção da faixa etária de 20 a 30 anos em relação às faixas 41 a 50 anos e acima de 50 anos. Os respondentes com idade de 20 a 30 anos responderam sentir com menor frequência a combinação entre concentração profunda e noção de tempo alterada em relação aos participantes de 41 a 50 anos e acima de 50 anos.

Tabela 35-Análise de Variância - idade e experiência de *flow* – Fator “Noção de tempo alterada e fusão ação-consciência”

VARIÁVEIS	20 A 30 ANOS	31 A 40 ANOS	41 A 50 ANOS	ACIMA DE 50 ANOS	SIGNIFICÂNCIA
26-Sinto como se o tempo parasse durante a atividade	2,63	2,92	3,41	3,61	0,00
37-Não me preocupo com o desempenho durante a atividade	1,88	2,63	2,97	2,42	0,01
Fator Concentração profunda e noção de tempo alterada	2,25	2,64	3,00	2,92	0,00

Fonte: elaborado pela autora.

Em relação ao tempo de trabalho no cargo de Auditor Público Externo no TCE-RS há diferença de percepção quanto às condições para a experiência de *flow* em alguns dos fatores latentes. No Fator “Equilíbrio entre capacidades e desafios, com clareza de metas e *feedback* imediato”, na variável “13-Tenho perfeita consciência de que estou fazendo bem as coisas” há diferença de percepção entre o tempo de trabalho de 1 a 5 anos e os outros dois grupos, 6 a 20 anos e acima de 20 anos. A média do grupo com até 5 anos de trabalho como APE é inferior aos outros dois grupos, conforme tabela 37. A média mais elevada é a do grupo com mais de 20 anos no cargo. Em comparação aos demais, com menor frequência os respondentes com até 5 anos de trabalho como Auditores têm perfeita consciência de que estão fazendo bem as coisas.

Na variável “31-Pela forma que as coisas estão saindo, é fácil para eu perceber como estou tendo um bom desempenho”, há diferença de percepção entre os respondentes com 1 a 5 anos de tempo de trabalho em comparação ao grupo de 6 a 20 anos, sendo que os que trabalham há menos tempo apresentaram médias menores em comparação aos com 6 a 20 anos de trabalho. Os dados demonstram que os respondentes com 6 a 20 anos de trabalho, com maior frequência, percebem que estão tendo um bom desempenho, em comparação aos que atuam entre 1 e 5 anos no cargo.

Tabela 36-Análise de Variância - tempo de trabalho no TCE-RS e experiência de *flow* – Fator “Equilíbrio entre capacidades e desafios, com clareza de metas e *feedback* imediato”

VARIÁVEIS	1 A 5 ANOS	6 A 20 ANOS	ACIMA DE 20 ANOS	SIGNIFICÂNCIA
13-Tenho perfeita consciência de que estou fazendo bem as coisas.	3,78	4,16	4,21	0,00
31-Pela forma que as coisas estão saindo, é fácil para eu perceber como estou tendo um bom desempenho.	3,63	3,95	3,96	0,04

Fonte: elaborado pela autora.

Em relação à experiência de *flow*, no Fator “Personalidade autotélica”, na variável “18-Gosto da sensação que tenho quando faço esta atividade, e quero voltar a senti-la” há

diferença de percepção dos respondentes com 1 a 5 anos de tempo de trabalho em comparação ao grupo acima de 20 anos de trabalho. Segundo a tabela 38, os participantes com mais tempo no cargo apresentaram maiores médias em comparação ao grupo com menos tempo de trabalho no Tribunal. Os respondentes com mais de 20 anos de trabalho afirmaram que, mais frequentemente, gostam da sensação quando realizam determinada atividade e querem voltar a senti-la.

Tabela 37-Análise de Variância - tempo de trabalho no TCE-RS como APE e experiência de *flow* – Fator “Personalidade autotélica”

VARIÁVEIS	1 A 5 ANOS	6 A 20 ANOS	ACIMA DE 20 ANOS	SIGNIFICÂNCIA
18-Gosto da sensação que tenho quando faço esta atividade, e quero voltar a senti-la.	3,78	4,05	4,38	0,02

Fonte: elaborado pela autora.

No Fator “Controle sobre si mesmo e sobre a tarefa”, nas variáveis “4-Durante a atividade sinto claramente que as coisas estão indo bem” e “41-Sinto um controle absoluto sobre aquilo que estou fazendo” há diferença de percepção do grupo que tem tempo de trabalho de 1 a 5 anos como Auditor no TCE-RS em comparação ao grupo de 6 a 20 anos. Conforme a tabela 38, os respondentes com 6 a 20 anos de trabalho no cargo tiveram médias maiores do que os com 1 a 5 anos de trabalho nas duas variáveis. Com maior frequência, os respondentes com 6 a 20 anos de trabalho sentem claramente que as coisas estão indo bem durante a atividade e sentem controle absoluto sobre o que estão fazendo em comparação aos participantes que estão na instituição de 1 a 5 anos.

Na variável “24-Tenho a sensação de controle total” há diferença na percepção do tempo de trabalho de 1 a 5 anos em comparação ao grupo de 6 a 20 anos e acima de 20 anos. Os respondentes com menos tempo de trabalho tiveram as menores médias em comparação aos que atuam a mais tempo no cargo. Os dados demonstram que acima de 20 anos, os respondentes têm a sensação de controle total com maior frequência em comparação aos demais grupos.

Na variável formada pelo fator “Controle sobre si mesmo e sobre a tarefa” há diferença na percepção do grupo que possui tempo de trabalho de 1 a 5 anos em comparação aos outros dois grupos. Os respondentes com 1 a 5 anos de trabalho no cargo apresentaram médias menores que os demais quanto ao controle sobre si mesmo e sobre a tarefa.

Tabela 38-Análise de Variância - tempo de trabalho no TCE-RS como APE e experiência de *flow* – Fator “Controle sobre si mesmo e sobre a tarefa”

VARIÁVEIS	1 A 5 ANOS	6 A 20 ANOS	ACIMA DE 20 ANOS	SIGNIFICÂNCIA
4-Durante a atividade sinto claramente que as coisas estão indo bem	3,69	4,07	3,96	0,01
24- Tenho a sensação de controle total	3,24	3,66	3,83	0,01
41-Sinto um controle absoluto sobre aquilo que estou fazendo.	3,35	3,80	3,75	0,02
Fator “Controle sobre si mesmo e sobre a tarefa”	3,54	3,91	3,91	0,01

Fonte: elaborado pela autora.

No Fator “Fusão ação-consciência”, nas variáveis “16-Não me preocupo com a forma que os outros possam estar me avaliando”, “25-Não me preocupo com a forma como meu desempenho está sendo visto por outros” e na variável gerada pelo fator “Fusão ação-consciência” há diferença de percepção do grupo de respondentes que trabalha de 1 a 5 anos como Auditores em comparação ao grupo com 6 a 20 anos de trabalho no cargo. Em todas as variáveis, os respondentes com 6 a 20 anos de tempo de trabalho no cargo apresentaram médias mais elevadas em comparação aos com 1 a 5 anos de trabalho, conforme tabela 39. Os respondentes com 6 a 20 anos de atuação como Auditores demonstraram não se preocupar tanto com a forma como os outros possam estar os avaliando ou como o desempenho está sendo visto pelos outros quanto o grupo que têm 1 a 5 anos de trabalho no cargo.

Tabela 39-Análise de Variância - tempo de trabalho no TCE-RS como APE e experiência de *flow* – Fator “Fusão ação-consciência”

VARIÁVEIS	1 A 5 ANOS	6 A 20 ANOS	ACIMA DE 20 ANOS	SIGNIFICÂNCIA
16-Não me preocupo com a forma que os outros possam estar me avaliando.	2,70	3,48	3,21	0,00
25-Não me preocupo com a forma como meu desempenho está sendo visto por outros.	2,78	3,30	2,79	0,05
Fator “Fusão ação-consciência”	2,89	3,41	3,13	0,04

Fonte: elaborado pela autora.

No Fator “Concentração profunda”, na variável “32-Estou completamente focado na tarefa” há diferença de percepção do grupo que tem tempo de trabalho de 1 a 5 anos em comparação com o grupo acima de 20 anos de trabalho no cargo. Os respondentes que atuam há mais tempo como Auditores, conforme tabela 40, apresentaram médias mais elevadas do que os que trabalham há menos tempo. Com mais tempo de trabalho, os respondentes com mais de 20 anos de atuação no cargo perceberam que estão completamente focados na tarefa mais frequentemente do que os respondentes que atuam entre 1 e 5 anos.

Tabela 40-Análise de Variância - tempo de trabalho no TCE-RS como APE e experiência de *flow* – Fator “Concentração profunda”

VARIÁVEIS	1 A 5 ANOS	6 A 20 ANOS	ACIMA DE 20 ANOS	SIGNIFICÂNCIA
32-Estou completamente focado na tarefa	3,61	3,80	4,13	0,04

Fonte: elaborado pela autora.

No Fator “Concentração profunda e fusão ação-consciência”, na variável “26-Sinto como se o tempo parasse durante a atividade” e na variável gerada pelo fator há diferença de percepção do grupo que atua no cargo entre 1 a 5 anos em comparação com os demais grupos. Em ambas, os respondentes com menos tempo como Auditores apresentaram as menores médias comparando com os outros dois grupos, segundo a tabela 41. Os respondentes com mais de 20 anos de atuação apresentaram as maiores médias, ou seja, esse grupo sente como se o tempo parasse durante a atividade e, de forma geral, percebe concentração profunda e noção de tempo alterada com maior frequência que os demais.

Tabela 41-Análise de Variância - tempo de trabalho no TCE-RS como APE e experiência de *flow* – Fator “Concentração profunda e fusão ação-consciência”

VARIÁVEIS	1 A 5 ANOS	6 A 20 ANOS	ACIMA DE 20 ANOS	SIGNIFICÂNCIA
26-Sinto como se o tempo parasse durante a atividade	2,93	3,41	3,50	0,03
Fator “Concentração profunda e fusão ação-consciência”	2,57	2,91	2,96	0,04

Fonte: elaborado pela autora.

Em relação à área de atividade, foram constatadas diferenças de percepção entre os grupos de respondentes quanto a algumas condições de *flow*. No Fator “Equilíbrio entre capacidades e desafios, com clareza de metas e *feedback* imediato”, há diferença de percepção na variável “28-O desafio que me é imposto e as minhas habilidades estão ambas em um nível elevado” entre a área de atividade Auditoria de campo em comparação a Assessorias e Gestão. De acordo com a tabela 42, os respondentes que atuam na Auditoria de campo apresentaram as menores médias em comparação aos dois grupos, revelando que esses respondentes com menor frequência percebem que suas habilidades estão em nível elevado para alcançar o desafio imposto. Por outro lado, os respondentes das Assessorias apresentaram média mais elevada do que os respondentes dos dois outros grupos, portanto, com maior frequência eles percebem que suas habilidades e os desafios impostos estão em nível elevado.

Tabela 42-Análise de Variância - área de atividade no TCE-RS e experiência de *flow* – Fator “Equilíbrio entre capacidades e desafios, com clareza de metas e *feedback* imediato”

VARIÁVEIS	ASSES SORIA	AUDITORIA DE CAMPO	GESTÃO	INSTRUÇÃO PROCESS.	OUTRAS ATIVID.	SIGNIFI CÂNCIA
28-O desafio que me é imposto e as minhas habilidades estão ambas em um nível elevado	4,29	3,65	4,16	3,92	3,91	0,01

Fonte: elaborado pela autora.

Retirando a área Outras atividades, em relação ao Fator “Equilíbrio entre capacidades e desafios, com clareza de metas e *feedback* imediato”, manteve-se a diferença de percepção na variável “28-O desafio que me é imposto e as minhas habilidades estão ambas em um nível elevado” entre a área de atividade Auditoria de campo em relação a Assessorias e à Gestão. A comparação entre as médias, conforme a tabela 43, demonstra novamente que os respondentes que atuam nas Assessorias apresentaram média maior do que os da Auditoria de campo e da Gestão.

A retirada da área Outras atividades revelou alteração na percepção em outras duas variáveis, “31-Pela forma que as coisas estão saindo, é fácil para eu perceber como estou tendo um bom desempenho” e “42-As atividades que faço são exigentes, mas sinto-me capaz de fazê-las”, as quais apresentaram diferença de percepção entre a área de atividade Assessorias em relação à Auditoria de campo. Mais uma vez, os respondentes que atuam nas Assessorias apresentaram médias superiores em comparação com os da Auditoria de campo. Na área de Assessorias, os respondentes tendem a perceber seu bom desempenho e sentir capacidade de realizar as atividades por mais exigentes que sejam com maior frequência do que os da Auditoria de campo.

Tabela 43-Análise de Variância - área de atividade no TCE-RS e experiência de *flow* – Fator “Equilíbrio entre capacidades e desafios, com clareza de metas e *feedback* imediato” –sem grupo “Outras atividades”

VARIÁVEIS	ASSES SORI A	AUDITORI A DE CAMPO	GESTÃO	INSTRUÇÃ O PROCESS.	SIGNIFI CÂNCIA
28-O desafio que me é imposto e as minhas habilidades estão ambas em um nível elevado	4,29	3,65	4,16	3,92	0,00
31-Pela forma que as coisas estão saindo, é fácil para eu perceber como estou tendo um bom desempenho	4,08	3,62	4,00	3,77	0,04
42-As atividades que faço são exigentes, mas sinto-me capaz de fazê-las	4,33	3,91	4,21	4,31	0,04

Fonte: elaborado pela autora.

Em relação ao Fator “Controle sobre si mesmo e sobre a tarefa”, há diferença de percepção na variável “4-Durante a atividade sinto claramente que as coisas estão indo bem” entre a área de atividade Assessorias em relação às áreas Auditoria de campo e Gestão. De acordo com a tabela 45, os respondentes que atuam nas Assessorias apresentaram média mais elevada do que os outros dois grupos. Os respondentes das Assessorias com maior frequência que os das áreas de Auditoria de campo e Gestão sentem claramente que as coisas vão bem durante a atividade.

Tabela 44-Análise de Variância - área de atividade no TCE-RS e experiência de *flow* – Fator “Controle sobre si mesmo e sobre a tarefa”

VARIÁVEIS	ASSES SORIA	AUDITORIA DE CAMPO	GESTÃO	INSTRUÇÃO PROCESS.	OUTRAS ATIVID.	SIGNIFI CÂNCIA
4-Durante a atividade sinto claramente que as coisas estão indo bem	4,25	3,71	3,84	3,92	3,91	0,01

Fonte: elaborado pela autora.

Retirando a área Outras atividades, Em relação ao Fator “Controle sobre si mesmo e sobre a tarefa”, manteve-se a diferença de percepção na variável “4-Durante a atividade sinto claramente que as coisas estão indo bem” entre a área de atividade Assessorias em relação às áreas Auditoria de campo e Gestão, bem como a média mais alta atribuída pelos respondentes que atuam nas Assessorias, de acordo com a tabela 45.

Ademais, a retirada da área Outras atividades demonstrou diferença de percepção na variável formada pelo Fator “Controle sobre si mesmo e sobre a tarefa” entre a área de atividade Assessorias em relação à área Auditoria de campo. Novamente, os respondentes das Assessorias atribuíram média mais elevada em comparação com os da Auditoria de campo, o que revela, nesse caso, maior controle sobre si mesmo e sobre a tarefa por parte dos que trabalham nas Assessorias.

Tabela 45-Análise de Variância - área de atividade no TCE-RS e experiência de *flow* – Fator “Controle sobre si mesmo e sobre a tarefa” – sem grupo “Outras atividades”

VARIÁVEIS	ASSES SORIA	AUDITORIA DE CAMPO	GESTÃO	INSTRUÇÃO PROCESS.	SIGNIFI CÂNCIA
4-Durante a atividade sinto claramente que as coisas estão indo bem	4,25	3,71	3,84	3,92	0,01
Fator “Controle sobre si mesmo e sobre a tarefa”	4,07	3,60	3,67	3,86	0,05

Fonte: elaborado pela autora.

Em relação ao Fator “Noção de tempo alterada”, há diferença de percepção na variável “40-Perco a noção do tempo enquanto faço esta atividade” entre a área de atividade Auditoria de campo em relação às áreas Assessorias, Gestão e Outras atividades. De acordo com a tabela 47, os respondentes da Auditoria de campo atribuíram média menor do que os respondentes das outras três áreas citadas. Os respondentes que atuam na Auditoria de campo perdem com menor frequência a noção do tempo enquanto fazem a atividade em comparação aos participantes que estão em outras áreas.

Tabela 46-Análise de Variância - área de atividade no TCE-RS e experiência de *flow* – Fator “Noção de tempo alterada”

VARIÁVEIS	ASSESSORIA	AUDITORIA DE CAMPO	GESTÃO	INSTRUÇÃO PROCESS.	OUTRAS ATIVID.	SIGNIFI CÂNCIA
40-Perco a noção do tempo enquanto faço esta atividade	3,75	3,09	3,68	3,08	3,82	0,01

Fonte: elaborado pela autora.

Retirando a área Outras atividades, em relação ao Fator “Noção de tempo alterada”, manteve-se a diferença de percepção na variável “40-Perco a noção do tempo enquanto faço esta atividade” entre a área de atividade Auditoria de campo em relação às áreas Assessorias e Gestão. Os respondentes da Auditoria de campo tendem a atribuir médias menores para essa variável, em comparação às áreas de Assessoria e Gestão.

Tabela 47-Análise de Variância - área de atividade no TCE-RS e experiência de *flow* – Fator “Noção de tempo alterada” – sem grupo “Outras atividades”

VARIÁVEIS	ASSESSORIA	AUDITORIA DE CAMPO	GESTÃO	INSTRUÇÃO PROCESS.	SIGNIFI CÂNCIA
40-Perco a noção do tempo enquanto faço esta atividade	3,75	3,09	3,68	3,08	0,04

Fonte: elaborado pela autora.

Em suma, os resultados obtidos com a Análise de Variância (ANOVA) permitem realizar importantes considerações sobre as diferenças de percepções dos respondentes, de acordo com alguns grupos já analisados. São retomados a seguir os dados que mais se destacaram.

Em relação ao gênero, as mulheres que participaram dessa pesquisa estão mais satisfeitas consigo mesmas que os homens. Com maior frequência do que os respondentes do gênero masculino, as mulheres sentem-se totalmente concentradas e percebem que suas

habilidades estão tão elevadas quanto os desafios impostos. As mulheres mostraram-se mais frequentemente preocupadas com o que os outros possam estar pensando delas, em comparação com os homens.

Quanto à faixa etária, os respondentes com mais de 50 anos sentem-se mais satisfeitos do que os com 31 a 40 anos. Já os respondentes com 41 a 50 anos e os com mais de 50 anos de idade sentem-se mais úteis do que os de 31 a 40 anos.

Os participantes mais velhos (acima de 50 anos de idade) responderam gostar da atividade desempenhada no TCE-RS, ter sensação de controle total e concentração profunda na tarefa com maior frequência que os demais. Os respondentes com mais de 50 anos de idade têm uma noção muito clara do que querem fazer com maior frequência do que os de 41 a 50 anos e de 20 a 30 anos. Os respondentes com mais de 50 anos de idade percebem que estão fazendo bem as coisas com mais frequência do que os de 20 a 30 anos. Os respondentes com mais de 50 anos de idade sentem-se suficientemente competentes para lidar com as elevadas exigências da situação mais frequentemente do que os demais. Os respondentes com mais de 50 anos de idade percebem que estão tendo um bom desempenho, que as coisas vão bem durante a atividade, que controlam o que estão fazendo, que têm controle sobre si mesmos e sobre a tarefa e sentem como se o tempo parasse durante a atividade mais frequentemente do que os grupos com 20 a 30 anos e 31 a 40 anos. Os mais jovens (20 a 30 anos) preocupam-se com o desempenho durante a atividade com maior frequência em comparação aos de 31 a 40 e 41 a 50 anos. O mesmo ocorre com os respondentes acima de 50 anos em comparação com os de 41 a 50 anos: os participantes mais velhos mais frequentemente preocupam-se com o desempenho durante a atividade.

Na análise sobre o tempo de serviço no cargo no TCE-RS, os respondentes com mais de 20 anos de trabalho demonstraram ter autoestima mais elevada em comparação aos colegas com até cinco anos de trabalho. Os respondentes com 6 a 20 anos de trabalho, com maior frequência, percebem que estão tendo um bom desempenho, sentem claramente que as coisas estão indo bem durante a atividade e sentem controle absoluto sobre o que estão fazendo, não se preocupam tanto com a forma como os outros possam estar os avaliando ou como o desempenho está sendo visto pelos outros em comparação aos que atuam entre 1 e 5 anos no cargo. Os respondentes com mais de 20 anos de atuação no cargo perceberam que estão completamente focados na tarefa mais frequentemente do que os respondentes que atuam entre 1 e 5 anos. Os respondentes com mais de 20 anos de trabalho, mais frequentemente que os demais, têm a sensação de controle total e gostam da sensação quando realizam determinada atividade e querem voltar a senti-la, além disso, sentem como se o tempo parasse

durante a atividade e, de forma geral, percebem concentração profunda e noção de tempo alterada.

Quanto à área de atividade, os Auditores respondentes que trabalham nas Assessorias têm maior percepção quanto à atitude positiva em relação a si mesmos e às suas várias boas qualidades, em comparação com os que atuam na Auditoria de campo e na área Outras atividades. Os respondentes das Assessorias com maior frequência que os respondentes da Auditoria de campo e da área de Gestão percebem que suas habilidades e os desafios impostos estão em nível elevado e sentem claramente que as coisas vão bem durante a atividade. Na Auditoria de campo os respondentes perdem com menor frequência a noção do tempo enquanto fazem a atividade em comparação às outras áreas. Durante a realização do teste estatístico, foi retirado o grupo que atua em “outras atividades”, e foram percebidas as seguintes diferenças de percepção: os respondentes lotados nas Assessorias em comparação com os da Auditoria de campo apresentaram maior valorização pessoal, responderam perceber com mais frequência seu bom desempenho, maior controle sobre si mesmo e sobre a tarefa, bem como a capacidade de realizar as atividades por mais exigentes que sejam.

Finalizada a Análise de Variância, foi realizada Correlação de Pearson com as variáveis artificiais satisfação de vida, autoestima e experiência de *flow*. Os resultados demonstraram haver relação direta entre os três construtos, porém a correlação é fraca ou moderada. A correlação entre satisfação de vida e autoestima foi a mais alta do grupo, com 0,476, sendo considerada como moderada. A correlação entre autoestima e experiência de *flow* foi de 0,373. Já a correlação entre satisfação de vida e experiência de *flow* foi de 0,295. Ambas são fracas, mas apresentaram-se como significativas. A correlação entre satisfação e autoestima demonstra que à medida que uma aumenta, o mesmo ocorre com a outra.

Tabela 48-Matriz de Correlação de Pearson entre Satisfação de Vida, Autoestima e Experiência de *Flow*

	Satisfação de Vida	Autoestima	Experiência de <i>Flow</i>
Satisfação de Vida	1	0,476** 0,000	0,295** 0,001
Autoestima	0,476** 0,000	1	0,373** 0,000
Experiência de <i>Flow</i>	0,295** 0,001	0,373** 0,000	1

**Correlação altamente significativa para um nível de confiança de 99%

Fonte: elaborado pela autora.

A seguir, foi realizada a Regressão Linear entre os construtos satisfação de vida, autoestima e experiência de *flow*, assumindo os blocos de satisfação de vida e autoestima e os oito fatores latentes gerados na Análise Fatorial quanto à experiência de *flow*. Foram utilizadas as variáveis artificiais formadas pela média das variáveis de cada bloco. Sabendo que os coeficientes beta são medidas padronizadas e podem ser comparados de forma direta (Hair et al., 2009), foram observadas as variáveis com maiores coeficiente beta para verificar qual seria a maior explicação da variável dependente. Os resultados (tabela 49) demonstram que a variável dependente satisfação de vida é mais influenciada pela autoestima do que pela experiência de *flow*.

Tabela 49-Ordem de influência das variáveis independentes Autoestima e Experiência de *Flow* em relação à variável dependente Satisfação de Vida

VARIÁVEIS INDEPENDENTES	BETA	ORDEM DE INFLUÊNCIA
Autoestima	0,425	1°
Experiência de <i>flow</i>	0,137	2°

Fonte: elaborado pela autora.

A influência da satisfação de vida igualmente ocorre em relação à autoestima, quando essa é colocada como variável dependente na regressão linear (tabela 50).

Tabela 50-Ordem de influência das variáveis independentes Satisfação de Vida e Experiência de *Flow* em relação à variável dependente Autoestima

VARIÁVEIS INDEPENDENTES	BETA	ORDEM DE INFLUÊNCIA
Satisfação de vida	0,401	1°
Experiência de <i>flow</i>	0,255	2°

Fonte: elaborado pela autora.

A variável dependente experiência de *flow* é mais influenciada pela autoestima do que pela satisfação de vida, conforme valores do coeficiente beta a seguir (tabela 51).

Tabela 51-Ordem de influência das variáveis independentes Satisfação de Vida e Autoestima em relação à variável dependente Experiência de *Flow*

VARIÁVEIS INDEPENDENTES	BETA	ORDEM DE INFLUÊNCIA
Satisfação de vida	0,152	2°
Autoestima	0,301	1°

Fonte: elaborado pela autora.

Em suma, na regressão linear envolvendo satisfação de vida, autoestima e experiência de *flow*, constata-se que a variável dependente satisfação de vida é mais influenciada pela

autoestima do que pela experiência de *flow*. A influência da satisfação de vida igualmente ocorre em relação à variável dependente autoestima. A variável dependente experiência de *flow* é mais influenciada pela autoestima do que pela satisfação de vida.

4.2 ANÁLISE DAS QUESTÕES ABERTAS DA PESQUISA ONLINE

Nesta seção é realizada a análise das sete questões abertas presentes no questionário sobre experiência de *flow*, de acordo com a sequência em que estão apresentadas no instrumento.

Tipo de Atividade Desempenhada

Dos Auditores que responderam “sim” quanto à percepção da experiência de *flow* no trabalho no Tribunal, quando questionados sobre o tipo de atividade desempenhada quando perceberam esse tipo de experiência,⁵² deles destacaram o trabalho na Auditoria de campo, nas Assessorias e durante a elaboração do Relatório de Auditoria com os apontamentos das falhas encontradas. Dentre esses, 40 atuam na área de Auditoria de campo, seis estão nas Assessorias, dois da área de Gestão e um deles em Outras atividades. A existência de desafios altos e capacidades altas, condição para a ocorrência da experiência de *flow*, transparece em muitas respostas.

A redação do relatório de Auditoria de forma mais elaborada demonstra para alguns Auditores a necessidade de busca por mais elementos e informações, bem como o anseio por trazer algo novo: “Um relatório mais elaborado, que exige pesquisa e inovação.” (E10). As ações realizadas para o alcance dos objetivos foram citadas pelos Auditores respondentes, com destaque para: “Consultas e pesquisa para subsidiar meus trabalhos de auditoria” (E12).

A relevância do tema foi mencionada para o alcance da experiência de *flow* para respondentes que relataram situações desafiadoras ou complexas, como: “instrução de matéria relevante” (E49); “Fiscalizando um tema de alta complexidade e grande relevo social” (E99); “Escrevendo um Relatório de Auditoria sobre uma falha (de grande vulto) em uma Auditada que reconhecidamente é problemática.” (E111). Esses trechos confirmam os pressupostos de Maslow (2001), que relaciona a satisfação a um trabalho relevante e importante para quem o realiza.

Do total de respondentes, nove especificaram atividades relacionadas à área de Auditoria de campo, nas quais sentiram a experiência de *flow*: “Auditoria em Saúde” (E17);

“Quando estava realizando a análise de uma licitação de coleta de resíduos sólidos em que era possível constatar uma série de irregularidades inseridas de forma proposital” (E11); “Auditoria de Admissões” (E52); “examinava um processo de demissão de uma professora com mais de 20 anos de docência pública” (E68); “Auditoria in loco no Município de Tramandaí, exercício 2011, se não estiver falhando.” (E76); “Auditoria operacional - pesquisa de campo - opinião dos pacientes em UBS” (E54); “Auditoria interna da qualidade Norma ISO 9001” (E56); “Auditoria do transporte coletivo de Porto Alegre” (E104); “Analisando projetos, processos licitatórios e orçamentos de obras públicas relevantes para o urbanismo da cidade.” (E110).

Houve menção a outras atividades que levaram à experiência de flow, tais como: “Diagnóstico da Previdência do Estado do Rio Grande do Sul” (E122), “Gravando programa Entenda o Caso na Rádweb” (E1 e E88), “Em uma reunião com professores da UERGS para desenvolver em conjunto um curso de especialização em Governança Pública Municipal” (E58), “elaboração de cálculos” (E89). Sete participantes citaram atividades de programação, desenvolvimento de software e sistemas de gerenciamento de dados (E8, E22, E66, E78, E90, E105 e E116). A lembrança de atividades específicas demonstra o quão relevante foi essa experiência para suas vidas profissionais e demonstrando como esse tipo de experiência é marcante e permanece vivo na memória, como postula Csikszentmihalyi (2004).

Por meio das manifestações dos Auditores, constata-se a diversidade de órgãos e temas com os quais se envolvem cotidianamente, o que demonstra os desafios constantes aos quais esses servidores deparam-se, as muitas pesquisas que precisam ser realizadas, as capacidades e desafios que podem ser desenvolvidas em cada trabalho. Uma das falas destaca a cooperação que o Tribunal recebe de outros órgãos públicos: “Quando conseguimos, à despeito de barreiras enfrentadas anteriormente na Casa, atuar em conjunto com o MP, em matéria (*sic*) anteriormente levantada por nós” (E41)

A valorização da argumentação individual foi citada por sete Auditores nas respostas a essa questão, o que se pode relacionar com a condição de *flow* ligada ao *feedback* imediato, visto que o Auditor percebe que seu trabalho está sendo bem feito quando seus argumentos permanecem no relatório de auditoria, na instrução ou no processo em que está atuando. Destaque para “informação de processo com assunto defendido por mim” (E38); “Assinar trabalhos nos quais minha opinião foi respeitada e mantida” (E94); “realizando uma instrução criando um novo posicionamento” (E47); “defendendo uma ideia” (E115).

Observa-se a preocupação dos respondentes em inovar e contribuir para a melhoria da gestão do Tribunal: “propondo uma nova tese ou um ângulo novo de observação” (E43);

“Algumas vezes, quando estou escrevendo sobre assuntos relacionados com resultados do trabalho do serviço, sobre organização, processos de trabalho, melhorias possíveis. E argumentando sobre o melhor modo de fazer as coisas” (E27); “Planejamento de uma atividade que promoveria mudanças no Tribunal” (E77); “Trabalhando em projetos de inovação para o TCE” (E84).

Dentre os Auditores que marcaram “sim” quanto à percepção da experiência de *flow* no trabalho, E92, que trabalha na área de Instrução processual, respondeu “rotineiramente eu passo por esta experiência”. Já E40, que atua na Auditoria de campo, consegue obter experiências de *flow* “nas atividades do dia a dia” e E114, que opera em Outras atividades, percebe esse tipo de sensação nas “atividades normais do meu setor”. Pode-se relacionar essas afirmações à condição de *flow* personalidade autotélica, pois os respondentes são pessoas que naturalmente gostam do que fazem e não precisam de recompensas externas para obter satisfação pessoal (Csikszentmihalyi, 2004).

Um dos respondentes considera que a experiência de *flow* pode ocorrer em “Atividades de início de carreira, de adaptação ao trabalho, de evolução na carreira até atingir as mais altas funções e poder propor avanços na operação” (E109). Essa fala envolve diversos momentos na vida funcional de um servidor, como o contato com novos processos laborais, o domínio da rotina, certo controle da tarefa, promoções e, por fim, a possibilidade de contribuir para a melhoria da gestão institucional. Demonstra que, para esse participante, a experiência de *flow* pode ser alcançada em praticamente todos os estágios da vida funcional do Auditor.

Mesmo que auxiliados por colegas e chefia, na maioria das vezes, as Auditorias são realizadas de forma individual: apenas um Auditor fiscaliza o órgão e redige o relatório com seus apontamentos. Apesar disso, a interação com as pessoas que constituem o Tribunal é relevante para o alcance de experiências de *flow*, como citado por 11 respondentes.

Atividades de gestão foram citadas por cinco participantes, que demonstraram satisfação “gerenciando Setores e pessoas” (E46); “trabalhando com gestão de pessoas” (E83), “participando de reuniões gerenciais” (E70), na “coordenação de um setor” (E67). Três citaram ter experiências de *flow* quando realizam treinamentos e palestras (E9, E15 e E53). Dois fizeram menção à prestação de serviço, por meio do atendimento ao público externo, jurisdicionados e sociedade (E91 e E112). E ainda de forma geral: “Falando com as pessoas” (E26). Como já comentado, Csikszentmihalyi e LeFevre (1989) concluíram que a maior parte das experiências de *flow* podem ocorrer durante o trabalho, e não no lazer, devido à elevação nos desafios e habilidades, às metas claras e ao *feedback* imediato, mas também devido à

possibilidade de interação e trocas interpessoais, as quais, para os autores, contribuem para a ocorrência desse tipo de experiência intrínseca.

Entre os 16 servidores que responderam não ter experiências de *flow* durante o trabalho no Tribunal, 12 preencheram essa questão com “não se aplica”, “nenhuma” ou não responderam. Vale destacar que quatro respondentes citaram atividades de auditoria. Dentre esses, três estão na área de Auditoria de Campo e um deles está na área de Gestão. Um deles especifica essa atividade como “Auditoria In loco com aspecto operacional” (E71). Para compreender melhor essas falas, as entrevistas presenciais podem contribuir e elucidar algumas lacunas que apenas a pesquisa online não consegue solucionar, visto que entre os 10 Auditores entrevistados pessoalmente, dois afirmaram não ter experiências de *flow* durante o trabalho no TCE, sendo que um dos entrevistados comentou que já sentiu esse tipo de experiência quando trabalhava na Auditoria de campo, porém ao mudar de setor, deixou de senti-la. Esse pode ser o caso do Auditor que atua na área de Gestão e, mesmo afirmando não sentir *flow* na pesquisa online, cita entre as atividades que possibilitam alcançar o *flow* “Trabalhos de auditoria de campo cujo natureza apontava que traria um resultado diferenciado em relação ao cotidiano” (E50).

Principais características vivenciadas

Dos Auditores que responderam “sim” quanto à percepção da experiência de *flow* no trabalho, foram citadas, dentre as principais características vivenciadas: desafios da atividade /equilíbrio entre capacidades e desafios, *feedback* imediato, concentração profunda, controle sobre si mesmo e sobre as atividades, preocupação com o cumprimento das metas, geração de resultados para a sociedade, busca por ampliar suas habilidades, por meio de pesquisas e análises. Percebe-se a valorização das capacidades dos Auditores, como argumentação na escrita de relatórios ou votos, aquisição e transmissão de conhecimentos, relações interpessoais, visão do todo, inovação, raciocínio lógico, saberes técnicos e legais.

Pode-se inferir que todas as condições para a ocorrência da experiência de *flow* foram citadas de alguma forma pelos respondentes. Houve a menção a mais de uma condição em 13 respostas, porém nenhuma delas elencou todas as oito condições. Uma das respostas que reúne o maior número de condições é destaca a seguir: “Os argumentos que levam ao convencimento, por exemplo, surgem naturalmente; o tempo passa sem perceber; o raciocínio é rápido; autoconfiança elevada; leve desconexão (*sic*) com a realidade ao redor (ter de se esforçar para ouvir os outros)” (E27). Esse participante elenca equilíbrio entre capacidades e desafios (em relação à argumentação e ao convencimento), noção de tempo alterada (tempo

passa mais rápido), personalidade autotélica (autoconfiança), concentração profunda (esforço para escutar os colegas), envolvimento com a tarefa (pontos a serem abordados surgem de forma natural, espontânea).

A concentração profunda e a noção de tempo alterada igualmente são citadas por E22: “Imersão total, sem noção de tempo, às vezes nem almoçava” (E22). Aliada à concentração, o gosto pela atividade demonstra a personalidade autotélica dos respondentes: “Aumento da concentração e grande prazer pela função desempenhada” (E34); “Satisfação pessoal, alta concentração, determinação, foco e segurança” (E99); “proatividade, curiosidade, não acomodação e busca por resultados” (E45); “sintonia total, abstração do que está fora do contexto” (E92). Além da concentração, há menção ao controle sobre a tarefa e ao equilíbrio entre capacidades e desafios: “Concentração, adaptabilidade, desafio e conhecimento técnico” (E55).

A relevância do trabalho e os seus resultados para a sociedade foram ressaltados de forma direta por nove respondentes. Cabe destacar as seguintes manifestações dos participantes: “A perspectiva de alcançar resultados concretos no sentido de impedir/dificultar a recorrência das práticas danosas detectadas” (E41); “contato direto com as pessoas beneficiárias de políticas públicas” (E54); “o relatório, muito mais do que buscar reparo ao erário – é minha avaliação – salvou vidas, que não têm preço” (E76); “sensação de que eu não só estava fazendo um bom trabalho, como que, aquilo ali, iria deixar a nossa sociedade como um todo um lugar melhor” (E111). O trabalho considerado significativo pela sociedade vincula-se à concepção de Maslow (2001) sobre trabalho que realmente valha a pena, que contribua para a pessoa e para tornar o mundo melhor.

Principais impactos positivos percebidos nesta experiência de *flow*

Os principais impactos positivos percebidos com a experiência de *flow* envolvem aspectos pessoais, institucionais e sociais. Nos aspectos pessoais destaque para a menção a satisfação, motivação, bem estar, autoestima, vivências e experiências adquiridas, desenvolvimento de capacidades, sensação de dever cumprido e de contribuição para fazer a diferença na sociedade.

Onze respostas citaram satisfação com o trabalho, com seu desempenho, com a prestação do serviço à sociedade. Destaque para: “a satisfação de um trabalho bem feito” (E36); “satisfação no resultado” (E37); “satisfação e sentimento de dever cumprido” (E51); “satisfação pessoal e profissional” (E62); “traz maior profundidade de análise e qualidade no resultado final do trabalho, aumenta o nível de criatividade, contribui para a satisfação pessoal

e o aperfeiçoamento da atuação institucional” (E107); “a satisfação de um trabalho bem realizado ou uma decisão que apoio o teu trabalho” (E119). A motivação foi referida por cinco respondentes, com destaque para: “um maior motivação e reconhecimento da chefia” (E11); “sentimento de capacidade de mudança, motivação elevada” (E77), “motivação para a continuidade do trabalho” (E120).

O bem-estar foi citado em quatro respostas: “bem estar por estar fazendo um trabalho importante” (E19) “Bem estar, felicidade, tranquilidade, aumento de produtividade, aumento significativo na qualidade do trabalho realizado” (E35); “bem-estar” (E47); “sensação de bem-estar constante” (E55). Houve duas citações à autoestima: “elevação da auto-estima com relação ao trabalho executado” (E34); “melhora da auto-estima” (E63). Pode-se perceber que as respostas encontram respaldo na teoria e nas diversas pesquisas que demonstram a relação entre experiência de *flow*, bem estar subjetivo, autoestima e satisfação de vida.

Os relatos indicam aspectos institucionais, como aumento da produtividade, contribuições para a melhoria e efetividade do trabalho, alcance dos objetivos e metas, reconhecimento institucional das tarefas desenvolvidas, qualidade e utilidade do trabalho. E, por fim, o trabalho com valor significativo para a sociedade é ressaltado em respostas como “alguma diferença no mundo” (E20); “impacto na sociedade” (E42), “possibilidade de gerar justiça social” (E52); “que o nosso trabalho de auditoria sempre deve ter como foco a sociedade, nosso principal cliente” (E54); “sensação de ajudar a sociedade, sentimento de efetividade do trabalho desenvolvido” (E85); “correção nos referidos processos que representam ganho para o município e seus cidadãos” (E110).

Foram elencadas algumas condições de *flow*. Metas claras aparece em respostas como “minha capacidade para atingir o objetivo proposto” (E31). *Feedback* imediato transparece em respostas que demonstrando reconhecimento de chefias, colegas e de si mesmo em relação à atividade realizada, com destaque para “os *feedbacks* recebidos, o contato com os colegas” (E83). Equilíbrio entre capacidades e desafios foi a condição de *flow* mais mencionada de forma indireta nas respostas, demonstrando principalmente a relevância dos conhecimentos e capacidades adquiridos para realizar as atividades desafiadoras do TCE-RS, destacando-se a seguinte: “aprendizagem pessoal; contribuição para outras pessoas conhecerem o trabalho do TCE; possibilidade de transformar a administração pública com a formação de profissionais mais qualificados” (E58).

Concentração é citada em respostas como essa: “concentração com foco no que eu estou fazendo” (E2), contudo não é possível garantir que a condição de *flow* concentração profunda está expressa nessa frase, pois são necessários mais elementos, como a descrição das

sensações da pessoa no momento, como por exemplo, não perceber conversas paralelas ou esquecer o cansaço. A condição controle sobre si mesmo e sobre a tarefa pode estar contida na seguinte resposta: “simplificar e otimizar o trabalho dos usuários da informática” (E78), pois demonstra controle do processo de trabalho a ponto de se propor a melhorá-lo. A noção de tempo alterada foi citada em apenas uma resposta: “não ver o tempo passar. Sensação de aprendizado contínuo” (E8). A personalidade autotélica é perceptível em algumas respostas, entre as quais se destaca “o resultado obtido foi gratificante” (E33); “prazer em ver um bom trabalho realizado e a satisfação dos auditores pertencentes ao serviço que coordeno” (E57); “o ato de salvar vidas recai numa sensação indescritível de realização. Disso sei bem” (E76).

O trabalho considerado significativo pela sociedade aparece em 16 respostas, dentre as quais, vale destacar uma delas por envolver uma análise mais global do respondente: “Para mim: aprendizado relativo à matéria, bem como à própria atividade de auditoria. Para o TCE RS: efetividade na missão constitucional. Para sociedade: trabalho que busca a recuperação de recursos públicos gastos indevidamente” (E45).

Razões atribuídas para a ocorrência da experiência de *flow* durante o trabalho

Grande parte das razões citadas nas respostas referem-se ao gosto e à identificação pessoal com a atividade desempenhada, como pode-se perceber nas frases destacadas: “Gostar do que faço” (E97); “trabalhar no que gosta” (E63); “sensação de estar fazendo algo para o qual eu nasci” (E67); “razões subjetivas: meu perfil é de uma pessoa que se sente fazendo o bem para a coletividade e, ao mesmo tempo, sendo reconhecido por isso” (E84) “alinhamento com meu propósito de vida” (E77). Satisfação, sentimento de prazer em realizar o trabalho, autonomia e liberdade de atuação foram elencadas em algumas respostas. Considerando as características da personalidade autotélica, considera-se que dentre as condições de *flow*, foi a mais evidente, chegando a ser citada de alguma forma em 23 respostas.

As experiências, os conhecimentos adquiridos ao enfrentar desafios e os próprios desafios de trabalho foram considerados como razões para a ocorrência da experiência de *flow* por 20 respondentes. Analisando o conteúdo de respostas como “conjugação de talento com oportunidade” (E99); “o desafio que representa a busca pela melhor solução” (E105), constata-se que se referem à condição de *flow* equilíbrio entre capacidades e desafios.

A condição de *flow* concentração profunda foi citada em seis respostas, como “ausência de distrações” (E90); “O prazer na tarefa leva à maior concentração. A maior concentração otimiza o trabalho” (E28), a qual demonstra que as condições de *flow* mesclam-se no momento em que ocorrem, nesse caso, a satisfação em realizar a tarefa levou à

concentração, tornando o trabalho mais dinâmico e, indiretamente, fazendo com que o tempo passasse mais rápido. A menção a mais de uma condição de *flow*, como pode-se perceber que ocorreu nessa resposta, repetiu-se em outras duas relacionadas à concentração: “pelo fato de gostar do que eu faço e em função da complexidade, que naturalmente exige concentração” (E107); “o tempo passa rápido e não percebo as coisas em volta” (E2). Em relação à última resposta, constata-se além da noção de tempo alterada, houve concentração profunda devido à falta de percepção do que estava ao redor.

As condições de *flow* metas claras e *feedback* imediato foram citadas, cada uma, em quatro respostas. Destacam-se as seguintes: “metas institucionais. Indicadores de prazo e de qualidade” (E25); “motivação pessoal e por parte da chefia imediata, com atendimento aos requisitos de criticidade, materialidade e relevância” (E45); “o reconhecimento dos colegas e da chefia” (E89). A menção a mais de uma condição de *flow* igualmente foi constatada na resposta a seguir, na qual transparecem a personalidade autotélica, as capacidades adquiridas e o *feedback* recebido por parte dos colegas: “o gosto pela atividade, o conhecimento e os colegas que partilhavam da gravação comigo” (E1).

Dez respostas contêm elementos da categoria emergente trabalho com valor significativo para a sociedade, como se pode perceber: “ter contribuído para reduzir danos ao Erário, evitando falhas na contratação de obras de engenharia” (E48); “necessidade de uma mudança positiva na sociedade” (E39); “os recursos auferidos pelo município serão aplicados em saúde e educação, na sua maioria” (E60); “estar contribuindo para o bem estar da sociedade” (E102); “possibilidade de demonstrar minhas qualidades em prol da sociedade” (E111).

Uma das razões para alcançar a experiência de *flow* refere-se à autoestima: “sentir-me útil” (E43) e ainda à satisfação pessoal: “satisfeito” (E40). Motivação e valorização aparecem, cada uma, em três respostas, como por exemplo: “Bom trabalho com a Equipe como um todo, valorização do pessoal, incentivo” (E57). Duas respostas citaram o ambiente de trabalho: “Ambiente profissional e material” (E46). A área de atividade foi citada por um respondente: “Auditoria de campo, é a melhor maneira de conhecer a atividade fim do TCE” (E21).

Orientações ou suportes recebidos para a execução da atividade que propiciou a ocorrência da experiência de *flow* durante o trabalho

Foram citados como orientações ou suportes recebidos ações de pesquisa, consultas a manuais, normas técnicas, legislação, jurisprudência, suporte logístico e de sistemas, treinamentos, cursos de aperfeiçoamento e de pós-graduação, debate e discussão com colegas

e/ou chefias ou à própria experiência profissional e intelectual do respondente. Dentre os 106 participantes da pesquisa que afirmaram passar por experiências de *flow* durante o trabalho no TCE, 25 deles afirmaram não terem recebido orientações ou suportes de alguém para a realização da atividade. Algumas respostas remetem à condição de *flow* equilíbrio entre capacidades e desafios, como destacado: “Não recebo orientações, escuto opiniões, mas me nego seguir soluções dos outros. Sempre procuro a vanguarda, mesmo que o caminho seja mais trabalhoso” (E98). Essa resposta demonstra que o servidor está sempre em busca de desafios e tenta inovar em seu trabalho. A experiência de *flow* é perceptível nos trechos a seguir: “Nenhum. É quase instintivo” (E1); “Nenhuma orientação ou suporte. Percebo isso como algo natural” (E27), ou seja, a atividade é tão gratificante, realizada naturalmente, não sendo vista como uma obrigação, sem necessidade de orientações ou suporte.

Já 17 respostas apontaram o auxílio dos colegas, por meio de “comentários, troca de experiências” (E66), “debate, troca de ideias, revisão do texto, esclarecimento de dúvidas” (E48). Apenas 8 respostas referiram-se a orientações ou suporte da chefia, com destaque para: “Meu coordenador tem me dado apoio total (ele é um líder, único que eu conheci até hoje no TCE, os demais coordenadores que tive não eram líderes, eram chefes de repartição)” (E70). Em três respostas há a junção entre “orientação superior e de pares” (E51) ou “contribuições (sugestões) de colegas e liberdade de ação pelos superiores” (E84).

Trezes respostas fazem menção a cursos e treinamentos. Ações de atualização de conhecimento parecem ser constantes na instituição, como se pode perceber nesse trecho: “Nada de especial, a capacitação ordinária dada pelo Órgão e a aplicação da experiência obtida nos vários níveis de atividade profissional” (E109); “Não recebi suporte, somente nos últimos exercícios tivemos os Cursos de Aperfeiçoamento de Auditores” (E21). Um dos respondentes faz menção às capacitações, porém para ele vale mais a experiência adquirida ao longo da vida funcional: “Recebemos treinamento no TCE-RS, mas o que mais me auxilia é a experiência já adquirida em trabalhos/estágios realizados antes do ingresso no TCE-RS (sobretudo no TJ-RS e no MP-RS)” (E28). Outra resposta demonstra algo similar, mas vai além: “Suporte: formação acadêmica e a própria atividade profissional (inclusive antes de ingressar no TCE), depois....Cursos, Memorandos, troca de experiência com colegas e a própria atividade de campo desperta e amplia o conhecimento” (E95). Pode-se inclusive relacionar essa última frase à condição de *flow* equilíbrio entre capacidades e desafios, visto que o respondente fica instigado a buscar mais conhecimentos durante a realização das atividades. Uma das respostas demonstra crítica à carência de capacitação para agregar valor a

um trabalho específico do Auditor: “Nenhum, infelizmente não há treinamento nem suporte algum para agregar valor nos relatórios” (E39).

Além da condição de *flow* citada, percebem-se elementos da personalidade autotélica em seis respostas, com destaque para “acontece em diversos momentos, nas mais variadas atividades” (E92); “acredito ser importante neste trabalho autoconhecimento, independência e acesso a informações” (E29); “autonomia” (E100); “Liberdade de atuação; independência para investigação nos pontos que sentia mais críticos; motivação no sentido de demonstrar a utilidade do trabalho realizado para a sociedade” (E85).

De quem foram recebidas orientações ou suportes para a execução da atividade que propiciou a ocorrência da experiência de *flow* durante o trabalho

Dentre os 122 respondentes, 27 citaram a chefia ou as instâncias institucionais como fonte de orientações ou suporte para a execução da atividade que propiciou a ocorrência da experiência de *flow* durante o trabalho. Além disso, 20 referenciaram a chefia e os colegas, como por exemplo: “colegas mais experientes e chefia imediata” (E45); “Colegas, superiores e parceiros de coordenação, supervisão e direção, além dos assessores escolhidos internamente. Em menor escala, de assessorias externas” (E109).

Outros 15 respondentes citaram apenas seus colegas e membros da equipe como pode ser observado nos trechos em destaque: “Colegas do setor, que foram ensinando a execução do trabalho e a matéria ao longo do tempo” (E75); “O suporte foi dado por colegas que dominam a matéria, através do compartilhamento de informações” (E89); “Colegas que conhecem melhor a tecnologia ou negócio” (E95). Esses trechos demonstram o aporte de conhecimentos que os Auditores acumulam ao longo dos anos de vida e trabalho no Tribunal, bem como o compartilhamento processos e informações laborais com os demais servidores.

Do total de respondentes, cinco afirmaram que além do auxílio dos colegas, vale destacar a iniciativa própria. Alguns consideram que os Auditores recebem algumas instruções iniciais, mas depois precisam estimular a autonomia individual: “No início alguns colegas passaram algumas orientações, e no mais cada um procurava trabalhar e pesquisar” (E21). Podem-se destacar algumas palavras utilizadas pelos participantes, tais como: “iniciativa própria” (E114); “interesse pessoal” (E40) e “capacidade volitiva própria” (E99).

Dezoito participantes afirmaram não ter recebido nenhuma orientação ou suporte. A resposta a seguir demonstra a importância da pró-atividade e do gosto pela tarefa: “A atividade fazia parte das minhas obrigações, além das minhas experiências e conhecimento adquiridos nos diversos setores pelos quais passei (ensinamentos transmitidos pelas chefias

imediatas), aliado a tecnologia.(utilização dos sistemas disponíveis para execução da atividade” (E91). Dentre esses 18, dois deles comentaram que a atividade desempenhada é fruto de sua própria iniciativa: “Nenhuma orientação, muitas destas iniciativas surgiram da minha percepção ou da minha equipe da necessidade de oferecermos treinamentos específicos na nossa área de atuação” (E53). Três respondentes citam ainda suporte acadêmico: “Livros e blogs como de David Allen, Leo Babauta e Tim Ferris” (E4), “Professores do Mestrado” (E9), “Universidade” (E30).

Suporte institucional do TCE, como oferta de capacitações e auxílio tecnológico, foi citado por cinco respondentes: “Setores de informática e biblioteca” (E24), “No TCE-RS, os treinamentos são oferecidos pela Escola e pelas chefias imediatas. Mas os meus maiores aprendizados no TCE-RS e nos outros órgãos decorreram de pesquisas minhas, das "tentativas e erros" que experienciei, ou seja, aprendi mais por conta própria” (E28), “No TCE há capacitação continuada. Os servidores recebem orientações através dos Supervisores, Coordenadores, Cursos de Orientações patrocinados pela Escola TCE/RS, além da busca de decisões já existentes sobre o assunto em foco” (E68), “Não recebi orientação técnica - somente suporte de recursos de informática e comunicação” (E74), “TCE, cursos realizados junto ao TCU, leituras diversas sobre ações e serviços públicos de saúde, Normas de Auditoria Governamental” (E54).

O que facilita a ocorrência de experiência de *flow* durante o trabalho no TCE-RS

Para os 106 participantes da pesquisa que percebem ter experiências de *flow* durante o trabalho no Tribunal de Contas do RS, diversos pontos facilitam a ocorrência desse tipo de experiência, sobretudo relacionados a “gostar do que se faz e estar de bem consigo mesmo” (E40), “identificação do perfil pessoal e profissional com a atividade desempenhada” (E120). Novamente houve enfoque à autonomia e liberdade de atuação, totalizando seis respostas, como: “autonomia de ação e intelectualidade” (E30), “Liberdade para realizar a tarefa” (E22); “liberdade de expressão” (E115); “espaço para os funcionários serem criativos e propositivos. Liberdade de opinião. Suporte da Instituição” (E116); “Facilita muito eu ter liberdade de investigar o que me interessa, durante o tempo que eu julgar ser necessário dedicar, sem ter que me preocupar em cumprir prazos para atender o plano operativo” (E48). Essas e outras características relacionam-se à personalidade autotélica, totalizando 23 respostas nessa condição de *flow*.

A busca por elevar as habilidades, conhecimentos, bem como “enfrentar as dificuldades dos trabalhos propostos” (E12) e “os desafios da profissão” (E36) foram

destacados por 16 respondentes. O conteúdo dessas respostas relaciona-se com a condição de *flow* equilíbrio entre capacidades e desafios. Percebe-se que, devido à complexidade das atividades, os participantes da pesquisa estão “sempre estudando novas matérias” (E9), valorizam “conhecimento da área de atuação, autoconhecimento e suporte da administração da entidade como um todo” (E29). Nessa categoria, destaque para o seguinte trecho: “Especialmente a familiaridade técnica com o tema a ser abordado. O conhecimento é uma ferramenta indispensável para tornar uma atividade mais prezeirosa e com melhores resultados práticos” (E112).

Alguns respondentes, indiretamente, mencionaram mais três condições de *flow* que, na opinião deles, podem contribuir para facilitar essa experiência de satisfação durante o trabalho no TCE-RS. *Feedback* imediato foi citado de alguma forma por três respondentes (“troca de experiências, confiança” (E66); “Mentoria dentro do setor/acompanhamento e revisão do trabalho por colegas experientes do setor” (E75)), controle sobre si mesmo (“busca pessoal. Autodomínio” (E55); “o conhecimento e domínio da atividade que é executada” (E102)) e metas claras (“boa comunicação, visão sistêmica e envolvimento com as estratégias da Casa” (E70)).

Trabalho com valor significativo para a sociedade é perceptível em seis respostas, como: “Possibilidade de vislumbrar melhorias para a sociedade” (E52); “Resultado, ou seja, ver que as auditorias da qualidade são efetivas naquilo que se propõe” (E56); “Motivação para melhorar o trabalho de auditoria e foco em temas relevantes e de alto impacto social” (E54); “Votos (dos conselheiros) que apoiem trabalhos bem feitos e que fixem débito quando há demonstração de que recursos públicos não foram bem utilizados. Desta forma, teremos segurança que nosso trabalho de campo terá consequências positivas para a sociedade.” (E111). As duas últimas respostas destacadas demonstram que os respondentes solicitam melhorias nas políticas institucionais do Tribunal, com incentivos à motivação para melhorar o trabalho de auditoria e votos de Conselheiros que considerem trabalhos de auditoria de campo bem elaborados.

Alguns respondentes consideram que práticas de gestão institucional podem facilitar a ocorrência de experiência de *flow*: “O TCE tem um planejamento em todos os níveis” (E81); “Planejamento, gestão de projetos, reuniões de *brainstorm*, liderança” (E53). Outros, por outro lado, demonstraram anseio por melhorias em políticas de gestão: “Esse tipo de experiência seria facilitada se as instâncias superiores dessem a devida atenção aos anseios e sugestões das equipe de auditoria” (E41); “o não engessamento dos trabalhos em auditoria de campo” (E3).

Comentam sobre a necessidade de melhorias nas políticas de gestão de pessoas, tais como: “Escasses de recursos humanos para atuar nas frentes de trabalhos e inovações de procedimentos com recursos tecnológicos” (E74); “Melhor distribuição de pessoal no TCE” (E69); “Varolização do servidor pelo TCE” (E97); “Promover as pessoas de dentro dos próprios setores” (E67); “troca de gestores” (E25); “A gestão de pessoal reconhecer o perfil e os potenciais do servidor e saber explorá-los” (E85); “de alguma forma buscar aumentar o ânimo dos servidores para que se sintam mais realizados nas atividades que executam” (E34). A importância da comunicação e do diálogo entre servidores e áreas de atividade teve destaque em sete respostas, como por exemplo: “Mais espaços de diálogos” (E77); “A manutenção de um nível adequado de autonomia, diálogo, confiança e respeito mútuo” (E121); “A comunicação permanente entre os setores envolvidos” (E62). Apenas duas respostas citaram treinamentos como facilitadores para a ocorrência de *flow*: “treinamento para os auditados” (E14), “A integração entre os colegas e a capacitação permanente” (E89).

Ainda em relação a políticas de gestão de pessoas, dois comentaram sobre o trabalho em casa: “Flexibilidade de horários e *home-office*” (E4); “Trabalhar em casa, onde posso organizar melhor minha relação tempo/trabalho, otimizando resultados, e morar próximo a meus familiares” (E35). A gestão do tempo parece ser relevante para alguns respondentes, o que fica evidente nas respostas a seguir: “Silêncio (coisa rara!), condições confortáveis de trabalho, tempo disponível para elaborar a melhor maneira de abordar cada problema” (E114); “tempo para desenvolver trabalhos mais significativos, ao invés de auditar muita bobagem” (E108); “(...) a disponibilidade de tempo e ferramentas para realizar o trabalho” (E45); “Defrontar-se com situações do tipo da constatada, bem como tempo disponível para a elaboração de um bom trabalho” (E11).

Destaque para respostas afirmando que facilita a ocorrência de *flow* um ambiente de trabalho “positivo” (E2), “de liberdade” (E99), “sério e amigável” (E16), “que possibilite um alto grau de concentração, sem distrações, sem cobranças extremas ou prazos muito rígidos, bem como liberdade profissional para fazer minha análise” (E110). Ainda há menção para “o clima organizacional e o grau de comprometimentos dos servidores” (E46). Novamente, um dos respondentes destacou uma área de atividade: “A Auditoria de Campo traz experiência para atuar em todas as áreas do TCE com maior habilidade” (E21).

4.3 RESULTADOS DA ETAPA QUALITATIVA

Nessa seção são apresentados e discutidos os resultados das entrevistas presenciais e individuais realizadas com dez Auditores Públicos Externos, selecionados a partir do critério de acessibilidade. Inicialmente é realizada a identificação dos respondentes das entrevistas presenciais semi-estruturadas, por meio do quadro a seguir e realizada breve contextualização sobre a trajetória e noções sobre o trabalho de cada um.

Quadro 5-Perfil dos Auditores Públicos Externos do TCE-RS entrevistados de forma presencial, a partir de questionário semi-estruturado – outubro de 2015

CÓDIGO	ÁREA DE ATIVIDADE	TEMPO DE ATUAÇÃO COMO AUDITOR PÚBLICO EXTERNO NO TCE-RS	FAIXA ETÁRIA	GÊNERO
EP1	Auditoria de campo	06 meses	20 a 30 anos	Feminino
EP2	Gestão (Diretor...)	21 a 25 anos	51 a 60 anos	Masculino
EP3	Assessoria	11 a 15 anos	51 a 60 anos	Masculino
EP4	Gestão (Diretor...)	11 a 15 anos	51 a 60 anos	Masculino
EP5	Gestão (Diretor...)	16 a 20 anos	51 a 60 anos	Masculino
EP6	Assessoria	01 a 05 anos	20 a 30 anos	Feminino
EP7	Auditoria de campo	01 a 05 anos	41 a 50 anos	Masculino
EP8	Assessoria	06 a 10 anos	31 a 40 anos	Masculino
EP9	Instrução processual	01 a 05 anos	41 a 50 anos	Masculino
EP10	Assessoria	07 meses	20 a 30 anos	Masculino

Fonte: elaborado pela autora.

EP1 atua há menos de um ano na instituição, trabalha na estruturação da área de Ciências Atuariais do Tribunal. Já EP2 está no TCE há 23 anos, desses 22 anos como Auditor de Campo e, por meio de convite, há um ano atua como Vice-Diretor da Escola Superior de Gestão e Controle Francisco Juruena.

EP3 trabalha no TCE há quase 15 anos, sua trajetória é composta pelo trabalho como instrutor de contas, apreciador do processo após a Auditoria: desempenhou suas funções por nove anos na área da Instrução das contas municipais, foi assessor da Direção durante um ano e meio, por quase cinco anos atuou na instrução das contas estaduais. Por meio de um processo seletivo interno, EP3 mudou de área de atividade e passou os três meses que antecederam a entrevista presencial trabalhando na Assessoria dos Conselheiros Substitutos, onde pesquisa e faz a minuta do voto de processos. Concomitante a essas atividades, há cinco anos EP3 desenvolve e apresenta programas na *Webradio* TCE, cujo objetivo é informar sobre as decisões do Tribunal de Contas do Estado, debater sobre temas da área de administração pública e direitos da cidadania.

EP4 trabalha na Instrução Processual, com a função de Coordenador de área. Antes de trabalhar nesse setor, atuou em outras fases da instrução processual. Igualmente com função de gestão, EP5 há cinco anos coordena uma área que fornece suporte, orientação e apoio técnico à supervisão de Auditoria municipal e aos 12 serviços de auditoria municipal. Antes do convite para essa coordenação, EP5 coordenou por nove anos um serviço de auditoria regional no interior do Estado e atuou em uma assessoria durante três anos em Porto Alegre.

EP6 trabalhou na área de Instrução Processual e, por meio de convite, atualmente exerce suas atividades na Assessoria do Gabinete da Presidência do Tribunal, realizando trabalhos de pesquisa, produção de artigos, acompanhamento de algumas atividades das outras Direções. EP7 é Auditor de campo há cinco anos, lotado no serviço de auditoria de Porto Alegre, realiza auditorias em todos os seus órgãos e entidades do município de Porto Alegre, além de redigir relatório de irregularidades. Embora tenha trocado de setor algumas vezes, atuando no interior, depois na Região Metropolitana, no Litoral e agora só em Porto Alegre, a atividade basicamente sempre foi a mesma: auditoria de campo.

Em seus quase 10 anos no TCE, EP8 atuou na Auditoria de campo em duas regionais e atualmente trabalha na Assessoria de um Conselheiro Substituto, onde analisa e faz o projeto de voto de processos. EP9 está no TCE há mais de 17 anos, nos primeiros 12 anos foi Oficial de Controle Externo, mas há cinco anos passou no concurso de Auditor Público Externo. No atual cargo, EP9 trabalhou como Auditor de campo durante dois anos, mas, por motivos pessoais, voltou para Porto Alegre e, desde então tenta voltar a atuar na área de Auditoria de campo, porém, devido à falta de vagas, trabalha na área de Instrução Processual há três anos. EP10 atuou na Auditoria de campo em uma regional por 45 dias e então passou em um processo seletivo interno para a área de Assessoria, na qual analisa processos e produz votos que são apreciados pelo Conselheiro Substituto.

Conforme já explicitado na seção processo de análise de dados, foram criadas doze categorias de análise, sendo nove delas condições de *flow*, selecionadas a partir da teoria, e as demais são categorias emergentes, que surgiram ao longo da análise de conteúdo.

1) Metas claras: conhecimento preciso das atividades que precisam ser realizadas, momento a momento. A verdadeira satisfação está no desfrutar de cada etapa ou passo dado em direção à meta, mais do que no resultado. De acordo com Csikszentmihalyi (2004), a preocupação apenas com a meta final muitas vezes pode influenciar no desempenho individual. Para ele, o fundamental é a qualidade da experiência durante esse desempenho. O psicólogo considera relevante que as pessoas tenham conhecimento do seu papel na missão

institucional, sabendo qual a importância da atividade que está desempenhando para o alcance de objetivos maiores. É preciso ter consciência de onde se pretende chegar com aquela tarefa em meio a tantas outras que constituem a missão institucional.

O Tribunal, como órgão de controle, possui metas e objetivos a serem seguidos por seus servidores. A área de Auditoria de campo possui um Plano Operativo, no qual são definidos critérios, metas, prazos e objetivos para o ano. Há prazos para a realização da auditoria e para escrever o relatório. Na área de Instrução Processual, o Auditor, após receber um processo com relatórios de Auditoria, no qual são apontadas falhas e consta o esclarecimento do administrador auditado, tem a meta de analisar de dois a três apontamentos por dia. Ou seja, precisa ler a falha que o Auditor de campo apontou, ver os esclarecimentos, realizar uma síntese e depois analisar o conjunto. Nas Assessorias, nas funções que envolvem Gestão e Outras atividades não é tão simples descrever quais são as metas, pois dependendo do trabalho, há parâmetros diferentes para avaliar.

Seguindo normativas legais próprias de instituições públicas, o TCE-RS possui sistema de avaliação do estágio probatório, por meio do qual os servidores ingressantes são avaliados a cada três meses, durante os três primeiros anos. Há sistema de gestão e avaliação do desempenho, com avaliações semestrais. A cada etapa de cada uma dessas avaliações periódicas, as chefias inserem informações no sistema e, com base nesses dados, é possível acompanhar se o desempenho dos servidores está adequado ou não em determinados quesitos.

Nos casos em que há baixo desempenho ou constata-se falta de determinada competência, o sistema lança um alerta para a Comissão de Avaliação de Gestão de Desempenho. A comissão é uma instância superior à relação avaliador-avaliado e, quando há divergências, cabe a ela agir. Geralmente, a comissão aciona a área de Gestão de Pessoas, que, então, toma alguma providência. O processo abrange reuniões com os envolvidos e com outra área, como, por exemplo, a Escola Superior de Gestão e Controle. A partir desse diálogo interno, são traçadas estratégias para buscar soluções.

Como ferramenta de controle de resultados no TCE-RS, percebe-se que essa prática possibilita um acompanhamento individual para todos os servidores. Mesmo que o foco principal esteja no desempenho e na gestão do trabalho (Bergue, 2014), sistemáticas como essa podem favorecer o desenvolvimento pessoal dos envolvidos, por meio do aprendizado que esse processo pode gerar. Relevante considerar ainda que muitas decisões estratégicas sobre gestão de pessoas no Tribunal podem ser desenvolvidas com o suporte dessa comissão de gestão de pessoas, formada por servidores de diferentes áreas. As situações analisadas pela comissão a partir dos resultados das avaliações podem ser fonte de informação para a

elaboração de políticas ou estratégias, com melhorias para as demais pessoas que formam a instituição. Assim, as decisões não precisam ser unilaterais, partindo apenas da chefia, mas envolvem um grupo de servidores que pode debater e ter múltiplos olhares sobre a questão.

Percebe-se em algumas falas que o cumprimento das metas é valorizado pelos Auditores: “E se tu cumprir tuas metas, cumprir teu plano, fazer um trabalho dentro do padrão, tu não sofres fungo no cangote como sofrem os empregados na iniciativa privada ou de outros órgãos onde há perseguição. Não há nada disso no Tribunal” (EP2). O relato a seguir mostra que, mesmo sem acompanhar seu desempenho no sistema, o alcance ou não das metas pode gerar sentimentos ligados à satisfação no trabalho:

O que acontece é que eu fico muito, hã, chateado quando não alcanço, bah, fico envergonhado mesmo. E quando alcanço fico feliz comigo mesmo. Eu não sabia que tinha alcançado 180%, 160%, fiquei sabendo semana passada. (...) eu perguntei ‘– escuta, eu estou muito aquém do que eu preciso fazer, como é que está?’. Então o coordenador me disse ‘– não, está além, está muito além do que se espera’ (EP9).

Considerando a elevada superação das metas e o desconhecimento desse Auditor em relação ao próprio desempenho, pode-se inferir que as características das tarefas desempenhadas por ele não oferecem oportunidades para um aproveitamento maior das suas habilidades. Conforme Csikszentmihalyi (2004), uma pessoa nessa situação pode sentir que suas potencialidades estão subutilizadas ou até desperdiçadas, podendo chegar a buscar experiências de *flow* em outros locais ou situações. Por outro lado, o autor afirma que, dependendo da pessoa e da capacidade em encontrar o *flow* no que faz, ela tende a adaptar os objetivos de desempenho às suas necessidades e consegue transformar o trabalho em algo mais atrativo. Mesmo que a agilidade e o aumento da produtividade não gerem bonificações na remuneração, premiações, possibilidade de redução do horário de expediente ou elogios da chefia, algumas pessoas podem se sentir tão satisfeitas em superar as metas que chegam a sentir-se tão satisfeitas quanto atletas que superam recordes, compara o psicólogo húngaro. Para ele, mesmo em circunstâncias delimitadoras é possível buscar o *flow*.

Um dos entrevistados relatou um caso em que, há três anos, era o responsável pela instrução de processos pendentes de julgamento em câmaras especiais e de grande complexidade, e, nesse período, sofreu um acidente em um momento de lazer e precisou engessar o pé. Ciente de que o prazo de julgamento dos processos estava quase esgotado e, mesmo com dificuldade de mobilidade e dor, o Auditor optou por não tirar licença saúde e continuou realizando a tarefa lhe incumbida, dirigindo-se inclusive à noite para a repartição. Relembrando o fato de que a equipe era pequena e que não poderia repassar a tarefa a outro

colega porque detinha conhecimento e experiência específica, relatou que seu esforço foi reconhecido e elogiado em uma das sessões da Côrte:

Mas consegui terminar, entregar no prazo, os processos foram a julgamento e eu fui muito elogiado. Até por isso ganhei um voto de louvor, que vai nos assentamentos funcionais, e conta pontos para futuras promoções. Até foi surpresa para mim, porque não achava que fosse ser tanto. Na hora da sessão que eles resolveram fazer. Mas eu fiquei muito feliz, porque eu consegui. Eu sabia que o resultado era necessário e estava sendo bom (EP4).

No trecho destacado constata-se que além de ter metas claras, com ciência do que precisava ser feito e dos prazos para a conclusão da tarefa, o entrevistado percebeu que a ação estava sendo bem executada, ou seja, tinha *feedback* imediato, sobretudo pela última frase.

Pelo menos três Auditores entrevistados demonstraram visão crítica sobre as metas institucionais. Dependendo do setor, há maior volume ou complexidade nas metas, fato que pode dificultar o trabalho do Auditor, de acordo com EP10:

Tem casos de setores que são bem pesados, como de instrução técnica, que trabalha com volume muito grande de processos e uma pressão muito grande de metas. Eu acho que essa... tentar conciliar a questão das metas com a realidade, porque, o que que acaba acontecendo? Muitas vezes para que seja atendida uma meta, em alguns períodos do ano, você dá o encaminhamento em processos muito fáceis e aí aquilo eleva, e em outros casos, os processos que deviam ter uma atenção maior, para conseguir cumprir, fechar essas metas, a decisão às vezes é trabalhar com uma rapidez maior, enfim, se passa batido esse tipo de questão. (...) Eu ainda não tenho essa pressão, a gente já tem controles, tem acompanhamentos, mas ainda são mais gerenciais, mas eu sei, tem setores que exigem muito mais isso e para o Auditor é algo complicado, porque ele tem, ele sabe que o assunto é relevante, por vezes ele não consegue trabalhar com tanta profundidade por essa pressão de resultado, né, importante ao meu ver (EP10).

Esse trecho demonstra que as metas precisam ser focadas e específicas para cada área do TCE, pois, como dito por EP10, a inadequação das metas à realidade das tarefas pode dificultar o alcance de experiências de *flow* no trabalho, visto que o Auditor precisa optar pela agilidade em gerar resultados e, assim, reduzir sua dedicação a aprofundamentos e inovação nas tarefas. “Em muitas organizações, principalmente nos grandes grupos burocratizados, perde-se muito tempo e energia em reuniões e procedimentos que pouco ou nada acrescentam aos participantes, deixando-os, pelo contrário, exauridos” (CSIKSZENTMIHALYI, 2004, p. 94).

A relação entre tempo e metas ainda é enfocada por EP6, que constata certa discrepância entre o cumprimento de metas e a rigidez de horário de expediente:

A gente trabalha muito com metas aqui e, ao mesmo tempo tem que fazer... hã... tem um horário fixo, né. Então talvez estimulasse mais os colegas, até enfim qualquer

um, né, a se focar um pouco mais e terminar mais rápido o trabalho se a gente não tivesse... porque tanto faz se tu cumpre tuas metas em cinco horas ou em dez, né, porque de qualquer forma tu tem que completar aquele período de trabalho. Então eu vejo que alguns às vezes ficam meio ‘– é, tá, daqui a pouco eu faço’, porque não têm um estímulo... talvez alguma coisa de produtividade, algum outro estímulo de produtividade fosse estimular mais os colegas, a redução do horário, ‘quem termina vai embora’, alguma coisa nesse sentido. Lá na instrução, por exemplo, tu tinha que analisar dois apontamentos por dia, do processo, então... mas se a pessoa analisa esses dois apontamentos em quatro horas, ela igual tem que ficar até o final do dia porque o horário do Tribunal é das 10h às 18h, né. Então tu tem que ficar até às 18h sentado ali esperando. É claro, tu pode trabalhar e pegar mais, mas alguns aí ficam fazendo corpo mole porque só tem que cumprir a meta, né. (...) Ou se tu terminar tua meta do dia, tu pode ir embora para casa, sei lá, alguma coisa nesse sentido. (EP6).

Na fala de EP6 há um relato sobre falta de motivação, na medida em que alguns servidores preocupam-se apenas com a conclusão de suas metas do dia e não buscam novas tarefas, desafios ou conhecimentos após o alcance de sua meta diária. A área de gestão do TCE precisa estar atenta e aberta à revisão das metas de algumas áreas, em especial Instrução Processual, como foi citado por EP6. Essa revisão pode ser útil para verificar possibilidades de flexibilizar as metas, bem como considerar a inserção de metas qualitativas, como se pode observar na fala a seguir: “eu acho que é delicado de trabalhar cegamente, cegamente não, mas trabalhar unicamente voltado à meta quantitativa. Isso é um pouco complicado” (EP10).

Outro relato demonstra que ocorreu a revisão e o melhoramento na forma como o trabalho é executado, o que resulta na mudança em relação ao cumprimento das metas institucionais, como é citado por EP9 em relação ao setor de Instrução Processual:

Meu setor tinha um problema histórico de não alcance das metas, né, institucionais, né, do setor pro Tribunal e nos últimos meses se fez progressos muito grandes, né, alterando o perfil dos municípios que a gente trabalha, hã, alterando o jeito como a gente faz a análise, né, que antes a gente fazia a análise ponto por ponto. O sujeito, o gestor lá se manifestava com alguma bobagem, a gente tinha que analisar aquela bobagem. Agora não, as análises são mais enxutas. A gente olha o teor inteiro da manifestação dele e faz uma síntese do que não é bobagem do que ele escreveu e a gente rebate só o que a gente entende que não é bobagem. Então isso ajuda bastante. É, ficou mais focado, ficou mais lógico, né, e mais ágil. Então a gente está conseguindo alcançar as metas, né, isso dá uma satisfação muito grande em todo mundo, né, também. Porque antes a gente trabalhava, trabalhava, trabalhava, trabalhava e tava sempre atrás, não conseguia cumprir. (EP9)

Esse entrevistado comenta que as mudanças nas metas da área contribuíram inclusive para gerar satisfação na equipe, além de contribuir para um melhor controle sobre a produtividade, e completa: “E quanto mais a gente escreve, mais a gente erra, né. E tu está trabalhando num parágrafo, aí toca o telefone, tu deixa o parágrafo pela metade, né, vinha para revisar e era mais um desgaste. Agora a gente escreve menos, né, revisa mais rápido. Ficou muito mais lógico” (EP9). O trecho destacado demonstra ainda que a mudança nas

metas está contribuindo para o alcance da condição de *flow* concentração absoluta. Antes, devido às exigências envolvidas na tarefa, a concentração poderia ser interrompida por um telefonema, como foi relatado. O telefone não era simplesmente uma fonte de distração, porém é mais um instrumento de trabalho, que precisa ser utilizado pelos Auditores. De acordo com Csikszentmihalyi (2004), quando uma ligação telefônica interrompe uma pessoa que estava há horas concentrada em determinada atividade, ela pode levar meia hora para voltar a se concentrar no ponto em que estava.

Csikszentmihalyi (2004) afirma que a simples existência de objetivos e metas institucionais definidos de forma clara não é uma condição suficiente para a experiência de *flow*, visto que são necessários elementos intrínsecos: a pessoa deve ter consciência a cada momento do que precisa ser realizado e com que perfeição. Por isso, o cumprimento de metas e a busca por alcançar os resultados podem não ser impulsionadores de *flow* se não houver motivação interna e conhecimento das ações realizadas em cada etapa da atividade. Gostar de cada etapa é essencial. Em geral, os Auditores entrevistados demonstraram conhecer bem a missão do Tribunal, saber atividades, metas e prazos a serem cumpridos. Revelaram conhecimento sobre sua importância e o papel de cada um no todo. Nenhum deles se mostrou excluído dos processos institucionais, mas todos estão engajados e sabem que cada atividade que realizam contribui não só para o cumprimento da missão do TCE, mas para sua valorização junto à sociedade.

O cargo de Auditor Público Externo permite a esses servidores uma percepção de envolvimento intenso com os objetivos e a missão do Tribunal de Contas. Por meio das entrevistas, percebe-se que eles sabem que seu trabalho é essencial para o órgão e para a sociedade. Observa-se que, mesmo em diferentes áreas de atividade, os entrevistados sabem que suas tarefas pertencem a macro-processos institucionais e todas precisam ser bem feitas e no prazo. Constata-se que o volume de atividades é diferente dependendo da área, bem como os prazos para realização, o que pode afetar o desempenho dos servidores e dificultar o alcance da experiência de *flow*. Apesar disso, devido às atribuições do cargo, ao conhecimento sobre a missão institucional e o envolvimento de cada tarefa nos objetivos do órgão, percebe-se que a condição de *flow* metas claras está presente nas atividades dos entrevistados.

2) *Feedback* imediato: colegas, supervisores ou a própria atividade fornecem informações constantes de como a pessoa está desenvolvendo a tarefa. “O sentido de

envolvimento total que acompanha a experiência do *flow* resulta, em grande parte, em saber que aquilo que se faz é importante, tem resultados” (CSIKSZENTMIHALYI, 2004, p. 39).

A partir das falas dos entrevistados, percebe-se a ocorrência das três fontes de *feedback* consideradas pelo autor. O *feedback* de terceiros ocorre por meio do contato com pares e pessoas que de alguma forma se envolvem com o trabalho do indivíduo, fornecendo-lhes apoio e suporte quando há alguma dúvida ou tema a ser discutido. Observa-se o *feedback* do próprio trabalho, por meio da quantificação do desempenho dos servidores com a utilização de sistemas informatizados. E ainda o *feedback* a partir dos padrões pessoais de cada um, baseado na experiência, no julgamento natural e intuitivo.

As entrevistas demonstram que há muito trabalho em equipe, principalmente porque atividades realizadas em diferentes áreas interferem na atuação das demais e no andamento dos processos dentro do Tribunal. O planejamento anual é importante para as atividades de fiscalização do Auditor de campo, cujo resultado final transforma-se em um relatório de auditoria, o qual passa pela Instrução Processual e, após a defesa do gestor, segue para a Assessoria, onde outro Auditor analisará todo o processo e elaborará uma minuta de voto para ser julgada pelo Conselheiro e pela Côrte.

Os servidores entrevistados relatam receber o chamado *feedback* de terceiros sobre seu trabalho por parte da chefia, dos colegas ou de sua própria percepção sobre o que estão fazendo: “Trabalhei em duas regionais e agora aqui na sede. (...) Em todos eles sempre fui bem recebido, um bom ambiente de trabalho, os superiores, os meus chefes sempre me orientaram, então sempre tive muita satisfação no trabalho, no ambiente” (EP8).

Um dos entrevistados inclusive detalha a hierarquia dentro do Tribunal, demonstrando as diversas instâncias que podem auxiliar o Auditor Público Externo em seu trabalho. Nessa estrutura hierárquica e rígida, há a figura do Presidente, Diretores, Supervisores, Coordenadores e Dirigentes.

O que que eu vejo: o Auditor que entra hoje, ele vai ter sempre alguém que vai ajudá-lo, tá. Então a gente tem o dirigente de equipe, que é um colega que geralmente tem mais experiência, tem o coordenador, né, que também é mais experiente, tem nós da assessoria da supervisão, então assim na verdade no nível que eu estou, quando tem algo muito difícil, a gente tem que se reunir com colegas que também têm experiência para tentar resolver, é isso que a gente faz, né, criar solução. Dependendo do caso eu não vou passar, nós temos que resolver, né. A não ser que seja alguma coisa de decisão, aí a hierarquia pode valer, o supervisor, Diretor, o Presidente, né. Mas se é uma questão técnica, nós vamos ter que achar a medida, né, da solução. E aí como eu estou te dizendo, tem os estágios: o Auditor de campo se depara com uma situação, e ele ainda não é muito experiente, ele vai consultar o dirigente; o dirigente ficou com dúvida, ele vai consultar o coordenador; se ele não conseguiu resolver, vem à assessoria da supervisão. Nós também podemos usar a assessoria da Direção, temos uma consultoria técnica. A gente internamente

vai tentar buscar essas soluções (EP5).

Um dos indicativos de que há bom relacionamento com as chefias no Tribunal pode ser explicado porque os próprios Auditores assumem cargos de gestão, o que tende a tornar o diálogo entre a equipe mais acessível. Dentre os entrevistados, por exemplo, três atuam na área de Gestão. E a boa relação entre todos é reconhecida e valorizada: “Acredito que uma boa convivência e o diálogo são a base para que tu tenha essa possibilidade de ter uma experiência mais prazerosa de trabalho, né” (EP10). Mesmo para quem está na instituição há menos de um ano, a boa convivência entre gestores e subordinados, com a finalidade de obter um trabalho qualificado, parece nítida:

Eu felizmente, acredito que quase todos os colegas estão tendo a oportunidade de ter um bom diálogo com o superior ou com o Conselheiro ou com um, hã, coordenador ali para tirar essas dúvidas porque tem questões que a gente, estudando, a gente vai sanar, vamos dizer assim, um assunto muito técnico ou um assunto polêmico, a gente pode buscar informação (EP10).

O EP9 relata um momento em que sua chefia reconheceu seu esforço e o elogiou ao ter concluído um trabalho na área de Auditoria de campo, onde atuava antes de conceder a entrevista: “Eu lembro que o meu coordenador foi analisar o processo, né, e ele disse assim ‘– puxa vida, eu gostei muito do teu trabalho, porque tu pegou um fato que ninguém tinha visto antes’” (EP9). Apesar de ter obtido um retorno em relação ao resultado de seu trabalho, esse mesmo entrevistado comenta que o *feedback* pode não ser automático, ou melhor, sendo fornecido pela coordenação em situações específicas, como, por exemplo, para os Auditores que optaram por trabalhar em suas residências:

Ele [Coordenador] dá *feedback* mais para quem trabalha em casa, né. Eu não sei, eu acho que ele deve chamar para conversar quem está muito atrás, né, quem precisa daí de uma orientação. ‘– Olha, diminui o texto aqui, está escrevendo demais’, acho que isso ele faz. Mas comigo nunca tive, porque nunca tive problema, né (EP9).

Outro dado percebido nessa fala é que ainda há uma visão de alguns servidores, como EP9, de que os gestores conversam com os servidores sobre seu desempenho no trabalho sobretudo quando há algum problema ou dificuldade individual. Essa percepção vai contra a lógica da abertura para o diálogo constante e oportuno, o qual possibilita a correção de falhas e a busca por soluções, gerando melhorias no trabalho e nas relações interpessoais (Lacombe, 2011). “*Feedback* imediato e específico é um dos instrumentos mais valiosos para ajudar qualquer trabalhador a melhorar seu desempenho” (CSIKSZENTMIHALYI, 2004, p. 99). O autor afirma que avaliações anuais não bastam e que avaliações trimestrais ou mensais podem

ser muito genéricas e não atingiriam seu objetivo. Recomenda que os gestores prestem atenção aos detalhes de cada servidor, observando pontos fortes e fracos:

Um bom gerente é como um regente e orquestra durante um concerto, esforçando-se ao máximo para captar o desempenho de cada um dos instrumentos, acalmando ocasionalmente os metais, pedindo mais vivacidade dos instrumentos de sopro, conduzindo ao mesmo tempo todo o conjunto em harmonia (CSIKSZENTMIHALYI, 2004, p. 98).

Importante ressaltar que a fala de EP9 destoa das demais, nas quais se percebe o envolvimento das chefias em diversos níveis buscando auxiliar os Auditores, fornecer retorno sobre o trabalho e buscar soluções para as dificuldades da tarefa. Apesar disso, é importante destacá-la porque é uma visão que pode ser compartilhada não apenas por esse servidor, mas também por outros que estão há mais tempo no TCE-RS. Csikszentmihalyi (2004) pondera que a falta de *feedback* é um problema para trabalhadores, gestores e para a instituição em sua totalidade. As informações podem ficar diluídas de um setor para outro, entre os diversos níveis hierárquicos, o que tende a dificultar o alcance de objetivos comuns. De acordo com o autor, “quando não há *feedback*, é impossível aprender e não existe crescimento – apenas a apatia rotineira e mecânica” (CSIKSZENTMIHALYI, 2004, p. 100).

Assim como alguns entrevistados relataram discrepâncias na definição de metas por setor, EP5 constata diferenças na complexidade de tarefas e de carga de trabalho em diferentes áreas de gestão:

Na verdade nós temos desequilíbrios entre supervisões e entre coordenações. Minha coordenação é muito pesada, a supervisão de auditoria municipal é muito pesada, entendeu? Nós temos outras supervisões que são mais leves, outras coordenações que são bem mais leves, entendeu? (EP5)

A responsabilidade do posto de gestão e a sobrecarga de trabalho podem impactar na experiência de *flow*, que, vale ressaltar, não é percebida por esse entrevistado. “A carga de trabalho é imensa e estafante. O que ao mesmo tempo pode ser um fator de estímulo, também pode daqui a pouco... poxa, eu não estou conseguindo administrar meu tempo, chego ao fim do dia esgotado e sinto que não fiz ainda tudo o que podia ser feito ou falta fazer”(EP5). O grande volume e a alta complexidade das atividades são um dos principais fatores do estresse ocupacional (Jex, 1998). De acordo o autor, a sobrecarga é quantitativa (grande número de atividades que devem ser realizadas) e/ou qualitativa (complexidade ou dificuldade), podendo gerar ansiedade, tensão e desgaste.

A partir do relato de EP9, pode-se refletir que a carga de trabalho exigida em algumas coordenações e supervisões, aliada ao grande volume de metas a serem cumpridas, possa

dificultar os momentos de diálogo entre os Auditores que ocupam cargos de gestão e os demais servidores. Apesar disso, Csikszentmihalyi (2004) considera que o *feedback* pode ser fornecido pelos colegas de trabalho ou pela própria atividade, à medida que geram elementos de como a pessoa está desempenhando suas atribuições em determinada tarefa.

Percebe-se a interação com os colegas em todas as falas. Os entrevistados demonstraram preocupação com a realização de um trabalho com qualidade, que corresponda às expectativas do demandante e seja bem acolhido pelos colegas que irão apreciá-lo, como se percebe a seguir:

Nos trabalhos que eu fiz eu acho que eu alcancei um resultado bom, até porque eu procuro ter um retorno da pessoa para quem eu estou trabalhando, a gente faz trabalhos ou que vão ser revisados por alguém ou que o próprio julgador vai utilizar. Eu acho que eu sempre tive um retorno bem bom do meu trabalho (EP5).

Como as áreas de atividade dentro do Tribunal são autônomas, porém dependentes entre si, para o bom andamento dos processos laborais, é essencial que o Auditor faça seu trabalho de forma técnica, embasada, clara e cuidadosa, evitando retrabalhos ou dúvidas. Junto a isso, há o fato de as tarefas dos Auditores serem relevantes socialmente, podendo contribuir para mudanças na gestão dos órgãos públicos, o que contribui para a sociedade.

Vários entrevistados comentaram sobre o bom ambiente de trabalho proporcionado no TCE. Esse aspecto é importante, pois “a característica mais claramente propiciadora de *flow* é o ambiente físico” (CSIKSZENTMIHALYI, 2004, p. 86). O autor faz uma análise sobre o ambiente em geral, comentando sobre decoração, arquitetura, acessibilidade, e acrescenta ao ambiente físico o comportamento do pessoal, considerando que em lugares onde há maiores oportunidades de *flow* há mais bom-humor.

A percepção sobre as três fontes de *feedback-feedback* de terceiros, *feedback* do próprio trabalho e *feedback* a partir dos padrões pessoais de cada um demonstra que essa condição de *flow* está presente na amostra pesquisada. Apesar dos sistemas de avaliação de desempenho e da abertura para o diálogo facilitada pelo trabalho em equipe e pelo fato de muitos Auditores Públicos Externos ocuparem cargos de gestão, percebe-se que ainda falta exercitar mais o *feedback* tempestivo e focado para cada servidor, provavelmente ocasionado pela sobrecarga quantitativa e qualitativa de trabalho.

3) Equilíbrio entre capacidades e desafios: para Csikszentmihalyi (2004), as atividades que proporcionam a ocorrência da experiência de *flow* possuem alto grau de

complexidade. O autor considera que, ao se deparar com uma tarefa que parece estar acima das capacidades, a pessoa tende a ficar ansiosa, pois sua preocupação está centrada no resultado. Por outro lado, quando algo parece muito fácil, a tendência é que seja sentido marasmo, tédio ou a pessoa procure tarefas mais interessantes para fazer. Ao longo da realização de tarefas complexas, a pessoa pode aperfeiçoar suas habilidades, adquirindo condições para enfrentar novos e maiores desafios. Essa condição de *flow* pode ser vista como incentivo para a busca de níveis mais altos de capacidades e desafios até atingir um equilíbrio dinâmico. Sendo assim: “a condição ideal pode ser expressa numa fórmula simples: O *flow* ocorre sempre que o desafio e as habilidades são elevados e equivalentes (CSIKSZENTMIHALYI, 2004, p. 40)”.

Devido ao seu caráter de controle social e fiscalização, os servidores do Tribunal de Contas envolvem-se com trabalhos complexos e são constantemente desafiados em processos e matérias consideradas complexas: “aqui realmente, a gente entra aqui e tu vê que, principalmente na instrução, é um processo para ti. Então se tiver falha de contabilidade, de economia, azar é teu, o processo é teu, né. Tu pode conversar com os colegas, mas é tu que vai assinar aquilo, tu que vai ter que escrever” (EP6). Mesmo com uma formação específica na área de Administração, Ciências Atuariais, Contabilidade, Direito ou Economia, o Auditor precisa dominar conhecimentos em diversas áreas que abrangem a Gestão Pública e têm responsabilidade ao analisar um processo específico ou realizar uma auditoria de campo:

A gente tem, vamos dizer assim, os setores, as próprias equipes são multidisciplinares assim, temos contadores, advogados, economistas, administradores, engenheiros, hã, mas eu... a gente não consegue ficar só na nossa área. Aliás, na minha área contábil eu acabo atuando bem pouco até. Mas na área do Direito, hã, sempre tem grande envolvimento com essa área (EP7).

Não são apenas os desafios nas tarefas que preocupam os Auditores:

Aqui nós temos altos desafios, não só intelectuais, mas desafio de relacionamento com o público fora. (...) O relacionamento... manter o relacionamento com o outro lado quando tu és fiscal, isso para mim talvez fosse um problema. Mas como eu digo, não é algo assim que te impeça de trabalhar. E não precisa de altas habilidades, nem intelectuais, vai depender da tua confiança e da tua maneira de tu tratar essas coisas. Claro que o conhecimento acadêmico, intelectual ajuda, mas eu acho que a nossa atividade vai muito da sensibilidade também, da sensibilidade da pessoa (EP3).

O trecho demonstra preocupação com a atuação do Auditor envolvendo, além dos conhecimentos e habilidades inerentes ao cargo, uma boa relação com os gestores municipais e estaduais para a análise de documentos e informações referentes ao tema fiscalizado, bem

como em relação à postura profissional do representante do TCE, a fim de ajudar a sanar as dificuldades dos órgãos auditados. Ademais, há ainda o acompanhamento do cidadão, que percebe o Tribunal como um ente público capaz de fazer alguma justiça em relação aos maus administradores públicos. Um dos entrevistados descreve o processo que passa ao ser instigado a realizar uma tarefa desafiadora:

É, inicialmente é basicamente um desafio, né. A gente fica ‘nossa!’ É... primeiro é um susto, né? Às vezes é um processo geralmente com um volume maior, muitas páginas, muitas coisas para analisar e gradativamente a gente vai meio que desbravando. Então do pavor inicial, a gente vai meio que assimilando a rotina e vai... a pesquisa vai caminhando e aí sim, a gente vai se inteirando do assunto, então vai. Foi se tornando mais prazeroso à medida que foi compreendendo melhor o assunto do processo. Aí terminado ele, aí sim, sensação de dever cumprido, consegue ver como o fim de todo um esforço. Inicialmente, parecia que a gente não ia chegar a algo tão... a uma qualidade tão boa e quando vê isso pronto, aí realmente é muito gratificante (EP10).

Ao deparar-se com um desafio, a reação inicial do entrevistado é de impacto (“é... primeiro é um susto, né?”; “pavor inicial”). A tarefa desafiante é traduzida em quantidade (“um processo geralmente com um volume maior, muitas páginas”) e complexidade (“muitas coisas para analisar”). Para executar a tarefa, o Auditor busca elevar suas habilidades com a obtenção de mais conhecimentos sobre o tema (“a pesquisa vai caminhando e aí sim, a gente vai se inteirando do assunto, então vai”), com isso passa a controlar a tarefa e a si mesmo, assim o trabalho torna-se satisfatório e motivante (“foi se tornando mais prazeroso à medida que foi compreendendo melhor o assunto do processo”). Quando chega ao resultado final, o Auditor sente-se satisfeito: “Aí terminado ele, aí sim, sensação de dever cumprido, consegue ver como o fim de todo um esforço”. E refaz a trajetória da tarefa, percebendo como suas habilidades cresceram até alcançar o equilíbrio requerido pelo desafio: “Inicialmente, parecia que a gente não ia chegar a algo tão... a uma qualidade tão boa e quando vê isso pronto, aí realmente é muito gratificante”.

Outro trecho que resume bem o impacto inicial do desafio, a quase desistência e a importância de assumir a possibilidade de realizar a tarefa, aproveitando o desafio à medida que vão sendo alcançadas as capacidades individuais:

A primeira coisa que vem ‘ – bah, não vai dar’. Aí tu chega pro chefe e diz ‘ – pô, não vai dar’, ‘ – não, tu vai fazer’. Então tá, né. Então vamos estudar. (...) No início é aquele choque, mas o que que a gente faz? A gente vai. É que nem comer sopa, é que nem comer mingau quente, vai comendo pelas beiradas, devagarinho, aí daqui a pouco deslancha, o mundo se abre (EP3).

Esses relatos demonstram na prática o que Csikszentmihalyi (2004) conceitua como experiência de *flow*. O autor ensina que quando há o primeiro contato com uma atividade é normal que as habilidades da pessoa sejam incipientes. Reforçando o que já foi comentando anteriormente, quando uma tarefa parece estar acima das capacidades, uma das primeiras reações é a vontade de desistir ou o sentimento de ansiedade, devido à apreensão em saber se conseguirá alcançar o resultado. À medida que a tarefa complexa está sendo realizada, a pessoa busca aperfeiçoar suas habilidades e adquirir condições para enfrentar novos e maiores desafios. Com isso, a experiência de *flow* pode ser considerada um incentivo para “atingir o nível seguinte na escala de habilidades enfrentando um desafio maior” (CSIKSZENTMIHALYI, 2004, p. 52). O processo envolve a constante busca de níveis mais altos de complexidade de tarefas e do desenvolvimento contínuo de novas habilidades, em um equilíbrio que nunca será estático.

Nessa categoria, foi observado que o desafio, aliado à noção clara das metas e da missão da instituição, pode estimular o Auditor a contribuir na melhoria do trabalho.

Eu diria assim que, olhando um pouco mais para frente, vislumbrando um pouco mais o resultado do trabalho, e dependendo também para quem a gente está fazendo o trabalho, esse desafio até pode ser estimulante. Eu nunca cheguei a sentir assim que eu estava diante de um desafio insuperável também (EP4).

“Uma atividade de bom *flow* é aquela que apresenta um patamar bastante alto de oportunidades de aperfeiçoamento” (CSIKSZENTMIHALYI, 2004, p. 52). Dependendo da complexidade e das oportunidades que a atividade oferece, ela mesma convida ao crescimento. “Quem quiser continuar em *flow* precisará progredir e aprender novas habilidades, ascendendo sempre a estágios de maior complexidade” (CSIKSZENTMIHALYI, 2004, p. 52). O psicólogo afirma que essas habilidades não são apenas relacionadas à técnica e aos conhecimentos, porém envolvem o conjunto das capacidades humanas, incluindo valores, emoções, humor e sentimentos.

O autor afirma que profissões especializadas possuem uma série de etapas ao longo das quais são assumidas responsabilidades cada vez mais intensas, para corresponder aos desafios crescentes e inerentes à atividade. Segundo ele, esse processo possibilita uma contínua experiência de *flow* ao longo de muitos anos. É o que se pode perceber no relato anterior, com a confirmação de que os desafios estimulam o servidor e ainda no trecho destacado a seguir:

Aí quando chega na decisão final, digamos assim, no Conselho Superior, muitas vezes gera uma certa frustração, porque tu escreveu, tu se envolveu. Mas, por outro lado, para mim gera também um desafio de como, quando eu abordar novamente aquela matéria, fazer sob um novo viés ou trazer novos argumentos, novos

elementos que tentem realmente convencer de que aquilo não é a melhor prática ou de que é uma irregularidade. Então tem essa questão do desafio. Mas algumas irregularidades que tu vê assim, não tem saída, não tem como argumentar de outra forma, daí tu passa a não abordar mais aquele assunto e partir para outras análises, sempre tem muitas assim. Então tu pode dedicar tua força de trabalho para outras coisas mais relevantes, já que aquele tu sabe que provavelmente serão todas afastadas futuramente (EP7).

Pode-se observar que, mesmo não tendo chegado ao resultado esperado, o entrevistado utiliza a experiência adquirida com a atividade para aperfeiçoar suas capacidades. Além disso, constata que, diante de algumas dificuldades, precisará focar sua atenção sob outros ângulos, ação que contribui para o crescimento, para a busca do equilíbrio dinâmico entre capacidades e desafios.

As entrevistas demonstraram ainda que ao mudar de área de atividade ou assumir funções de gestão há mais oportunidades e desafios a serem alcançados por meio do aumento das capacidades individuais:

Justamente a gente tem que ter desafios, não tem muita graça você ficar sem. Tem aquela questão, você troca de posto, no primeiro ano você está aprendendo, no segundo ano você já começa a fazer, tomar decisões quase que automaticamente, no terceiro ano você está no automático, perdeu a graça, né. Então acho que é salutar isso para quem gosta de desafios. Acho que tem que analisar o perfil de cada um (EP5).

A referência ao termo perder a graça remete ao sentimento de tédio, abordado por Csikszentmihalyi ao longo de suas pesquisas para explicar como os sentimentos oscilam de acordo com os diversos desafios, de um lado, e a disponibilidade de habilidades, do outro. Quando habilidades e desafios estão em nível baixo, a tendência é que a pessoa fique no “canal” apatia, com sentimentos de tristeza ou até depressão. Se os desafios permanecem baixos, mas as habilidades começam a crescer, entra-se no “canal” marasmo, com sentimentos de conformismo ou depressão. Para Csikszentmihalyi (2004), nesses dois níveis anímicos (apatia e marasmo ou tédio), não há comprometimento pessoal com a atividade, e surgem a tristeza e a indiferença. A vida parece transcorrer sem sentido, permeada por sentimentos negativos como solidão e inutilidade.

O trecho destacado na fala de EP5 satisfaz os preceitos teóricos da constante busca pelo equilíbrio dinâmico entre capacidades e desafios:

À medida que aperfeiçoa suas habilidades, a pessoa passa a ter condições de enfrentar desafios maiores. Esse aperfeiçoamento é indispensável para evitar que, com o passar do tempo e a repetição, as tarefas se tornem rotineiras e entediadas. É aí que a experiência do flow se transforma num incentivo para a busca de níveis mais elevados de complexidade (CSIKSZENTMIHALYI, 2004, p. 40).

O autor afirma que na oscilação de sentimentos pela qual todos passam, à medida que o desafios são elevados, geralmente há um caminho a percorrer, passando pela apatia (desafios e habilidades baixos), pela preocupação (os desafios estão sendo elevados, mas as habilidades ainda não correspondem), pela ansiedade (desafios sobem ao máximo e, aos poucos, mas as habilidades ainda não foram alcançadas totalmente), pela excitação (desafios altos e habilidades subindo). Por outro lado, quando as habilidades começam a crescer primeiramente há momentos em que os desafios estão baixos (apatia), depois se pode chegar ao marasmo (caso os desafios tenham aumentado muito pouco), em seguida no relaxamento (enquanto as habilidades já estão no nível máximo, os desafios aos poucos começam a ser elevados), e também no controle (desafios estão elevando-se cada vez mais). Quando desafios e habilidades encontram-se nos mais elevados patamares, então o canal de *flow* é alcançado. Esse caminho não é linear e igual para todos.

Eu sou uma pessoa que eu gosto de desafios, então eu até... como eu até falei, eu achei que eu não ia ter nada a ver com a atividade administrativa, mas eu aceitei o desafio de trabalhar ali na Presidência e no fim estou adorando. Mas, claro, no início dá um medo e quando eu comecei a pegar os processos aqui no Tribunal, até mesmo na instrução, eu pensei “meu Deus, será que eu vou dar conta?” e pensei também até em fazer curso de Contabilidade para ver se me ajudava, né. Mas para mim é motivador ter um desafio. Eu acho que eu, ao contrário, se eu começo a ficar muito... depois que eu começo a dominar, aí eu perco o interesse e até a atividade essa de *flow* é muito mais difícil de acontecer, né, fica o mais do mesmo (EP6).

Agora que estou aqui nessa área de administração está excelente. Eu não tinha experiência, trabalhei sempre na Auditoria. Quando foi me posto esse desafio de ser Vice-Diretor fiquei obviamente preocupado, né, em como eu ia me ver nessa situação, mas foi muito bem, está indo bem, graças a Deus (EP2).

Os trechos em destaque mostram que a mudança de área de atividade foi um grande desafio para essas pessoas, que precisaram desenvolver novas habilidades para desempenhar bem as funções e novas atribuições. Revela ainda que, no início, diante de um novo e alto desafio, surge a ansiedade. Quando há o contato inicial com a atividade a ser desempenhada, há a excitação, na qual são acionados o alerta e o foco. Se habilidades e desafios continuarem elevados até alcançar o equilíbrio, haverá o *flow*. Afirma que “é motivador ter um desafio”, revelando ser alguém que busca aproveitar “uma oportunidade perpétua de continuar acumulando capital psicológico – seguem enfrentando novos desafios, desenvolvendo novas habilidades, e crescendo ao longo do processo” (CSIKSZENTMIHALYI, 2004, p. 81).

Os entrevistados comentaram que existem situações complexas, simples e equilibradas de trabalho. Nas complexas há desafios muito altos em relação às habilidades, já nas simples,

ao contrário, as habilidades são mais altas em comparação aos desafios e nas equilibradas, desafios e habilidades estão em níveis baixos. Segundo eles, as situações equilibradas são muito comuns, ocorrem com frequência, principalmente em meio às situações complexas:

O normal do Tribunal são essas situações equilibradas. Os extremos são bem mais, não vou dizer que são raros, mas vamos dizer 80% da situação é aquela normal, aquela equilibrada. Claro, depois de 15 anos fazendo o mesmo trabalho, tudo começa a ficar equilibrado. São poucas as surpresas que a gente pega (EP3)

Em geral, os processos não são tão complexos assim. Os processos realmente complexos são exceção. A gente que tem mais tempo de experiência, a gente consegue fazer um fluxo razoavelmente bom, tudo vai depender desse casamento entre o que a gente pensa e o que o julgador pensa. Quando mais ou menos casa, está em consonância, o processo flui mais rápido. Isso para nós é melhor também, a gente vê mais eficiência no trabalho. (EP4)

Ah, essas são as mais fáceis, né. É porque ali a gente tem vários processos que as falhas se repetem, né. E então é bom quando se pega um processo dele porque se consegue fazer ele rápido, né, você já conhece a matéria, já tem o texto mais ou menos pronto de fundamentação. É bom às vezes quando vem esse processo, porque você faz ele rápido, passa ele adiante rápido, né, para poder se dedicar aos mais complexos, né. É bom que nem sempre é os mais fáceis e nem sempre os mais difíceis no setor ali, né. Às vezes você se depara com um mais complexo, que te dá mais trabalho, aí depois você pega dois, três que são mais simples, né, aí dá aquela relaxada, né, você já conhece, já sabe como é que faz, né (EP8).

Tarefas que não possuem tantos desafios e não há necessidade de elevar as habilidades individuais fazem parte do cotidiano de qualquer servidor público e podem ser vistas de forma positiva, como se pode observar nessa reflexão:

Olha, eu acho que isso também é importante, porque assim ó, a gente também não pode querer trabalhar toda hora só com coisas difíceis. A gente tem que ter as tarefas mais rotineiras, até porque faz parte do dia a dia isso né, e às vezes tu acaba fazendo uma atividade porque tu está com a equipe toda já com outras atividades, né. Então alguma coisa tu acaba fazendo, que não seja tão desafiadora. Mas claro, importante, você tem que avaliar, (...) tem que fazer essa avaliação, né, até porque senão às vezes tu pode pensar que é tudo de bom ficar fazendo o feijão com arroz, a coisa mais simples, mas às vezes tu não pode te dar esse luxo, né. (EP5)

Outro entrevistado afirmou que mesmo nessas situações mais equilibradas ou rotineiras, não se pode descuidar da qualidade do trabalho: “Tu tens que ter cuidado também, as coisas estão se repetindo, tu pode ter um excesso de confiança. Mas se o trabalho, a questão ali é mais mediana, sem problema. A gente doura um pouquinho, dá uma valorizada no trabalho” (EP3). Já há quem busque nessas situações continuar elevando suas habilidades e buscar os desafios, se assim tiver possibilidade. EP2 afirmou que na área de Auditoria de campo há autonomia para isso:

(...) mas até quando eu trabalhava em campo, às vezes começa a ficar repetitivo, e o que é que a gente faz? Ah, vamos olhar outras coisas, vamos mudar, troca de área. Tu está analisando bastante pessoal, aí vamos trocar de setor, ou trocar de municípios, há essa flexibilidade lá na base. (...) Lá na base, na Auditoria, não existe muita rotina, como eu te falei, né, então não tem tempo ou espaço para esse tédio assim (EP2).

Como comentado anteriormente, esse entrevistado faz parte do grupo de pessoas que constantemente busca o *flow*. Nesse caso, ele não aceita o caráter rotineiro ou repetitivo do trabalho e tem possibilidade de mudar de tema ou entidades fiscalizadas, a fim de encontrar novos desafios e desenvolver mais habilidades. Não se acomoda ou se conforma com a tarefa que lhe é proposta, e sim busca maior controle sobre ela até alcançar novamente o foco e a alegria em realizá-la. Além disso, há a peculiaridade do cargo que ocupa, pois “os trabalhadores do conhecimento tendem a dar valor à própria autonomia, e precisam de escopo para a iniciativa e o crescimento” (CSIKSZENTMIHALYI, 2004, p. 32).

Já em relação às atividades muito complexas de trabalho, que ocorrem quando os desafios superam as habilidades, pode-se perceber que os entrevistados conseguem trabalhar bem e alguns inclusive alcançam o *flow*, como pode ser observado a seguir:

Claro, quando o processo é muito complexo, claro que você quer realizar um bom trabalho, e a matéria... você não conhece a matéria, então você vai despender mais tempo para aquilo ali, né. A tua ansiedade é você conseguir fazer isso e manter o prazo, né, e não atrasar os outros processos que estão... claro que gera uma ansiedade, né, de você conseguir, é, deixar aquela complexidade mais simples, para que você possa tocar ele adiante. Mas até hoje nada que não fosse superado, né. Então o próprio Conselheiro sempre foi aberto, né, perguntar e discutir com ele os processos. Por enquanto ainda não caiu nada muito difícil. No geral é bom, hã, quando você aprende uma matéria nova, quando cai algo assim que você estuda e aprende algo novo, consegue hã, consegue pegar um caminho, fazer uma decisão legal assim, né. Então é uma ansiedade, né, mas é um prazer quando você consegue resolver a situação, né (EP8).

O trecho demonstra como um desafio muito elevado pode levar os entrevistados a passarem da ansiedade para a excitação, chegando ao controle e culminando na experiência de *flow*. Csikszentmihalyi (2004) afirma que normalmente quando os desafios são superiores às habilidades, há sentimentos de preocupação, ansiedade e excitação. Esses sentimentos podem ser associados com emoções positivas e, algumas vezes, as pessoas estão motivadas para chegar ao *flow*. Para ele, a ansiedade pode estimular a pessoa a assumir o controle da situação.

Analisando mais a fundo o trecho da entrevista destacado anteriormente, percebe-se que EP8 busca consultar, dialogar e debater o tema com colegas e chefia, assim indiretamente está recebendo um *feedback*, por confirmar ou não seu ponto de vista com os demais, ação que gera crescimento pessoal e cooperação entre o grupo. No aprendizado dos temas até então

desconhecidos, consegue tornar “aquela complexidade mais simples”, ou seja, suas habilidades vão sendo elevadas até que ele tenha controle sobre a tarefa e sobre si mesmo, para então construir algo (“pegar um caminho, fazer uma decisão legal”) e, por fim, chega ao *flow* (“é um prazer quando você consegue resolver a situação”), instintivamente sente o equilíbrio entre as habilidades desenvolvidas e o desafio alcançado. O processo de crescimento e aprendizado confere-lhe a percepção de nunca ter passado por um desafio que não pudesse ser superado, pois “o envolvimento em uma atividade tão complexa, habilita a pessoa a se tornar mais forte e mais complexa” (CSIKSZENTMIHALYI, 2004, p. 37). Algo similar ocorre com esse entrevistado:

Mas ansiedade, esse receio inicial sim, porque para a tarefa que eu desempenho, que no setor a gente desempenha, não tem a possibilidade de ter dúvida, é a decisão final, né. Então tem a preocupação, sim. (...) Mas passada essa fase, sim, você consegue raciocinar, assimilar, estabilizar isso e dá um andamento bom (EP10).

A maioria dos entrevistados comentou que, em situação muito complexas de trabalho, busca informação, conhecimento e diálogo com os colegas para solucionar os problemas e elevar suas habilidades até alcançar o nível dos desafios: “Eu sempre procuro ou dizer que não tenho essa habilidade, mas procuro buscar alguma forma de melhorar, de aprender. Eu já digo: ‘olha, eu não sei fazer ou preciso melhorar nisso’” (EP1). Outros dois relatos são destacados a seguir para demonstrar como essas situações são vivenciadas:

Atualmente eu não tenho muitas situações muito acima das minhas habilidades. Na verdade eu até tenho. O que acontece? No caso quando eu assumi aqui praticamente tudo estava acima das minhas habilidades porque eu nunca tinha trabalhado na área administrativa. Eu vinha da Auditoria, onde... então aqui tudo estava... Agora eu já está apaziguando, já estou tomando conta do que que é trabalhar aqui na Escola. Quando eu estava na Auditoria e tinha coisas muito acima das minhas habilidades, o que a gente fazia, procurava se informar, procurava trocar informações com outros colegas, com a própria casa, procurava buscar decisões, procurava junto a decisões do Tribunal de Contas da União, do Judiciário, a gente fazia pesquisa (EP2).

Na verdade na área em que eu estou, eu só recebo abacaxi. As coisas fáceis não chegam na área em que eu estou trabalhando atualmente. (...) na verdade no nível que eu estou, quando tem algo muito difícil, a gente tem que se reunir com colegas que também têm experiência para tentar resolver, é isso que a gente faz, né, criar solução(EP5).

As falas dos entrevistados já demonstraram que o TCE construiu um ambiente favorável ao diálogo entre colegas e chefias, à integração e à formação de redes de relacionamento com os demais. Nesse ambiente, diante de trabalhos muito complexos e desafios, percebe-se a união dos servidores em prol do alcance de objetivos maiores, ligados à missão institucional. Não é apenas o objetivo individual que está sendo buscado, mas sim o

crescimento de todos os envolvidos. Csikszentmihalyi (2004) afirma que para ser bem sucedido é importante contribuir para o alcance de objetivos que não sejam unicamente o da própria pessoa. O autor considera ainda que a instituição precisa incentivar ou não impor obstáculos ao progresso de seu corpo funcional para que busquem a complexidade e o crescimento.

Já em situações muito simples de trabalho, nas quais as habilidades estão muito acima dos desafios, o autor da Teoria do *Flow* afirma que podem ser acessados os “canais” marasmo e relaxamento, com sentimentos ligados ao conformismo e tédio. Nenhum entrevistado disse ter sentido tédio no trabalho desempenhado no TCE, como pode ser observado a seguir: “Isso não me causa frustração, acho que é normal, nem sempre vai ser algo tão complexo assim.” (EP1); “Em todo esse tempo de trabalho [23 anos] com certeza houve tempo em que tu fica um pouco relaxado talvez, então tu começa a fazer de qualquer jeito. (...) Mas assim de ficar muito entediado não aconteceu (EP2)”.

Muitos entrevistados instintivamente utilizam estratégias para evitar esses sentimentos, mas alguns tendem apenas a aceitar e realizar a atividade, mesmo não gostando: “Então nesses casos, quando é um trabalho muito simplório, formatado, repetitivo, aí de fato fica chato de fazer, mas enfim tu tem que fazer (EP2)”. A maioria dos entrevistados revelou que tarefas mais simples fazem parte da rotina, pois “o simples é aquela coisa rotineira, de despachar o processo, de informar quais os processos que estão comigo, quais estão com o Conselheiro... aquela coisa mais burocrática, de o chefe do setor saber onde é que o processo está ou não, né, o que eu estou fazendo ou não” (EP8).

As respostas revelaram diferentes disposições individuais em relação à execução desse tipo de atividade: “Eu não tenho problema com isso. (...) Mas eu faço, sem problema nenhum. Eu sei que tem que ser feito, né. Não há outra solução, nós temos que fazer e temos prazos também para cumprir. Eu não tenho problema nenhum de fazer” (EP4). Destaca-se ainda:

No geral eu não me sinto diminuído por fazer trabalhos mais simples ou burocráticos ali, não vejo problema, desde que não me tome muito tempo, né, porque daí você perde o foco do que é mais importante, né. Hã... preencher estatística ou esse tipo de coisa assim, né. Eu faço sem problema, né, desde que tenha algum fim para aquilo, sirva para alguma coisa. No geral, não tenho problema de fazer (EP8).

Assim como EP4, o entrevistado com trecho destacado a seguir atua em uma área de Gestão, mas tem uma atitude diferente ao se deparar com uma situação mais simples:

Eu tenho que delegar, eu tenho um colega que vai fazer isso. Eu não posso perder

meu tempo com isso aí. A não ser que seja uma coisa urgente, que eu não tenha outra pessoa, aí eu vou ter que parar e resolver aquilo. Mas no contrário, eu tenho que delegar. Se eu fizer aquilo, né, eu vou deixar de fazer coisas que esse colega possivelmente não tenha habilidade para fazer. Então tem que saber conviver com esse tipo de coisa (EP5).

Nesse caso, percebe-se que há diferença na disposição para realizar esse tipo de atividade. Enquanto EP2 demonstra não gostar, mas sabe que é necessário fazê-la, EP5 procura não se envolver e delegá-la para outro servidor subordinado a ele, EP4 sabe que é preciso fazer e realiza sem problemas. Inclusive EP4 considera uma oportunidade para aliviar a mente das tensões diárias e da complexidade das demais tarefas:

Eu faço até mais rápido até. É um trabalho simples. Até quando eu estou meio saturado de pensar, eu até pego esses trabalhos mais leves assim, que a gente faz com mais rapidez e não exige tanto. É uma forma até de dar um alívio para o cansaço mental que às vezes... A gente tem cansaço mental trabalhando muito tempo em cima de um único processo (EP4).

Essa fala demonstra que ao buscar oscilação entre os desafios propostos pela atividade, esse entrevistado tenta diminuir o emprego da energia psíquica no trabalho e combinar esses baixos desafios às suas altas habilidades para alcançar sentimentos de relaxamento, confiança. É um intervalo saudável no ritmo de trabalho, que pode gerar descanso mental, que contribui para os novos desafios que possam surgir. A rapidez e o anseio por elevar a produção do trabalho para concentrar mais tempo em atividades equilibradas ou mais complexas ocorrem com esse entrevistado: “Eu tento fazer rápido para terminar aquilo de uma vez e fazer coisas interessantes (...) Hoje eu vou fazer 10, hoje eu vou fazer 12, daí não dá tédio” (EP9). Outro entrevistado alerta que mesmo nas situações mais simples é preciso manter-se focado e atento aos detalhes:

Ah, tranquilo. O grande problema nessa hora é cuidar para não fazer bobagem, porque ‘ah, não, isso é fácil’, a tendência é tu te soltar, e às vezes não é tão fácil quanto parece. Às vezes a gente comete erros. É nessa hora que se comete erros. Então tá, já passei por essas situações. ‘Bah, tá fácil’, aí vai ver não é bem assim. Aí, claro, o que que acontece? Nessa hora a gente pega, faz o trabalho, revisa o trabalho, se precisar tem que refazer o trabalho. Então tem que ter cuidado. Quando a coisa está muito fácil, a gente tem que ter cuidado (EP3).

Com a atitude de encarar tarefas aparentemente mais simples com foco e atenção, esse entrevistado talvez não chegue a alcançar o *flow*, mas adquire experiência e amplia suas habilidades e, principalmente, consegue aprender com ela. Ele tenta fugir do “canal” de relaxamento, ao contrário de EP4, e busca maior controle sobre a tarefa, adquirindo confiança para realizá-la com qualidade e precisão (“revisa o trabalho, se precisar tem que refazer o trabalho”).

As entrevistas demonstram que os desafios e a complexidade das atividades desempenhadas pelos Auditores que compõem a amostra oferecem muitas oportunidades de aperfeiçoamento, favorecendo o alcance de experiências de *flow*. A descrição dessas experiências e os “canais” associados às emoções dos entrevistados em relação a atividades moderadas, muito ou pouco complexas correspondem aos preceitos teóricos.

4) Concentração profunda: quando o envolvimento é muito grande, a pessoa sente como se estivesse imersa na tarefa, agindo de modo espontâneo, quase automaticamente, em um processo que flui sem grande esforço. Nada que está ao redor atrapalha ou por vezes sequer é percebido: “quando realmente concentramos as atenções em determinada tarefa – seja uma escalada, seja uma composição musical – não temos condições de dar-nos conta de qualquer outra coisa além daquele estreito campo de estimulação (CSIKSZENTMIHALYI, 2004, p. 43)”.

Alguns servidores entrevistados relataram momentos em que estavam muito concentrados em uma determinada atividade que deixaram de perceber o que estava ao seu redor. É o caso de EP9 que, ao lembrar sua atuação na Auditoria de Campo, relatou que sua concentração era tão alta que, no final do expediente, não percebia sequer que os colegas já haviam ido embora: “É, e, há... como é que eu vou te explicar assim, a concentração era grande, né. Às vezes, o pessoal ia todo embora e eu nem via, né, sozinho. O pessoal dava tchau e eu nem respondia, e se respondia era no automático” (EP9). Vale destacar que esse sentimento de concentração profunda acompanhava esse entrevistado na área de atividade anterior à que estava no momento da entrevista.

Outro relato resume bem como a concentração profunda pode aumentar o envolvimento pessoal na tarefa, além de colaborar para a satisfação e a produtividade:

Eu acho que esse foco, parece que pode acontecer um monte de coisa ao redor e tu nem está prestando atenção, né, tu está ali focada e aí tu te esquece das tuas necessidades básicas, às vezes, né, tu esquece que tu tem que ir no banheiro, tem que tomar água, quando vê passou o tempo assim e é bem bom. E aí acaba produzindo mais também. Eu acho que como resultado disso, tu consegue fazer mais em menos tempo e o trabalho sai com mais qualidade, né (EP6).

Esses dois trechos trazem outras condições de *flow*, como a noção de tempo alterada, visto que o entrevistado estava tão focado no que estava realizando que não percebeu a passagem das horas e a chegada do final do expediente. A importância do presente pode ser notada, pois quando a experiência do *flow* ocorre, a mente concentra-se apenas na atividade

que está sendo realizada, deixando de lado outros problemas ou preocupações do passado ou do futuro. Outra condição que se pode constatar é o envolvimento na tarefa, muito ligado à noção de concentração profunda, pois quando o servidor relata estar focado no que está realizando e como consequência disso realizar um trabalho mais qualificado, pode-se considerar que a realização da tarefa ocorreu de forma tranquila, com maior produtividade.

Alguns entrevistados, por outro lado, relataram dificuldades de concentração devido ao fluxo de informações, às conversas entre colegas:

Hoje a concentração é algo difícil, né, porque são muitas informações de todos os lados, né. Internet, celular, etc. Até às vezes quando você quer se concentrar mais, você bota um fone de ouvido, né, para poder ficar mais focado naquilo ali. A gente trabalha num setor... somos em cinco na sala, né. Então volta e meia alguém puxa um assunto, quer discutir algum caso, algum processo que está trabalhando. A gente interage bastante, né. Só que às vezes quando você precisa de uma concentração maior, né, o recurso que se usa é botar um fone de ouvido, uma música tranquila e você poder focar no teu trabalho ali, né, sem distrações. Esconder o celular na gaveta (EP8).

Às vezes quando o setor tem muitas pessoas, é um setor numeroso, sem divisão física, às vezes é difícil de se concentrar assim. Às vezes eu tenho um pouco de dificuldade, assim, porque é muita gente na sala, de vez em quando tem alguém conversando sobre um assunto, então tu acaba muitas vezes tendo dificuldade de se concentrar, né, só nesse sentido assim (EP7).

Em relação à tecnologia, Csikszentmihalyi (2004) recomenda que sejam estabelecidos limites e que seja assegurado o controle sobre o meio. As interferências externas muitas vezes dificultam o ato de concentrar-se, porém quando a pessoa está vivenciando a experiência de *flow*, a concentração profunda surge naturalmente, independente do que está ao redor, de acordo com o autor. Utilizar fone de ouvido ou ouvir uma música podem ser recursos que facilitem o alcance da concentração, numa espécie de isolamento das distrações externas, porém é importante ressaltar que a concentração profunda é uma condição muito mais complexa e que demanda envolvimento nas ações que estão sendo realizadas.

Como já enfocado na categoria *Feedback* Imediato, as diferentes exigências inerentes às atribuições envolvidas nas coordenações podem interferir nas condições para o alcance da experiência de *flow*. Um dos respondentes relatou que devido às responsabilidades e à sobrecarga de trabalho, percebe dificuldades de se concentrar em uma tarefa, visto que precisa realizar concomitantemente diversas ações ligadas à sua coordenação:

Isso é o mundo perfeito, né. Não existe, me desculpe. (...) Mas, assim, hoje a nossa realidade, especialmente de gestores e especialmente nessa área que eu estou, não existe aquele negócio: agora tu vai te concentrar nessa tarefa. Então eu tenho que, ao

mesmo tempo, delegar várias tarefas, receber retorno, revisar, repassar e às vezes com retrabalhos, e é bem complicado. Às vezes eu quero fazer... porque a gente sempre tem o lado técnico, às vezes tem que abrir mão da parte técnica de tu fazer e explorar teu grupo, né. Porque você não vai conseguir se dedicar a uma tarefa e ao mesmo tempo delegar, orientar, cobrar, conferir, então, mas eu gosto muito da minha atividade (EP5).

Interessante perceber na fala de EP5 há reforço ao gosto pela atividade, porém percebe-se que a sobrecarga quantitativa e qualitativa de trabalho (Jex, 1998) e o caráter multitarefa podem dificultar uma experiência mais prazerosa no ambiente de trabalho. “O estresse é o resultado não tanto do trabalho pesado, mas da necessidade de desviar constantemente a atenção de uma tarefa para outra e ainda mais outra, sem dispor de qualquer controle sobre a totalidade do processo” (CSIKSZENTMIHALYI, 2004, p. 104). O autor afirma que um trabalho estressante pode esgotar a vitalidade pessoal, exatamente como esse entrevistado relata:

A gente chega num esgotamento aqui. Eu te confesso que hoje às 18h da tarde, eu saio daqui, daí vou para a Unisinos, tenho a minha aula, e amanhã, sábado é o dia, especialmente se o dia não estiver bonito, fico dormindo, entra 10h, 11h às vezes, mas é cansaço, cansaço da semana. Sábado eu estou quase hibernando às vezes (EP5).

O esgotamento da vitalidade pessoal parece atingir o entrevistado. Apesar de gostar do que faz, a responsabilidade, a complexidade e o grande número de tarefas a serem realizadas e delegadas levam-no a uma situação de estresse e esgotamento de sua energia psíquica, que ele procura compensar com horas de sono, buscando recuperar as energias. É possível inferir, de acordo com a Teoria do *Flow*, que a combinação entre desafios e habilidades desse entrevistado produz sentimentos de preocupação, ansiedade e excitação, pois os desafios parecem estar superando as habilidades, levando ao estresse.

Percebe-se que alguns servidores têm mais facilidade para chegar à condição de *flow* concentração profunda, deixando de perceber o que estava ao seu redor ou esquecendo suas necessidades fisiológicas. Constata-se a mescla com outras condições, como noção de tempo alterada e envolvimento com a tarefa, a partir das falas. Apesar disso, o volume de informações, o ambiente de trabalho barulhento e as constantes demandas parecem dificultar a concentração individual.

5) Controle sobre si mesmo e sobre a tarefa: a habilidade de controlar o próprio desempenho é aguçada, sobretudo quando as pessoas conseguem desenvolver as habilidades adequadas para enfrentar os desafios propostos. Para o autor, há uma harmonia no controle de

si mesmo, de seus pensamentos e da própria tarefa: “(...) o que realmente importa é dar o melhor de si para completar a tarefa em vista, e confiar que esse melhor seja o bastante para a concretização do objetivo (CSIKSZENTMIHALYI, 2004, p. 45)”.

Pode-se constatar essa condição para a experiência de *flow* nos relatos de alguns entrevistados, em especial EP3, que, além de suas atividades, apresenta um programa na *Webradio* TCE pautando decisões proferidas pelo Tribunal. O projeto do programa foi desenvolvido por ele há cinco anos a partir de um convite de um Assessor de Imprensa do Tribunal: “Nós que desenvolvemos. Começou a coisa meio empírica, né, mas foi... Já foi o programa mais ouvido da rádio” (EP3). O Auditor revela que de início percebeu o programa como uma oportunidade de transmitir o conteúdo de seu trabalho em outro meio: “Era o que eu fazia, em invés de fazer por escrito, eu ia fazer falando. Claro tem umas certas restrições, que a gente tem que ter cuidado com o que a gente fala” (EP3).

De acordo com o preconizado por Csikszentmihalyi (2004) para a condição de *flow* controle sobre si mesmo e sobre a tarefa, esse Auditor soube aliar suas habilidades, o domínio da técnica, sua formação e o gosto pelo veículo de comunicação e, sobretudo, pela tarefa: “E rádio, na faculdade de Jornalismo, eu sempre gostei de rádio, né. Pessoal, ah, tem medo, ah, olha para aquele negócio ali, o microfone... Eu nunca tive esse problema. Então para mim é uma atividade extremamente prazerosa. Toda a semana é um prazer fazer” (EP3). Aliado a essas características, Csikszentmihalyi (2004) afirma ser essencial perceber que a atividade está sendo bem realizada. De fato, há a percepção de que está sendo bem realizado quando o entrevistado comenta que o conteúdo do programa é usado como fonte de conhecimento e subsídio por colegas e gestores públicos: “Quando eu fiz a última Especialização, uma colega usou um dos programas como referencial teórico, como referência no trabalho. (...) Bah, isso deixa a gente... é sinal de que alguma coisa a gente está fazendo certo” (EP3).

Relata ainda que sempre há um programa gravado previamente: “Como é gravado, tem sempre um guardadinho para essas eventualidades, ‘ – ó, não deu para gravar’, então vamos fazer, vamos usar aquele” (EP3). No dia da entrevista presencial, aliás, estava marcada gravação: “Até hoje é o dia que a gente deve gravar, vamos ver se vamos conseguir horário” (EP3). Os trechos destacados demonstram controle sobre a tarefa e sobre si mesmo, considerando que o entrevistado aceitou o desafio de desenvolver um projeto para o qual revelou ter habilidades, planejamento em deixar gravações prontas previamente, percepção de que a tarefa foi bem feita e, principalmente, gosto pela atividade, características fundamentais para Csikszentmihalyi (2004).

O controle sobre a tarefa e sobre si mesmo revela-se de diferentes formas para os entrevistados. Ao contrário de EP3, outro entrevistado ao deparar-se com um desafio, no primeiro momento pensa em desistir, depois deixa a tarefa de lado por algum tempo e por fim a conclui.

Eu tendo a me dispersar muito, muito mais do que é o lógico. Às vezes eu penso ‘– puxa vida, eu deveria declinar’, mas eu acabo não declinando, eu acabo demorando mais no tempo e, hã, isso me traz alguma satisfação depois, né. É como se eu usasse o tempo, hã, que aparentemente eu estou perdendo, para bolar alguma coisa, sei lá, como na informática deve ter um programa por trás lá, rodando aquela solução. Porque aconteceram várias vezes (EP9).

Como já ressaltado anteriormente, esse entrevistado relatou experiências de *flow* na área em que atuava antes da que estava lotado quando participou da pesquisa. Durante a entrevista presencial, lembrou de duas ocasiões em que agiu assim e em ambas diz ter percebido a ocorrência da experiência de *flow*. “Esse foi um dos dias que aconteceu essa experiência, né. (...) Em uma tarde eu fiz o trabalho todo. Eu lembro que o meu coordenador foi analisar o processo, né, e ele disse assim ‘– puxa vida, eu gostei muito do teu trabalho, porque tu pegou um fato que ninguém tinha visto antes’” (EP9). E continua:

Também parece que eu dei uma saída daquilo, deixei aquilo de lado, depois quando eu sentei para fazer, saiu um trabalho muito bem feito. E, depois, eu considero um orgulho profissional, no voto do Conselheiro tinha um excerto do meu relatório, do relatório que eu fiz, no voto, né. Então, nossa, dá uma satisfação. Eu era um bom Auditor de campo, eu acho (EP9).

A partir desses trechos, constata-se que o controle sobre a tarefa e sobre si mesmo ocorre primeiro internamente. Esse servidor necessita de um período de reflexão interna, maturação e organização mental sobre o assunto e o foco a ser abordado, além da busca por inserir algo inovador ou abordar o assunto sob um ponto de vista ainda não explorado: “o que significa “controle”, nesses casos, é mais o sentimento de que se a ocasião assim o exigir, os indivíduos envolvidos detêm as indispensáveis habilidades para estabelecer novas estratégias com vistas a atingir a meta pretendida” (CSIKSZENTMIHALYI, 2004, p. 105).

Por outro lado, esse mesmo entrevistado lembrou um fato que o fez ter controle sobre a tarefa e sobre si mesmo, porém de forma mais rígida. Quando estava lotado na área de Auditoria de Campo em uma regional, EP9 muitas vezes ficava trabalhando após o horário de expediente. Apesar de gostar muito das tarefas, estava longe da família e não via muitos atrativos de lazer na cidade, por isso continuava trabalhando mesmo após o horário de saída. Esse trabalho extraordinário voluntário gerou uma advertência da chefia: “Uma vez, o meu

chefe na época, na minha avaliação de desempenho, né, do estágio probatório, né, tinha recomendação para que eu não trabalhasse tanto” (EP9). Com isso, relata ter aprendido a exercer maior controle sobre si mesmo e sobre as tarefas:

Mas à medida que o tempo foi passando também, né, e depois dessa crítica que eu estava me excedendo lá no horário, eu passei a dar uma controlada melhor nisso, né, para evitar problema, né, com o é... funcional e com a chefia também. E também achei que ele estava com a razão, né, não era lógico a pessoa ficar, ir ficando (EP9).

Essa situação demonstra que é essencial ter equilíbrio. Como o autor húngaro ensina, é preciso atentar para o controle do tempo, pois “uma pessoa imersa no *flow* perde a noção das horas” (CSIKSZENTMIHALYI, 2004, p. 106). De acordo com ele, isso ocorre porque a pessoa nesse estado de satisfação percebe o tempo de forma diferente, relacionando-o à atividade em si e aos estados internos.

A condição de *flow* controle sobre si mesmo e sobre a tarefa foi perceptível com mais ênfase a partir do relato de dois entrevistados, principalmente por meio das habilidades relatadas durante a execução das tarefas. Houve destaque a essas duas entrevistas principalmente devido à percepção distinta de ambos em relação a essa condição de *flow*. Um deles, devido a sua formação e ao gosto pela atividade, demonstrou controlar a si mesmo e à tarefa com facilidade e praticamente nenhum esforço. Com o outro ocorreu o contrário: à primeira vista parecia não exercer o controle, mas o controle sobre a tarefa e sobre si mesmo surgem após a reflexão e o amadurecimento internos.

6) Noção de tempo alterada: considerando que a percepção do tempo é subjetiva, Csikszentmihalyi (2004) constata a distorção na noção do tempo como mais uma condição para alcançar a experiência de *flow*. Para o autor, o tempo parece ficar suspenso ou expandir-se, ou seja, tem-se a percepção de passar muito mais rápido que o normal. De acordo com ele, a velocidade com a qual o tempo passa depende do nível de concentração mental individual na tarefa.

Essa condição para alcançar a experiência de *flow* foi citada de alguma forma por praticamente todos os entrevistados. Eles relataram perceber a passagem mais rápida das horas em atividades que exigem pesquisa, concentração, superação de desafios ou nas atividades em que estão muito envolvidos e nas que têm alto controle. A rápida passagem do tempo é sentida por EP3 ao gravar programas da *Webradio* do TCE: “É o tal negócio, quando a gente vê já passou meia hora e diz ‘– pô, já? Já acabou?’”

Em relação à percepção mais rápida do tempo, destaque para o seguinte trecho, que relaciona o volume de atividades, a concentração e o gosto pelo trabalho:

O tempo passa sempre muito rápido, mal chega já começa uma coisa e outra, sempre foi assim. O nosso horário é das 10 às 18 horas, e eu sempre trabalhei tipo de nove até às 19 horas. Sempre gostei de pesquisar, de aprofundar os trabalhos, fazer trabalhos mais qualificados dentro das limitações da gente, né, e isso faz com que o tempo passe rápido, que quando tu vê ‘nossa, já é na hora de ir embora, tem compromisso’. E agora aqui nessa parte de administração então muito mais, né (...) passa muito rápido, seguido tem ficado, umas duas vezes por semana tenho ficado até umas sete, oito, nove, já saí daqui 10 horas da noite, 10 e meia, justamente porque além do bastante afazer, é bom fazer, passa rápido, não sente o tempo passar dentro do Tribunal. É um trabalho bom de fazer, sempre foi. Quando tu vê se foi o tempo (EP2).

Os fatos relatados nesse trecho relacionam-se com os preceitos teóricos de Csikszentmihalyi (2004). Conforme o autor, quanto maior for a concentração na tarefa mais rápido parecerá que o tempo passou. Para o entrevistado, a realização de uma tarefa que envolve pesquisas e aprofundamentos, permite-lhe sentir que o tempo passa em uma velocidade maior que o normal. A mudança de área de atividade, saindo da Auditoria de Campo e indo para a Gestão (“E agora aqui nessa parte de administração então muito mais, né”), de acordo com ele, contribuiu para ter essa sensação, possivelmente pelo maior volume de trabalho e pelos desafios da nova atribuição. EP2 enfatiza seu gosto pelo trabalho e revela que desde seu ingresso no TCE sempre teve essa sensação em relação à passagem do tempo: “Seguido eu vou em posses que acontecem aqui no Gabinete, de Auditores que entram, e eu sempre parece que me vejo, que era ontem que eu estava tomando posse, e já se passaram 23 anos, né” (EP2).

Seguindo a mesma linha do autor em relação à concentração profunda, o trecho a seguir revela que o equilíbrio entre capacidades e desafios favorece essa percepção em relação ao tempo:

Mas em geral a fase do meu trabalho que eu mais sinto assim, ou digamos que eu sinto o tempo passar mais rápido, vamos dizer assim, é a fase quando eu estou escrevendo o relatório, no caso. Aí tu fica pensando assim na melhor forma de escrever, de convencer, né, tem que ser, tem que trazer argumentos, tem que ter, ser convincente, demonstrar objetivamente também. Então essa parte eu gosto bastante e é quando mais sinto, então acaba sendo frequente (EP7).

No ato de escrever o resultado da Auditoria de Campo realizada e buscar argumentos e objetividade, o entrevistado demonstra que está elevando suas capacidades até alcançar o que precisa para atender ao desafio envolvido na tarefa. À medida que amplia suas capacidades para atingir o nível desejado, mais é favorecido o aprofundamento da concentração, gerando-

se, assim, um ciclo que provoca a noção alterada do tempo. Por ser uma tarefa constante, o entrevistado comenta que frequentemente vivencia a experiência de *flow*.

Alguns servidores que mudaram de área de atividade lembraram trabalhos que marcaram suas trajetórias nos setores pelos quais passaram e compararam suas experiências ligadas ao *flow* e/ou às condições de *flow* vivenciadas (ou não) nas diferentes áreas.

E realmente acontece isso, quando tu te concentra, gosta muito da matéria, o tempo voa, né. E lá na, no... as outras atividades do serviço de instrução eram bacanas, só que lá realmente o tempo passava um pouco mais devagar assim, né. É mais penoso. A satisfação é muito mais acho que o final, depois que tu termina o trabalho e vê que fez alguma diferença, né, do que o processo em si, né. A maioria eu achava um pouco mais devagar. Aqui na Presidência ao contrário, realmente acontece isso, acho que não só pelo prazer, mas é que realmente como te demandam tanto e é tanta coisa acontecendo junto, que quando vê passou o dia e chega 18h tu pensa 'ai, meu Deus, o que aconteceu com meu tempo, né?' (EP6)

Csikszentmihalyi (2004) considera que a lembrança das experiências de *flow* conecta-se ao sentimento de ser sido bem sucedido em determinada atividade. Além de mencionar um trabalho específico, esse trecho reforça a concepção do autor quanto ao aumento da concentração e ao gosto pela tarefa estando muito relacionados à noção de passagem mais veloz do tempo. Há ainda a percepção de que quando o trabalho não é considerado tão agradável (“mais penoso”), o tempo parece passar mais devagar. Nesse ponto cabe detalhar um pouco mais a percepção de EP6 sobre o trabalho realizado na área de Instrução Processual, onde estava antes de ir para a Assessoria da Presidência:

Pois é, ali o que eu achava que dificultava um pouco, talvez, o que eu não gostava de lá e talvez me deixasse um pouco mais entediada, é que aqui no Tribunal a gente tem essa característica, como num processo tu analisa a gestão inteira do órgão, da entidade, às vezes o processo é muito grande e tem muita coisa e aí eu acho que fica um pouco chato tu ficar... teve um que eu fiquei dois meses no mesmo processo, já estava querendo cortar os pulsos, né, porque toda a semana eu chegava e era o mesmo processo. Ainda mais que, né, eram várias falhas e ia mudando. Não sei, eu não tinha aquela sensação de 'tá, terminei essa semana'. Não, eu fiquei dois meses no mesmo trabalho, né, então isso eu acho que acaba dificultando um pouco (EP6).

Assim como EP6, outro entrevistado lotado na área de Instrução Processual (com função de coordenação do setor) comenta sobre o envolvimento de cada Auditor em um mesmo processo e o que isso pode causar: “A gente tem cansaço mental trabalhando muito tempo em cima de um único processo” (EP4).

Esse mesmo entrevistado comenta sobre sua percepção do tempo durante o dia de trabalho:

Normalmente eu almoço bem mais tarde que o pessoal. Então eu não tenho essa sensação. Se eu almoçar muito cedo, eu tenho a sensação que o tempo não passa de tarde, parece que a tarde fica muito comprida. Como eu saio às 17horas ou 17:30,

dependendo do horário que eu chego, eu almoço às 14horas, 13:30, 14horas, então quando eu volto ainda tem poucas horas pela frente. Daí esse tempo me parece que flui normalmente. Se eu almoçasse muito... nas vezes que eu almoço mais cedo, quando vou com turma, aí parece que a tarde fica muito comprida e o tempo não passa (EP4).

Relatou gostar do trabalho no TCE, porém para ele o tempo custa a passar, não passa rapidamente como relatado por EP2, EP6 e EP7. Acrescenta-se que ele afirmou não sentir a experiência de *flow* durante a realização das atividades de trabalho no Tribunal. O tempo nem sempre é percebido da mesma maneira, parecendo expandir-se ou contrair-se, pois a velocidade com que o tempo passa depende do grau de concentração da mente da pessoa na tarefa (Csikszentmihalyi, 2004).

De alguma forma, a condição de *flow* noção de tempo alterada foi citada por praticamente todos os entrevistados. A maioria relatou perceber a passagem mais rápida das horas em atividades que envolvem a busca por conhecimentos, a realização de pesquisas ou que exigem concentração e superação de desafios, havendo uma mescla de condições de *flow*. Ao ampliar as capacidades para alcançar o desafio, os entrevistados relataram noção alterada do tempo. Apesar disso, alguns entrevistados citaram situações em que as horas custam a passar, relacionando essa percepção a tarefas repetitivas ou até mesmo por sua percepção pessoal em relação trabalho.

7) Fusão ação-consciência: envolvimento integral com a tarefa, simbiose, união entre a pessoa e a tarefa que está sendo realizada. Essa condição de *flow* pode se manifestar de diversas maneiras que contribuem para deixar de lado a identidade social – nome, posto e número de série (Csikszentmihalyi, 2004).

Uma das facetas mais visíveis percebida nesta pesquisa é a simbiose entre o Auditor e determinado tema ou assunto. Pode-se relacionar ainda ao conceito de perda do ego, pois o envolvimento é tão grande e, quando se tornam referência em algum tema, os servidores praticamente deixam em segundo plano sua identidade como autores sociais e tornam-se especialistas e fontes de consulta. O mergulho na tarefa favorece o esquecimento da própria individualidade e da identidade social. Entre os entrevistados, um deles comenta que, em decorrência de um desafio de trabalho, passou a ser considerado especialista em um determinado tema:

Eu sou um dos especialistas em prova, acabei virando especialista em prova no Tribunal. (...) Vou te colocar a questão da prova, que eu falei que virei um especialista em prova, por uma questão muito trivial. Nós estávamos com um problema na instrução municipal, ligado à prova, e ninguém conseguia. Aí a chefe

disse ‘ – tu vai fazer um estudo’. Pô, logo eu que detesto Direito Civil, Direito de Processo Civil. ‘Mas tu vai fazer’. Tá, fui e comecei a gostar, foi aí que comecei a escrever artigos. Aí que está (EP3).

Esse relato está relacionado à busca por elevar as capacidades pessoais para alcançar o desafio proposto e solucionar a dificuldade de trabalho, contudo vai além disso por demonstrar o grande envolvimento pessoal com a atividade. O servidor poderia ter utilizado as habilidades adquiridas apenas naquela ocasião, porém essa experiência lhe forneceu um histórico positivo para ser reconhecido e consultado sobre o tema em que detém experiência e conhecimento. Certamente, quando se fala no tema “prova”, os demais colegas devem logo relacionar a imagem de EP3, ao qual não pode mais ser dissociada, até mesmo depois que esses servidores vistos como referência saem da instituição. “Embora a pessoa normalmente esqueça o ego durante a experiência do *flow*, depois dela a autoestima ressurge ainda mais viva do que antes” (CSIKSZENTMIHALYI, 2004, p. 48).

Devido ao envolvimento pessoal em um determinado assunto, mais dois entrevistados relataram que outros Auditores simbolizam a união entre eles e determinado assunto, tornando-se referências dentro e fora da instituição:

Muitas vezes a gente vê que tem colegas que acabam se destacando em determinadas áreas, mas parece que é mais por mérito próprio assim, vamos dizer, que ele gosta daquele assunto, ele acaba se especializando, daqui a pouco ele é uma referência naquele assunto. Hã... A gente tinha um, que já se aposentou, que na área da saúde. Queriam saber sobre saúde, falavam para ele, né, porque ele gostava daquela área, se envolvia. Nas auditorias, ele sempre via aquele assunto, além de outros. Então ele acabou ficando especialista. E têm outros, em educação infantil, sabe muito sobre isso, mas parece que é mais por mérito dele e depois acaba sendo bom porque saem bons trabalhos. Mas talvez um estímulo para isso poderia contribuir (EP7).

Diferente do primeiro caso citado em que a simbiose entre a pessoa e a tarefa surgiu por um desafio proposto pela chefia, no trecho citado por EP7 há menção ao esforço e ao gosto pessoal pelo assunto. Talvez essa percepção tenha sido transmitida pelo próprio especialista, que possivelmente demonstrava-se à vontade com o tema e tinha prazer em transmitir seus conhecimentos aos colegas. A simbiose entre um dos Auditores citados e o tema educação infantil é tão forte a ponto de ser lembrada por outro entrevistado:

Tem trabalhos que são feitos por economistas aqui, né, que tem alcance regional, nacional, que é o trabalho sobre educação infantil, é um deles. O rapaz que faz é economista e ele, hã, fez um trabalho de economista numa área, né, de atuação do Tribunal. Então me parece que ele, né, eu nunca conversei com ele a respeito, mas eu acho que ele deve ter feito isso com muito empenho, né, porque são análises enormes, município a município, hã, né, vincula dados de estatística, né, dados econômicos, né, e resultados de políticas públicas, né, que podem ser usados para

ver aqueles números melhor (EP9).

As características de esforço para alcançar os desafios propostos pela chefia, por realizar um trabalho de qualidade e, sobretudo, o gosto pessoal pelo tema podem se relacionar a essa condição para a experiência de *flow*, por estarem ligadas ao foco integral na ação de aperfeiçoamento em uma área de conhecimento e a fusão entre a pessoa e a tarefa e/ou tema.

Ademais, a individualidade é esquecida quando se está em simbiose com a instituição e/ou com a equipe de trabalho. Todos os entrevistados comentaram sobre seus trabalhos em equipe e ao citar determinada tarefa utilizavam expressões como “nosso trabalho”, “a gente faz”, “nós fazemos”, inclusive quando questionados sobre a sua rotina de trabalho. O espírito de inclusão na equipe de trabalho e em algo maior que é a instituição esteve presente em todas as entrevistas, principalmente porque os trabalhos são encadeados: “como o serviço que nós fazemos é uma continuação de outros anteriores, então a gente também depende um pouco de o serviço ser bem feito anteriormente e a gente consegue dar continuidade” (EP3).

Na identificação com a instituição, alguns entrevistados demonstraram deixar sua individualidade de lado para ser algo maior: “Tu está construindo a tua vida, tem filhos pequenos, tem que se virar, tu tem que esquecer tudo e põe a cabeça na estrada, veste o Tribunal e vai embora. (...) Enquanto estou dentro do Tribunal, eu só penso no Tribunal. E por conta de vestir essa camisa” (EP2); “Aí tu fica pensando pô, se eu não fizer, quem vai fazer? Nós somos o órgão que tem essa missão institucional, né, de verificar, nós temos que dar um jeito” (EP7); “eu achava que eu fazia a diferença, né, onde eu ia, porque enfim lá tinha lugares que a gente visitava que a gente era a cara do Estado. Era o Estado indo lá” (EP9).

Os trechos demonstram que além de fazer parte da equipe de Auditores, representam o Tribunal e o Estado, em uma crescente. Em suma, “é por isso que a transcendência da individualidade sentida no *flow* proporciona a rara oportunidade de assumir um envolvimento ativo em algo maior do que o ego, sem com isso renunciar a qualquer das habilidades mentais, físicas ou volitivas do indivíduo” (CSIKSZENTMIHALYI, 2004, p. 47). Aliado a essa condição de *flow* está o princípio constitucional da impessoalidade, que condiciona os atos dos servidores públicos à satisfação dos interesses da instituição para a qual atuam, deixando de lado seus interesses particulares. Percebe-se que os entrevistados sentem-se representantes do Tribunal e do Estado.

A condição de *flow* fusão ação-consciência expressou-se nas entrevistas quando os servidores tornam-se referências, especialistas e fontes de consulta em um tema específico, devido à simbiose que passam a ter com o tema, bem como quando se sentem parte integrante

de uma equipe e de algo maior como a instituição em que trabalham, deixando em segundo plano sua identidade como autores sociais.

8) Envolvimento na tarefa: Csikszentmihalyi (2004) afirma que se a pessoa está envolvida efetivamente na tarefa, a executa sem grandes esforços. Assim, a tarefa é considerada por quem a realiza como recompensadora, prazerosa. Apesar de o trabalho dos Auditores ser complexo, desafiador e muitas vezes cansativo, como relataram alguns entrevistados, a maioria dos entrevistados sentem-se assim.

Ao comentar sobre a tarefa que mais lhe propicia experiências de *flow*, um dos entrevistados resume: “É que nem brincar, a gente está brincando, está jogando canastra, é a mesma coisa” (EP3), referindo-se à organização e apresentação de um programa na *Webradio* do Tribunal. Como ele mesmo comenta, essa atividade pode parecer difícil para alguns (“Pessoal ah, tem medo, ah, olha para aquele negócio ali, o microfone... Eu nunca tive esse problema”), porém ele demonstra estar tão envolvido e gostar tanto do que faz, que não vê a complexidade da tarefa e quase a simplifica: “Era o que eu fazia, em invés de fazer por escrito, eu ia fazer falando” (EP3). O entrevistado mencionou que geralmente são gravados um ou dois programas por semana e “já teve ocasiões que eu gravei três programas direto” (EP3). Questionado se ficou mais cansado que o habitual nesse dia, afirmou: “Não, não, isso não me cansa. Aí depois que passa, aí sim. Aí a gente: ah...” (EP3), e se atira para trás na cadeira, simulando momento de descanso, relaxamento.

Esse entrevistado descreve sua atividade com entusiasmo, comparando-a a uma brincadeira, a um jogo de cartas em que o importante é a espontaneidade e o envolvimento com o que está sendo realizado naquele momento. Sente-se envolvido e sequer se cansa, mesmo quando precisa se dedicar às gravações mais horas que o habitual. De acordo com sua fala, o cansaço só surge depois, quando a tarefa foi realizada (“Aí depois que passa, aí sim. Aí a gente: ah...”). A responsabilidade de transmitir de forma clara e objetiva e informação técnica não é vista como uma dificuldade, e sim potencializa a experiência de *flow*. De acordo com Csikszentmihalyi (2004), jogos e esportes têm regras claras e metas, exigindo concentração e envolvimento dos participantes, que sabem o que devem fazer ou não ao longo do processo.

Outra ação relacionada ao envolvimento com a tarefa é o fato de alguns gostarem tanto da atividade que mesmo nos períodos de descanso querem continuar produzindo: “É comum tirar férias e trabalhar. Eu tirei férias, uma LP [*licença prêmio por assiduidade*] uns anos atrás, fiquei 17 dias fazendo relatório. E os Auditores mais pegados fazem isso, é comum

fazerem isso. E aí o relatório chega aqui bem encorpado” (EP2). Esse entrevistado comenta que sempre trabalha mais tempo do que o normal: “O nosso horário é das 10h às 18h, e eu sempre trabalhei tipo de 9h até às 19h. Sempre gostei de pesquisar, de aprofundar os trabalhos, fazer trabalhos mais qualificados dentro das limitações da gente, né” (EP2). Da mesma forma, esse fato já ocorreu com outros dois entrevistados: “Mas hã, na Auditoria, no período que eu trabalhei (...), nossa, às vezes eu ficava até às oito da noite. Uma vez, o meu chefe na época, na minha avaliação de desempenho, né, do estágio probatório, né, tinha recomendação para que eu não trabalhasse tanto” (EP9).

Até foi caso de um trabalho de... que a gente acabou... era uma inspeção específica no Detran, uma matéria ali que eles estavam cobrando uma taxa que eles não poderiam porque não tinha lei estabelecendo e até me agradou bastante e eu acabei fazendo por conta, até mesmo no horário fora porque a matéria era muito legal (EP6)

Pode-se relacionar essa condição de *flow* à noção de tempo alterada, pois o envolvimento na atividade foi tão grande que os entrevistados não viam o tempo passar, chegando a extrapolar o horário de expediente. Essas duas condições de *flow* relacionam-se ainda ao equilíbrio entre capacidades e desafios, pois a justificativa comum aos entrevistados nos trechos destacados está ligada à busca por conhecimento e aprofundamento no tema analisado ou simplesmente para aproveitar a oportunidade de realizar determinado trabalho.

As entrevistas demonstram que a condição de *flow* envolvimento com a tarefa está presente no cotidiano de trabalho, levando a outras condições de *flow* e a experiências altamente satisfatórias. O fato relatado por alguns entrevistados quanto ao alto envolvimento na tarefa, por mais complexa que fosse, não chegar a lhe gerar grandes esforços ou sentimento de cansaço durante sua realização é importante para a instituição. Conhecer as motivações individuais que levam a esse tipo de sentimento é valioso para a área de gestão de pessoas, que pode elaborar políticas focadas. As entrevistas revelaram ainda o grande envolvimento de alguns servidores, que ficam trabalhando além do horário de expediente e chegam até atirar férias ou licença prêmio e continuar produzindo, pois a tarefa é realmente instigante e fonte de sensações positivas. Esses fatos precisam ser observados pela área de gestão. Durante as experiências de *flow* relatadas, foi possível perceber que os entrevistados consideraram as tarefas como recompensadoras e prazerosas, chegando a experiências de *flow*.

9) Personalidade autotélica: pessoas com essa personalidade têm gosto pelo que fazem, são mais autônomas e independentes, não precisam de recompensas externas para

alcançar a felicidade. Etimologicamente, autotélico significa aquilo que vale a pena fazer por si mesmo. Atividades desse tipo não precisam de incentivos externos, pagamento ou aprovação de terceiros, pois o simples fato de realizá-las já é considerado uma recompensa.

De acordo com Csikszentmihalyi (2004), há poucas atividades puramente autotélicas. O autor afirma que algumas pessoas gostam tanto da tarefa que fazem que, mesmo se deixassem de receber por isso, continuariam realizando-a. Porém “(...) mesmo sendo pagos para fazer alguma coisa, isso não significa que não possamos também gostar de fazê-la” (CSIKSZENTMIHALYI, 2004, p. 48). O Psicólogo argumenta que é importante compreender que tudo pode ser agradável se os elementos de *flow* estiverem presentes.

A maioria dos entrevistados demonstrou gostar das atividades desempenhadas no Tribunal: “Sempre foi muito gostoso de fazer, em todos os sentidos” (EP2); “Eu gosto muito da minha atividade, acho que me realizo fazendo meu trabalho, acho que todas as tarefas do TCE são importantes. Eu gosto muito de trabalhar no TCE, sempre gostei, desde fazer auditoria, coordenar, então...” (EP5); “eu estou bem satisfeita de uma forma geral com o trabalho aqui” (EP6); “na verdade, assim, eu estou gostando muito de trabalhar no Tribunal, então até então todos os meus dias de trabalho têm sido muito prazerosos. Até por ter pouco tempo, assim, eu estou gostando muito. Não lembro de nenhum dia que eu tenha achado ruim, assim” (EP1).

Esses trechos têm como pressuposto o que Csikszentmihalyi (2004) preconiza quanto ao uso de energia psíquica na atividade que está sendo realizada. A maioria dos entrevistados disse gostar das atividades e da instituição; não há preocupações com a remuneração e tampouco com a estrutura física de trabalho, visto que consideram ambos muito bons. Mesmo com muitas atividades e com nível elevado de responsabilidade, muitos dizem gostar do que realizam diariamente.

A personalidade autotélica pode se manifestar ainda quando há o anseio pessoal em querer conhecer outras atividades e atuar em áreas diferentes, sem se preocupar com bonificações ou demais recompensas, mas pura e simplesmente para adquirir novos aprendizados e experiências. Como ensina Csikszentmihalyi (2004), a pessoa passa a ser transformada, por suas próprias ações, em um ser mais complexo.

Mas o que eu penso para mim aqui no Tribunal, eu acho que, eu gostaria de aproveitar que aqui no Tribunal tem bastante atividades diferentes para fazer e tentar ir trocando assim, enquanto eu puder, ficar um período em cada setor, para ir crescendo como pessoa e como profissional. Mas também eu sei que tem gente que prefere uma coisa mais estável e aí depois tentar aproveitar as outras coisas boas da vida, né. Mas não sei, por enquanto eu não penso em tentar me acomodar de alguma forma assim. E como eu, sei lá, eu ainda não tenho filhos e tal, eu acho que eu posso

aproveitar bastante essas experiências, e trabalhar um pouquinho mais acho que compensa (EP6).

Um dos entrevistados resumiu bem com *autoleia* e *flow* funcionam na prática: “É usar o que se tem em conjugação com o que a gente gosta de fazer” (EP3). Como servidores públicos precisam cumprir o princípio da impessoalidade, pressupõe-se que os entrevistados estão abertos a trabalhar em qualquer área de atividade, independente do trabalho – com a ressalva de que estejam dentro das atribuições do cargo e da legislação. A personalidade autotélica pode aflorar nesse contexto em que é complexo adequar as vocações e os objetivos pessoais às demandas da instituição.

Foram ressaltadas pela maioria dos entrevistados as práticas de gestão de pessoas que o TCE aplica visando adequar a lotação às áreas de atividade que os Auditores têm mais afinidade ou gostam mais. A maioria dos entrevistados valoriza a existência dessas práticas, por considerar que “então eu acho que é isso, né, tentar atribuir tarefas de acordo com o perfil dos servidores. Melhora o desempenho, né, da instituição e melhora a vida do servidor também” (EP9).

Ah, eu acho que o Tribunal ele até tenta propiciar isso. Acho bem bacana que eles tentam ver bem o teu perfil e os teus conhecimentos e o que tu gosta e tentam te enquadrar em serviços que, né, tenham mais a ver contigo. Eu acho que isso acaba de uma certa forma propiciando. Acho que esse *flow* é uma decorrência do prazer que tu está sentindo na atividade, né. Então quanto mais o Tribunal tentar te ajustar em uma tarefa que tu goste, mais chance tem de isso acontecer (EP6).

Eu acho que ele tem que investir na questão de...hã, investir mais, tem muita gente que já, isso está começando isso... mas na questão da gestão de pessoas mesmo, de colocar as pessoas certas nos lugares certos, sabe. Porque tem pessoas que não têm perfil de auditoria de campo, tem outras pessoas que não têm perfil da instrução, por exemplo. E tem que tentar... nem sempre é fácil isso, mas na medida do possível tentar privilegiar as habilidades da pessoa, muitas vezes a vontade dela, de onde ela quer trabalhar, sempre que possível, né. Acho que isso contribui bastante, a pessoa fazer aquilo que ela gosta, que ela quer, a tendência é que ela fique mais satisfeita com aquilo que ela realiza (EP7).

Os trechos destacados demonstram que, na opinião desses Auditores, não bastam apenas as características pessoais para fazer com que qualquer atividade seja sinônimo de satisfação. De acordo com eles, a instituição tem papel relevante em buscar conhecer seu corpo funcional e adequar, na medida do possível, sua formação e as atividades que gosta à área de atividade. Esse ponto de vista é reforçado pelo trecho a seguir, demonstrando ser uma prática de gestão da Gestão de Pessoas do TCE-RS:

Na verdade, quando eu cheguei no Tribunal, uma coisa que foi passado bastante foi que o Tribunal tinha um foco muito grande nas pessoas. E até achei que fosse exagero. Assim, ah, se preocupa, que sempre procura adequar o melhor possível o

perfil à alocação no setor. E realmente tem uma preocupação muito grande com isso, de discutir, de fazer análise de perfil, testes e até questionar mesmo a pessoa onde ela quer, onde ela se sentiria melhor, para que, dentro do possível, claro, por vezes não tem... a necessidade é uma, vai ficar alocado no setor. Mas tem toda uma política. O setor de RH é muito atuante nesse ponto, há, sempre aberto à questão de sugestão, enfim, se o servidor não está contente, tem... isso eu noto que é muito forte. Existe uma preocupação talvez mais forte com o próprio pessoal do que com a instituição por si só. Isso também nos falaram quando a gente entrou e é verdade. Questão de remoção, por exemplo, não tem um tempo mínimo. No meu caso, eu fui para uma regional e fiquei 42 dias, né. Isso acaba afetando a estrutura lá da ponta, que aí eu digo, né, daqui a pouco a ponta, que são os serviços regionais, acabam ficando até desassistidos ou meio enfraquecidos em prol de uma política de pessoal, que é muito... é boa para o servidor, nesse ponto da instituição pode estar afetando o desempenho dela. Mas tem uma preocupação muito grande com isso (EP10).

O trecho acima demonstra a preocupação do Tribunal com a satisfação dos seus servidores e a melhor alocação deles considerando sua formação, seu perfil e as necessidades da instituição. Vale destacar a preocupação de EP10 com a instituição, pois se percebe um alerta para que as políticas de gestão de pessoas não afetem o desempenho e o contingente de atendimento das atividades fins. Apesar disso, esse entrevistado acredita que alguns setores podem propiciar mais experiências de *flow* do que outros:

É, eu acredito que o setor onde que eu me encontro é um setor mais, é um dos setores que é aberto a esse tipo de experiência com mais, há... acredito que permite mais esse tipo de satisfação porque ele te dá uma abertura maior para tu trabalhar, tu tem uma margem de trabalho que tu pode, enfim, tu pode pesquisar, tu pode colocar o teu ponto de vista (...). Mas eu acredito que essa liberdade que tu tem de pesquisar, de trabalhar, de argumentar, ela é mais... ela possibilita que se tenha um prazer maior na atividade. Há... Talvez alguns setores que eu conheça, ou que eu... que a gente converse, setores que tu tem tarefas muito repetitivas, não permitem talvez esse tipo de experiência. No setor, na tarefa que eu desempenho, e que te dá maior abertura para pesquisa, te dá mais tempo para que tu reflita sobre o que tu está fazendo, então acredito que dê uma possibilidade maior de a atividade se tornar prazerosa. (...) Não existe uma pressão de público externo tão grande, embora tenha eventualmente que conversar com algum advogado do município, enfim, a gente não sente tanto essa pressão, também não sente nenhum tipo de pressão ou ingerência política. A gente fica bem... É extremamente técnico isso. A gente pondera, não faz um voto que não veja a realidade daquele caso, mas a gente não sofre uma pressão externa tão grande, isso acaba meio que até blindando a gente de qualquer tipo de sofrimento ou de abalo emocional. (EP10).

E complementa: “Mas eu acredito que essa liberdade que tu tem de pesquisar, de trabalhar, de argumentar, ela é mais... ela possibilita que se tenha um prazer maior na atividade” (EP10). Da mesma forma, EP2, que atuou 22 anos na Auditoria de campo, enfatiza a autonomia que essa área propicia ao servidor. De acordo com ele, dentro do que determina o Plano Operativo, o Auditor de campo pode selecionar o tema que irá aprofundar seu trabalho de auditoria e no qual centrará seu relatório.

Então tu não tem rotina, não tem muita chefia, faz um trabalho mais ou menos autônomo, os Auditores de campo eu estou falando né, um trabalho mais ou menos autônomo que eles escolhem ou trabalham dentro de uma realidade ‘– bom, vou pegar sobre esse tema aqui porque eu acredito que tem problema’. No momento em que ele escolheu um tema, ele deixou outros vários para não analisar. Então ele tem autonomia. Funcionalmente é muito bom nesse sentido que há autonomia do pessoal (EP2).

Enfatizadas nos trechos acima, autonomia e ausência de pressões externas fazem parte da personalidade autotélica, segundo Csikszentmihalyi (2004). Atividades complexas, técnicas e que demandam pesquisa de forma autônoma podem contribuir para a experiência de *flow* e, nesse caso, a área de atividade terei alguma influência.

Outro entrevistado comentou que nem sempre é possível trabalhar na área desejada. Durante a entrevista, EP9 relembrou sua trajetória de trabalho no TCE, relatou que após ter trabalhado dois anos como Auditor de campo em uma cidade do interior gaúcho, optou por voltar a Porto Alegre para ficar próximo de sua família, porém nessa mudança não conseguiu voltar a atuar na mesma área:

Eu fiz muita força para que isso acontecesse quando eu voltei de lá, mas daí não tinha vaga, né e tal. E tinha vaga na instrução. Hã... Eu fui convidado para trabalhar na Assessoria de Tecnologia da Informação em dezembro do ano passado, trabalhei até julho agora e em julho eu resolvi voltar para a instrução porque, por questão de perfil, né, não me sentia com perfil adequado para trabalhar lá e também gostaria de trabalhar em casa (EP9).

Percebe-se uma busca por encontrar uma atividade que lhe satisfaça. Essa alteração da área de atividade parece oferecer algumas vantagens para o entrevistado, porém não lhe propicia experiências de *flow* como relatou sentir na antiga área: “É, mas ao mesmo tempo, hã, como eu vou dizer assim, a minha atividade ela se encaixa na rotina da família, né, na minha rotina, né. Eu tô satisfeito, apesar de não ter tantos momentos profissionais como eu tinha. Também não tenho tanto tempo agora como eu tinha lá” (EP9).

Csikszentmihalyi (2004) pondera que em situações como essa, em que não se está mais gostando da atividade, em que não há mais *flow* no trabalho, a pessoa tente a procurá-lo em outros lugares e isso pode acarretar prejuízos para as habilidades profissionais e para a vida como um todo. O entrevistado fala sobre sua formação, perfil e vocação, que pensa não se adequarem tanto à área de atividade em que está lotado: “A auditoria, para quem é contador, é extremamente prazerosa. É muito, muito prazeroso. As tarefas da instrução são mais árduas assim, são repetitivas” (EP9).

Pode-se considerar que nem todas as suas capacidades estão sendo plenamente utilizadas e sobre isso é importante lembrar que “sempre que a maior parte das habilidades

peçoais não é exigida, o envolvimento no trabalho decai, e não é surpresa alguma o fato de o mais importante nesse ambiente ser quase sempre a perspectiva do fim de semana, única oportunidade de sentir-se realmente vivo” (CSIKSZENTMIHALYI, 2004, p. 75).

Do ponto de vista institucional, esse Auditor provavelmente contribuiu positivamente na área em que trabalha, visto que muitas vezes ultrapassa as metas, como já abordado na condição de *flow* Metas claras. Talvez por essa alta produtividade e pela necessidade de pessoal nessa área, seja mais viável para a instituição mantê-lo na área de instrução, mas é importante que casos como esse recebam atenção da área de Gestão de Pessoas, principalmente porque esse Auditor afirmou não sentir mais experiências de *flow* no trabalho e pondera que é preciso respeitar a vocação pessoal:

(...) independente, né, de alcançar ou não a meta, né, acho que, vamos dizer assim, essa sensação de que o tempo muda, né, até o pessoal tava brincando ‘ah, não, como assim o *flow*?’, ‘é quando a gente faz um trabalho e parece que tem, que diz ‘ohhhhh’, assim?’ (risos) Acho que o mais é pela vocação, por fazer um trabalho que, hã, no final tu lê e te orgulha dele. É, independente se tu demorou muito ou demorou muito pouco para fazer, mas lê e sentir que tu fez um bom trabalho, né, que tu contribuiu com a sociedade (EP9).

Esse trecho demonstra que a recompensa maior do entrevistado não é financeira ou está ligada ao alcance das metas, mas sim envolve o orgulho em observar o andamento de sua tarefa (que nem sempre é o resultado final do trabalho, visto que os processos nos quais os Auditores se envolvem passam por outras áreas até serem julgados), o *feedback* imediato de saber que fez um bom trabalho e contribuiu socialmente.

As entrevistas demonstram que a personalidade autotélica está muito presente na amostra, principalmente pelo fato de a maioria gostar da tarefa e por características próprias da atividade como proporcionar autonomia de atuação para os Auditores. Apesar de a personalidade autotélica depender muito de quem realiza a atividade aprender a gostar do que está sendo realizado independente de sua natureza, discutiu-se sobre as políticas de gestão de pessoas para alocar os servidores em áreas com as quais eles tenham mais afinidade, pois se verificou que alguns servidores relataram sentir mais experiências de *flow* dependendo da área em que atuam, o que demonstra a importância da instituição nesse processo.

A seguir é realizada a apresentação e discussão dos resultados da categoria emergente

10) Trabalho considerado significativo pela sociedade

Institucionalmente, o TCE é um órgão de Estado, estabelecido constitucionalmente, com atuação junto ao controle do patrimônio público. A atuação dos Auditores em prol da

cidadania foi destacada pelos entrevistados durante a pesquisa e, por isso, fez-se necessária a criação dessa categoria de análise. Optou-se por nomeá-la dessa forma porque Csikszentmihalyi (2004) utiliza essa expressão ao argumentar sobre os valores atribuídos ao trabalho: “e qualquer emprego se torna mais atraente quando considerado significativo pela sociedade. (...) agrega valor à vida dos indivíduos e da comunidade” (CSIKSZENTMIHALYI, 2004, p. 70).

Como entre os clientes do Tribunal estão a sociedade, os gestores públicos, os poderes legislativos e o Ministério Público, é perceptível a satisfação dos entrevistados em executar ações que forneçam retorno aos cidadãos e gerem impacto social positivo. Consta-se, nas falas, que os Auditores vêem seu trabalho como significativo, gerador de resultado para os cidadãos, como destacado a seguir nesses trechos: “E eu acho que a Auditoria em si... eu gosto bastante de poder dar um retorno para a sociedade, assim é um trabalho que tu consegue dar um retorno de fazer coisas, da questão de controle” (EP1); “E a questão da possibilidade de tu ver algum retorno, alguma efetividade, a tua atuação gerar algo positivo para a sociedade assim, nesse sentido” (EP7).

Entrevistados com mais tempo de trabalho comentaram que a atuação do Tribunal está mais efetiva e presente na sociedade e na administração pública, contribuindo para o incentivo a ações de capacitação e controle social, bem como para a melhoria da gestão das despesas:

O TCE está fazendo coisas que não fazia, né. Nós estamos conseguindo ser mais efetivos, estamos conseguindo atuar quando as coisas estão acontecendo, tá, evitando o desperdício de dinheiro público. Não adianta, depois que foi mal gasto, você não recupera. Então nós hoje estamos com essa política de atuar muito mais próximo do que está acontecendo e eu acho que está sendo uma experiência muito gratificante essa (EP5).

E tem agora, por conta do Tribunal buscar uma legitimação junto à sociedade e buscar um treinamento do controle social, que somos todos nós cidadãos conhecedores dos problemas e das vantagens do Estado, podemos fiscalizar. Então hoje o Tribunal tem um trabalho forte junto à cidadania, que é fazer trabalhos junto a escolas, universidades, palestras. Temos um teatrinho que se chama TCE com Artes, que vai com as pessoas que fazem teatro de bonecos nas escolas. Recebemos grupos de estudantes universitários para visitar o Tribunal, para fazer uma visita ordenada, assistem a uma sessão do Tribunal Pleno. Temos vários eventos que não são na área de fiscalização, são na área do empoderamento da sociedade para que ela possa conhecer e fiscalizar a gestão pública. O melhor controle que existe é o social, porque o cidadão está em todos os lugares e em todo tempo. A pasta dos órgãos de controle, Tribunal de Contas, Ministério Público, a própria Polícia, Receita Federal, a própria imprensa vão nos locais amostralmente, ocasionalmente, não é rotina. O cidadão não, ele está ali em todos os setores da sociedade, o negócio é empoderar esse cidadão para que ele possa fiscalizar a gestão pública, do Estado, do município ou mesmo do governo federal (EP2).

O trabalho do Tribunal e dos Auditores em prol da transparência e do controle social é citado por alguns entrevistados. Em relação a isso cabe uma reflexão em relação aos modelos de controle social estadocêntrico e sociocêntrico (Keinert, 2000). Por estar imerso em um modelo estadocêntrico, no qual o Estado dita as leis e dele partem as premissas e os instrumentos para o controle social, o TCE desenvolve programas de transparência e de controle social a fim de estimular a sociedade a cobrar a administração pública em relação aos seus atos e, principalmente, gastos. Nesse modelo, todo o controle social parte do Estado.

Em um modelo sóciocêntrico, o controle social é intrínseco à sociedade, partindo autonomamente dos cidadãos, que exercem seu papel ativamente, cobrando, participando das ações da administração pública. Apesar de algumas iniciativas recentes, ainda não é o que ocorre na sociedade brasileira. O traço cultural da sociedade acaba se projetando nas organizações públicas e cabe a elas, então, estimular um controle que poderia partir da própria sociedade. Na pesquisa de opinião realizada em 2014⁸, a maioria dos participantes afirmou que a principal função do TCE-RS é “inspecionar contas do estado” e a principal atividade desempenhada é “fiscalizar as contas públicas”. Assim, pode-se inferir que a sociedade percebe esse órgão de controle como uma instituição capaz de fazer esse controle por ela. O cidadão, assim, acaba acomodando-se e, ao mesmo tempo, colocando suas expectativas e cobranças sobre os órgãos de controle quanto à fiscalização da administração pública. Essa cobrança pode gerar pressão no trabalho dos Auditores, como mostram os trechos destacados a seguir:

Porque a gente, indiretamente, a gente mesmo se cobra assim, digamos assim. A gente sabe muitas vezes. Às vezes o assunto está até na mídia, sabe, já tem, digamos assim, uma pressão sobre isso. O Tribunal está fazendo um trabalho, uma análise sobre determinado assunto, aí tu já fica pensando eu tenho que dar um resultado para isso, tenho que entregar um bom produto sobre isso, que é o que a sociedade espera, né. Então gera, gera sim uma ansiedade até tu se apropriar melhor do assunto, né (EP7).

Tem a preocupação tanto técnica quanto a repercussão disso, né, porque muitos assuntos a gente sabe que vai ter uma repercussão social muito grande, né. Hoje, por exemplo, retornou um processo que a gente estava fazendo sobre, há, teto constitucional, tinha determinada Câmara lá tava pagando valores acima do teto e veio um pedido de urgência há algumas semanas, foi feito, foi decidido, foi decidido num intervalo de, prazo de um dia para a decisão, com uma repercussão muito grande e hoje veio o retorno, enfim o órgão lá se adaptou, vai emitir uma norma (EP10).

⁸http://www1.tce.rs.gov.br/portal/page/portal/tcers/publicacoes/estudos/estudos_pesquisas/percepcao_sobre_tcers/relatorio_pesquisa_quantitativa_2014.pdf

De acordo com esses Auditores, muitas vezes alguns sofrem pressão para encaminhar rapidamente processos com visibilidade e impacto social. Como pode ser observado, os prazos e a qualidade no atendimento às demandas da sociedade são fontes de preocupação para esses entrevistados. É citado especificamente um trabalho que gerou mudança na gestão de pessoas de determinada Câmara Municipal, fato que repercutiu financeiramente, por envolver revisão de despesas com servidores. Além desse, outros entrevistados lembraram-se de alguns trabalhos que geraram mudanças na gestão pública e contribuíram para o controle social e a transparência dos gastos públicos:

Por exemplo, agora ano passado, foi feita uma Auditoria na área das passagens do transporte coletivo de Porto Alegre, que serviu de modelo para todo o Brasil, que inclusive fomentou aquela quebradeira em 2013, que deu todo aquele movimento social no Brasil, por incrível que pareça começou a partir dessa Auditoria que o Tribunal fez das passagens de ônibus de Porto Alegre (EP2).

Outro entrevistado recordou um trabalho como Auditor de campo em que deixou contribuições para o gasto de recursos da área da saúde. Seu relato reforçou a sensação de fazer a diferença na administração pública:

Então a sensação de ter de alguma forma contribuído para que o dinheiro da saúde fosse gasto lá [município auditado] de forma mais eficiente me deixou muito feliz. Eu acho que isso é que dá mais valor ao trabalho, não só atingir meta. Não sei, para a instituição é importante, né, porque a gente tem mil e poucos órgãos para fiscalizar todos os anos e têm que dar opinião sobre esse monte de gestores, de administrações, acaba que a gente precisa fazer o volume de trabalho e, há, mas para o indivíduo, para o trabalhador, para o servidor, eu acho que é mais isso, a sensação de que fez diferença, né (EP9).

O trecho destacado traz não só um exemplo de trabalho com valor significativo para a sociedade, por meio da contribuição em melhorar a gestão de gastos na área de saúde e ter a sensação de fazer a diferença, mas ainda traz a lembrança de uma atividade que propiciou experiência de *flow*, principalmente porque o Auditor não estava preocupado “só em atingir meta”. Seguindo os pressupostos de Csikszentmihalyi, quando a pessoa experimenta o *flow*, a atividade que estava sendo desempenhada e as sensações advindas dela permanecem na memória.

Outro entrevistado ressaltou a importância de ter a visão do todo e ponderar no momento de realizar os apontamentos no relatório de auditoria, principalmente diante das dificuldades em conhecer a realidade do órgão ou município auditado e da efetividade do apontamento. Sua experiência demonstra que em algumas situações há maior efetividade para a mudança na administração em projetos criativos do que nos apontamentos gerados pelos relatórios de auditoria: “Até a gente está desenvolvendo agora faz um tempo esse trabalho de

prêmio de boas práticas de transparência na internet, que a gente descobriu que a efetividade dele, que é uma premiação, é mil vezes melhor do que 1.500 apontamentos” (EP6). Os municípios que alcançam a pontuação mínima, a partir de critérios definidos pelo Tribunal, recebem um selo de qualidade, que pode ser inserido no site da Prefeitura. “(...) o fato de eles poderem ter esse reconhecimento do Tribunal, por mais que eles usem isso politicamente, ele gera uma preocupação muito grande. (...) E a gente viu que de um ano para o outro melhorou bastante em alguns aspectos” (EP6). Assim, vale considerar ações criativas que geram melhorias para a administração pública e, indiretamente, contribuem para a cidadania.

Por outro lado, nem sempre o trabalho dos Auditores consegue ser efetivo, devido a alguns entraves, como decisões políticas, falta de comprometimento dos gestores auditados e limitações legais do próprio Tribunal:

O que prejudica ainda é uma falta de um resultado mais final das atividades do controle interno enquanto instituição, né. Se vê que toda a administração pública é recheada de irregularidades, é recheada de fraudes, de corrupção, de gastos de dinheiro público sem muito critério, sem muita qualidade desse gasto público, e nós ainda não temos muitos instrumentos para por a mão nesses corruptos para resolver. Também o Tribunal não tem institucionalmente as ferramentas que os outros órgãos têm, como o Ministério Público tem direito a interceptar ligações telefônicas, fazer busca e apreensão de documentos, de aparelho de informática, de veículo, a Polícia também pode fazer tudo isso (EP2).

Esse contraponto é importante, pois mesmo sendo um trabalho significativo, que produz uma sensação de fazer a diferença na gestão pública e na melhoria dos serviços públicos oferecidos à sociedade, há dificuldades institucionais e disputas técnicas e políticas que precisam ser conhecidos e enfrentados, principalmente para que os Auditores tenham essa percepção e não fiquem desmotivados, mas continuem atuando em busca de avanços e soluções.

A noção de trabalho considerado significativo pela sociedade reflete-se nas condições de *flow*. Sabendo seu papel na missão e nos objetivos do Tribunal, o entrevistado percebe as metas claras que precisa realizar a cada momento durante a atividade. O *feedback* imediato não é apenas recebido dos colegas, chefias e de sua própria experiência, mas parece ser ainda mais efetivo com os resultados práticos de seu trabalho, como muitos relataram terem contribuído para práticas de transparência, ou melhor, gestão de gastos, por exemplo. Receber demandas sociais urgentes pode ser um bom incentivo para ampliar as capacidades e alcançar novos e constantes desafios, com a finalidade de atender os anseios da sociedade quanto ao controle social. Tarefas significativas ou que valem a pena (Maslow, 2001) podem ser consideradas tão gratificantes que tendem a gerar grande envolvimento, controle sobre si mesmo e sobre a tarefa, proporcionando concentração profunda, alteração na noção de tempo.

A simbiose com o tema, com a equipe, com o Tribunal e com o Estado na realização das tarefas permite que ocorra a fusão ação-consciência. A recompensa com o resultado do trabalho não atinge apenas o servidor, mas pode ter consequências positivas para a sociedade como um todo, fato que pode relacionar-se à personalidade autotélica.

11) Satisfação de vida

Sabendo que a satisfação de vida envolve a avaliação subjetiva sobre o que é considerado mais importante na vida da pessoa, um dos entrevistados mencionou como sua maior satisfação o fato de ter ingressado no cargo de Auditor Público Externo:

A minha satisfação vem muito assim porque eu queria muito esse concurso, eu estudei muito tempo para esse concurso, mais de dois anos. Eu estava aguardando que saísse o edital e que eu passasse no concurso, né. Então, eu tinha muita expectativa em relação a esse cargo e está adequado à minha expectativa até o momento. Então claro isso eu acho que ajuda muito a me satisfazer (EP1).

De acordo com os preceitos teóricos, constata-se que o fator mais marcante para EP1, no momento da entrevista, estava centralizado na conquista da vaga no concurso, após um longo período de estudos e dedicação. Como seu anseio por ingressar no cargo era muito grande, esse acontecimento provavelmente é um dos mais lembrados e valorizados quando realiza sua avaliação sobre a satisfação de sua vida.

A satisfação por ingressar no cargo parece contribuir não apenas para elevar o nível de satisfação de vida de EP1, visto que “todos os Auditores quando entram já se sentem valorizados, se sentem felizes por estarem aqui, por chegarem aqui” (EP2). Ao contrário dos resultados da pesquisa de Woyciekoski et al. (2014), nesse caso o evento ‘novo emprego’ não exerceu influência negativa sobre a satisfação de vida. Não foram relatadas dificuldades de adaptação ou ansiedade com o novo cargo, ao contrário, EP1 considera-o adequado às suas expectativas, o que, de acordo com ela, ajuda a elevar sua satisfação de vida:

É uma coisa muito pessoal, o trabalho é muito bom, eu estou gostando, mas também tem uma satisfação pessoal, de poder estar aqui, de ter conquistado esse cargo.(...) Hoje em dia eu já sinto que a minha vida... eu já estou muito mais satisfeita com a minha vida em função de ter passado no concurso, porque eu tinha uma rotina de estudos muito forte e que fazia com que praticamente... não tinha nenhum tempo voltado para o lazer, era praticamente só trabalho e estudos. Hoje em dia, é isso assim. Mas de grande satisfação assim, nos últimos tempos, foi a aprovação do concurso mesmo (EP1)

Pode-se perceber ainda na fala de EP1 uma avaliação geral de sua vida e as mudanças positivas após o ingresso no Tribunal de Contas. Outrora com uma rotina intensa de trabalho,

estudos, o novo trabalho lhe trouxe sentimentos de conquista, pertencimento e oportunidades para aproveitar atividades de lazer.

A realização de um trabalho com valor significativo para a sociedade pode ser um dos fatores considerados quando os entrevistados refletem sobre os eventos de sua vida, visto que muitos entrevistados citaram sentirem satisfação após a realização de uma atividade que gerou alguma mudança para a sociedade, como por exemplo: “A satisfação é muito mais acho que o final, depois que tu termina o trabalho e vê que fez alguma diferença, né, do que o processo em si, né” (EP6); “Então a sensação de ter de alguma forma contribuído para que o dinheiro da saúde fosse gasto lá de forma mais eficiente me deixou muito feliz” (EP9) e

Eu penso o seguinte, que todo Auditor quando ele faz bem o seu trabalho, então ali já tem uma satisfação. A primeira satisfação. Se ele verificar que o trabalho dele gerou uma mudança no meio em que a gente atua, acho que isso traz uma gratificação, sobretudo agora que a gente tem esse instrumento das medidas acautelatórias para situações mais graves há uma atuação ali no momento em que a coisa está acontecendo (EP5).

Pode-se perceber que o último trecho relaciona a satisfação pessoal, a condição *feedback* imediato com a realização de um trabalho considerado significativo pela sociedade: Dessa forma, o Auditor que consegue gerar mudanças na administração pública, pode se sentir duplamente satisfeito: por ter contribuído para fazer a diferença e por constatar as melhorias efetivas.

Como comentado anteriormente, alguns estudos empíricos e com base em testes estatísticos têm encontrado correlações significativa entre satisfação de vida e experiência de *flow*, nesta pesquisa foi possível perceber que alguns entrevistados têm a percepção da junção entre esses dois construtos, como por exemplo: “acredito que vai ser praticamente impossível que alguém tenha uma experiência de *flow* no trabalho se não tem ao menos um ambiente estável em casa, né, ou numa vida social” (EP10). Nesse caso, o entrevistado refere-se à satisfação proporcionada principalmente por experiências sociais positivas e parece concordar com o fato de que pessoas mais satisfeitas com suas vidas tendem a alcançarem o *flow* no trabalho com maior frequência:

Então as experiências que eu tenho positivas na vida são as experiências de prazeres pequenos da vida, acho que são os que levam a uma satisfação na vida e aí te dão a possibilidade de chegar ao trabalho cansado, mas ao menos disposto para ter uma experiência positiva. Acho que sem esse ambiente favorável é praticamente, embora eu considere inviável, que se tenha uma experiência favorável no trabalho, sem ter uma estabilidade ou algo assim. (EP10)

O mesmo entrevistado analisa, por outro lado, a influência de sentimentos de descontentamento ou sofrimento existentes na vida (Diener et al., 2005) no contexto do trabalho:

Eu acho que é o caso de muitos trabalhadores não só aqui, mas em outros órgãos públicos que é trazer toda uma carga de falta de satisfação pessoal na vida pro setor e aí a gente realmente vê aí, isso gera todo um clima organizacional ruim, muito ruim. (...) Pela falta de experiências positivas na vida, o trabalho não vira uma válvula de escape positiva, vira algo para, enfim, descarregar tudo o que tem de ruim (EP10).

É importante a preocupação desse entrevistado com o possível impacto entre a insatisfação pessoal e o clima organizacional, porém é essencial diferenciar instrumentos que medem o clima organizacional e a satisfação de vida. Como já salientado, a satisfação de vida envolve, entre outros fatores, o modo como as experiências negativas são assimiladas e percebidas pela pessoa, influenciadas por recursos internos, como a personalidade. Já a pesquisa de clima organizacional envolve a percepção dos trabalhadores sobre fatos que ocorrem na instituição em que atuam. Apenas pesquisas de clima organizacional não levam à maior eficácia no tratamento do grau de satisfação das pessoas que compõem as organizações, sendo necessário ainda conhecer a realidade pessoal, familiar e social de seu corpo funcional (Luz, 2003).

12) Autoestima

A interação dos entrevistados dentro dos grupos e equipes com as quais trabalham permite inferir informações interessantes sobre a autoestima de uma forma geral. As entrevistas demonstraram diversas situações de prestígio dentro do grupo, como a valorização do trabalho por colegas e principalmente chefias: “mas consegui terminar, entregar no prazo, os processos foram a julgamento e eu fui muito elogiado, até por isso ganhei um voto de louvor, que vai nos assentamentos funcionais, e conta pontos para futuras promoções” (EP4).

Outro reconhecimento ocorreu com EP9, quando estava lotado na área de Auditoria de campo, na qual relatou receber elogios por parte do coordenador dependendo do relatório ou trabalho realizado, com destaque para esse: “eu considero um orgulho profissional, no voto do Conselheiro tinha um excerto do meu relatório, do relatório que eu fiz, no voto, né” (EP9). Esses trechos relacionam-se à condição de *flow feedback* imediato, realizado por terceiros.

De forma similar, a utilização do conteúdo de um dos programas realizado por EP3 na *Webradio* do Tribunal como referencial teórico por uma colega em um curso de Especialização é uma forma de reconhecimento e *feedback*. “Bah, isso deixa a gente... é sinal

de que alguma coisa a gente está fazendo certo” (EP3) demonstra a autoaprovação e o prestígio que esse entrevistado sentiu com a utilidade do conteúdo produzido por seu trabalho.

Mesmo tendo sido prestigiado e valorizado na área de Auditoria de campo, EP9, que antes de se ingressar no cargo de Auditor, havia atuado como Oficial de Controle Externo na instituição durante 10 anos, relatou uma situação que julgou ter sofrido preconceito por parte da chefia. Em uma das áreas que trabalhou, afirma ter sido incumbido de tarefas pouco desafiadoras, abaixo de suas capacidades: “a minha chefe sabia que eu era Oficial antes, então ela tinha um certo preconceito, né, e ela me dava tarefas muito básicas assim. Talvez por preconceito, não sei, ou achava que era isso que contador fazia, né e tal. E eu me sentia muito incomodado, né” (EP9).

A situação vivenciada por EP9 pode ser um estopim para reduzir a autoestima, estimulando sentimentos de depreciação desse entrevistado diante da chefia, do grupo de colegas e consigo mesmo. Sabendo que a valorização positiva por parte dos pares pode contribuir para elevar a autoestima (Hewitt, 2009), esse entrevistado poderia chegar a níveis médios ou baixos de autoestima, julgando-se incompetente e com baixa capacidade para enfrentar desafios. Considerando que individualmente autoestima e satisfação com a vida correlacionam-se (Diener e Diener, 1995), acredita-se que situações como essa podem influenciar a percepção sobre experiência de *flow*, principalmente por funcionar como um ciclo: quanto mais próximo do estado de *flow*, mais alta é a autoestima (Csikszentmihalyi, 2004).

No caso específico desse entrevistado, foi relatado descontentamento diante dessa situação: “isso me incomodava muito”, porém, ao mesmo tempo, certa resignação: “mas, enfim, passou, é esse o trabalho, é esse o trabalho, ponto” (EP9). A situação parece ter sido amenizada, mas constata-se certo impacto nas atitudes dele, na maneira como passou a realizar certas atividades: “eu tento fazer rápido para terminar aquilo de uma vez e fazer coisas interessantes” (EP9) e no anseio por “trabalhar em casa, e é isso que estou buscando agora. Só porque primeiro eu quero me organizar, para que eu não tenha problemas de descumprimento de prazo. Isso é uma coisa muito séria, lá em casa tem muitos... muitas distrações” (EP9). Como já ressaltado em outros momentos, esse entrevistado afirma não sentir *flow* na área em que trabalha.

Sem saber da situação ocorrida com esse colega, um dos entrevistados comenta como algumas dificuldades laborais podem interferir na satisfação, na autoestima e no estado de *flow*:

Por isso que eu coloco muitas vezes o servidor está completamente motivado e do nada ele começa a não produzir, ou a não conseguir se relacionar com os colegas e aí sim, aí vem a sensibilidade do órgão, ou do RH de ir lá e procurar conversar. Conversar de maneira franca mesmo, porque às vezes se busca maquiagem isso, falsamente receber o servidor. Acredito que isso aqui no Tribunal também é muito bom essa preocupação que se tem porque, por vezes, essa parte de pessoal ela tem que ser tão tratada quanto uma deficiência técnica do servidor. Porque, daqui a pouco, uma deficiência técnica ou a falta de ter bons resultados no trabalho dele é praticamente só por conta da vida que ele está tendo fora daqui. Então dentro do possível isso tem que ser observado. Tem questões que não vão poder ser resolvidas, mas acho que essa preocupação que a administração tem que ter gera efeito prático importante (EP10).

Esse entrevistado percebe o quanto as interações sociais podem influenciar a autoestima, gerando implicações positivas ou negativas no ambiente profissional. Ele ressalta a importância das políticas de gestão de pessoas do Tribunal de Contas, para acolher seus servidores, não apenas buscando solucionar falhas técnicas, mas sobretudo com abertura para o diálogo, contribuindo em melhorias na prática, como ressaltou. As políticas de gestão de pessoas, principalmente voltadas para envolvimento (reconhecimento, relacionamento, participação) e recompensas (remuneração e incentivos), são relevantes para o comprometimento organizacional e para a satisfação dos trabalhadores (Martins e Fiuza, 2009).

Após abordar cada uma das condições de *flow* e a categoria emergente trabalho com valor significativo para a sociedade, é possível constatar que todas as condições de *flow* foram citadas pelos respondentes. Algumas, como equilíbrio entre capacidades e desafios destacaram-se e foram mais exploradas durante as entrevistas, pois o pressuposto inicial da pesquisadora para escolher analisar servidores públicos que ocupam cargos de Auditores Públicos Externos reside no fato de que eles possuem habilidades altas e desempenham atividades muito desafiadoras, necessitando buscar equilíbrio dinâmico entre esses dois fatores para desempenhar suas funções.

Analisando as ocorrências de experiências de *flow* durante o trabalho no Tribunal de Contas, pode ser constatada como condição primordial a existência de desafios e as estratégias dos respondentes para adquirir novos conhecimentos e habilidades a fim de realizar o trabalho demandado. Dos 10 entrevistados, oito afirmaram já terem experimentado o *flow* durante o trabalho no Tribunal de Contas do Estado. Um deles (EP9), porém, enfatizou que a mudança de área de atividade eliminou suas experiências de *flow* e, no momento da entrevista, pensando sobre as tarefas que desempenha atualmente, declarou não ter essas sensações prazerosas. Apesar disso, lembrou algumas das experiências de *flow* vivenciadas

durante a trajetória como Auditor no Tribunal. Ao longo da análise, essa particularidade foi pontuada, para que não se confunda com os entrevistados que declararam ter esse tipo de sensação nas tarefas desempenhadas no período da pesquisa.

Outros dois entrevistados (EP6 e EP10) igualmente declararam ter sentido diferença quanto à ocorrência de experiências de *flow* ao mudar de área de atividade, porém, ao contrário de EP9, em relação à área em que atuavam ao responder a pesquisa, afirmaram sentir muito mais vezes experiências satisfatórias. Diante disso, é importante considerar que a área de atividade tem relevância para a ocorrência ou não de experiências de *flow*, bem como para sua frequência.

Dentre os 10 entrevistados, nove trocaram de setor ou área de atividade ao menos uma vez durante o tempo em que atuam no TCE. Essa mudança ocorreu por meio de convite para quatro deles e por seleção interna para três. Dois entrevistados comentaram terem mudado de setor algumas vezes, porém permaneceram sempre nas mesmas áreas – não houve detalhamento sobre a forma pela qual essa mudança ocorreu. Apenas EP1 permaneceu na mesma área de atividade desde que ingressou no Tribunal. Percebeu-se que na maioria dos casos a alteração de setor ou área de atividade ocorreu devido a demandas de trabalho e não apenas por anseio do servidor.

Em relação à ocorrência de experiência de *flow* durante o trabalho no TCE, EP2 afirmou que “Sim, com certeza, praticamente todos os 23 anos”. Mesmo com a mudança de área de atividade, considera que sempre sentiu esse tipo de experiência no trabalho que desempenha no Tribunal principalmente em tarefas realizadas com autonomia, que exigissem pesquisa e aprofundamento, das quais afirma gostar muito. De forma muito similar, EP8 afirmou que, durante os dez anos de trabalho no TCE, geralmente tem vivenciado experiências de *flow* sobretudo em atividades complexas e desafiadoras:

Eu fiquei muito mais tempo na auditoria, né, e em alguns casos sim, né. Tem municípios que eram mais complicados, tem municípios que eram mais fáceis de trabalhar, né. E às vezes alguns casos que são interessantes, e você se dedica àquilo ali, porque te interessou, né. Então você vai buscar recursos para fazer um bom trabalho, uma boa falha. Nesses casos sim. Às vezes são assuntos corriqueiros, que você vê sempre, né, então você já conhece os caminhos. Às vezes aparece um caso novo que daí você... te interessa mais, é uma matéria que você gosta, né. Então, sim, com certeza (EP8).

Mesmo com a mudança de área de atividade da Auditoria de campo para uma Assessoria, EP7 afirmou que continuou percebendo esse tipo de experiência: “Ah, faz pouco tempo que eu estou ali, mas já peguei alguns processos que dá prazer de você estudar, ver que

foi um bom trabalho feito, que o Tribunal fez um bom trabalho naquele processo, uma boa auditoria, um bom relatório, né. Então até facilita o trabalho do julgador” (EP7).

Ao contrário desses dois casos, a mudança de área de atividade pode impactar negativamente na experiência de *flow*. Um dos entrevistados, que saiu da Auditoria de campo no interior e passou a atuar na Instrução Processual, comparou as duas áreas: “Ah, sim, sim. A auditoria, para quem é contador, é extremamente prazerosa. É muito, muito prazeroso. As tarefas da instrução são mais árduas assim, são repetitivas” (EP9). Lembrando das experiências de *flow* vivenciadas quando estava na Auditoria de campo, citou algumas: “(...) uma vez eu fui auditar um convênio com um hospital lá, né, que vários colegas fizeram trabalhos muito bons a respeito e eu tinha que fazer aquele trabalho e eu não sabia nada de SUS, não sabia nada disso. (...) Esse foi um dos dias que aconteceu essa experiência, né” (EP9).

Então, eu, por exemplo, fiz críticas à licitação de transporte de lixo, e, por exemplo, contratação de transporte escolar de outro município, que demandava muito trabalho, né, e esse trabalho de tabular dados, de comparar, né, então me envolvia bastante assim. Então o tempo mudava, assim como diz o texto, né (EP9)

Assim como EP2 e EP8, mais entrevistados afirmaram sentir com frequência experiências de *flow* durante o trabalho e a trajetória funcional no Tribunal. Atuando na Auditoria de campo há cinco anos, EP7 afirma “frequentemente tenho” e detalha:

em geral a fase do meu trabalho que eu mais sinto assim, ou digamos que eu sinto o tempo passar mais rápido, vamos dizer assim, é a fase quando eu estou escrevendo o relatório, no caso. Aí tu fica pensando assim na melhor forma de escrever, de convencer, né, tem que ser, tem que trazer argumentos, tem que ter, ser convincente, demonstrar objetivamente também. Então essa parte eu gosto bastante e é quando mais sinto, então acaba sendo frequente. Embora a gente não escreva um número muito grande de relatórios, a gente acaba escrevendo bastante páginas assim. Então essa fase é mais propícia a isso (EP7).

De acordo com o entrevistado, esse tipo de experiência ocorre para ele “geralmente quando as matérias são mais complexas, vamos dizer assim, ou quando as matérias... quando tu está analisando uma matéria nova, que tu nunca escreveu sobre aquilo antes, então aí também tu tem que buscar até doutrinas, hã, pesquisar sobre a matéria, se inteirar como funciona” (EP7). Lembra de uma das experiências vivenciadas e compartilha:

O último que eu poderia dizer que ocorreu foi na área da saúde, num caso que eu nunca tinha trabalhado com isso, né, que foi num hospital, no Hospital de Pronto Socorro. Então, hã, tem que mergulhar mesmo assim para conhecer como funciona, porque é uma área bem complexa, que a gente não conhece, né. Então eu acho que isso favorece, que favorece esse tipo de experiência (EP7).

O caráter independente e autônomo do cargo de Auditor, que acompanha órgãos públicos e finaliza sua tarefa com a produção do relatório a partir de sua visão sobre os processos e a gestão auditada, pode contribuir para diversas condições de *flow*, como o controle sobre si mesmo e sobre a tarefa, *feedback* imediato, metas claras, entre outras.

Processos com maior nível de complexidade e temas polêmicos ou que exigem aprofundamento contribuem para que EP10 alcance experiências de *flow*:

Sim, já tive algumas oportunidades, alguns processos mais, há, que se destacam, por serem mais complexos, com assuntos mais interessantes. Já teve processos. Geralmente são processos que diferenciam dos demais, ou porque é um assunto mais polêmico, ou porque é uma coisa que exige algum estudo mais aprofundado, uma pesquisa maior, até uma troca de ideias com outros colegas, né, que fizeram auditoria, enfim. Então já tive essa experiência, sim (EP10).

A vivência de experiências de *flow* durante o trabalho ao longo da trajetória no Tribunal é compartilhada por EP3, que enfatizou: “Não foi uma, foram várias, mas tem uma que eu coloco assim como a mais prazerosa de todas. Eu tenho um programa na rádioweb. (...) Já vai fazer cinco anos que nós temos o programa” (EP3). A lembrança de uma situação específica em que a experiência de *flow* ocorreu foi citada por EP6: “(...) era uma inspeção específica no Detran, uma matéria ali que eles estavam cobrando uma taxa que eles não poderiam porque não tinha lei estabelecendo e até me agradou bastante e eu acabei fazendo por conta, até mesmo no horário fora porque a matéria era muito legal” (EP6).

A partir das respostas dos Auditores participantes da pesquisa online e das entrevistas presenciais, constata-se que a atividade de escrita do relatório de auditoria proporciona todas as condições da experiência de *flow*. O Auditor tem metas claras, de acordo com o Plano Operativo do Tribunal, estando ciente do que foi observado durante a Auditoria e que precisa ser abordado no relatório. Percebe *feedback* imediatamente ao longo da escrita, pois as informações e dados coletados são confrontados com suas experiências anteriores, com a legislação e outras fontes. Além disso, a cada Auditoria, o servidor adquire mais conhecimento e experiência, ampliando sua capacidade intelectual e operacional para realizar o trabalho.

Percebe-se que a experiência de *flow* ocorre com mais frequência em atividades desafiadoras, nas quais os entrevistados precisam realizar pesquisas, aprofundar conhecimentos, desenvolver habilidades para alcançar um equilíbrio dinâmico com o desafio proposto. “A constante disponibilidade de novos desafios é um dos elementos que

transformam os negócios numa experiência tão entusiasmante” (CSIKSZENTMIHALYI, 2004, p. 103).

Considerando que “o ambiente de trabalho é que irá determinar, em grande parte, até que ponto uma pessoa ali empregada conseguirá desenvolver suas potencialidades” (CSIKSZENTMIHALYI, 2004, p. 100), a maior parte dos entrevistados elencou algumas características do Tribunal que contribuem para a ocorrência de experiências de *flow*, como a “flexibilidade de horário” (EP1), a boa remuneração, a “autonomia para pesquisar e colocar teu ponto de vista” (EP10), “atribuições bem definidas” (EP2), “ambientes são calmos, são tranquilos, né, são acolhedores” (EP2), políticas de “análise de perfil” (EP8, EP9)

Já EP3 considera que muito mais do que o ambiente ou os incentivos da instituição, a experiência de *flow* depende do indivíduo: “Aí vai muito da pessoa. (...) O que inibe é tu não abrir a tua mente para essas possibilidades novas, isso inibe. (...) Então vou dizer que os entraves são muito mais de pessoas do que da própria instituição para fazer esse tipo de coisa” (EP3).

Alguns entrevistados acreditam que o TCE-RS pode aumentar as condições da experiência de *flow* para a carreira de Auditores por meio de investimento “na questão da gestão de pessoas mesmo, de colocar as pessoas certas nos lugares certos” (EP7 – essa opinião é compartilhada por EP6 e EP9), “melhorar o plano de carreira” (EP8), “ter sempre esse diálogo próximo, diálogo sincero, há, tanto da parte do Tribunal diretamente como dos próprios servidores no falarem, ouvirem, e serem ouvidos também” (EP10), oferecer “treinamento mais específico, muito técnico, bem aprofundado” (EP2). Para EP2, “a qualificação é que vai empoderar o Auditor para ele buscar novas frentes de fiscalização, de persecução, é justamente ele conhecer que pode e que tem conhecimento técnico para bancar”.

EP3 acredita que já “se oferecem muitas oportunidades, mas aí é uma questão, teria que mudar muito a cultura da casa e isso demora (...) estimular uma mudança de cultura na casa, para dizer, não, olha, isso a gente pode fazer, deve fazer porque é bom para o Tribunal”. Já EP4 relembra de melhorias salariais e no plano de carreira, porém afirma: “não acho possível o Tribunal interferir de tal forma na consciência das pessoas”. Para ele, essas melhorias proporcionam

um efeito positivo durante um tempo, mas depois passa a ser o normal. Não acho que o Tribunal possa proporcionar uma experiência tão significativa para alguém simplesmente com medidas administrativas (...) Não acho que necessariamente o Tribunal possa fazer alguma coisa para gerar experiências desse tipo (EP4).

Ao contrário disso, duas entrevistas demonstraram a inexistência de *flow* durante o trabalho no Tribunal de Contas. Ambos possuem cargos de Gestão, mas atuam em setores diferentes. O entrevistado que atua na Instrução Processual reflete principalmente sobre a concentração profunda quando questionado sobre a ocorrência da experiência de *flow*:

Não, eu não recordo de ter tido uma experiência assim. (...) Eu gosto do meu trabalho, mas não chega a ser algo que me exija uma concentração assim. (...) Não chega a ser assim uma coisa que me dê um prazer extremo e nem que me isole do ambiente. (...) Ao mesmo tempo que eu consigo fazer a instrução, eu consigo perceber o que está no ambiente. Eu não acho que eu fique tão concentrado. Eu não acho que eu me concentre demais, mas não acho que isso não prejudique o trabalho (EP4).

Em sua opinião, a experiência de *flow* pode ser “uma característica mais particular de alguém. (...) Eu acredito que a pessoa pode ter, em determinadas circunstâncias, possa ter experiências assim” (EP4). Apesar disso, considera que a experiência de *flow* não é uma sensação permanente – nesse ponto ele concorda com Csikszentmihalyi (2004), quando teoriza que as pessoas não conseguem estar constantemente em *flow*. O entrevistado pensa que essa experiência pode ocorrer em alguns momentos, porém perde sua intensidade ao longo do tempo até terminar:

Mas eu acredito que com o tempo isso se dilui. Acho que é uma situação muito particular, aliada a algumas características pessoais, mas não acho que o Tribunal tenha qualquer tipo de entrave para isso, pelo contrário. Se a pessoa tiver (...) ela vai sentir isso, só acho que isso não deve durar muito. (...) Porque eu acho que é uma tendência. Acho que a gente mais ou menos se adapta a uma situação normal. É a mesma coisa que uma pessoa que ganha na loteria, também já tem estudos que dizem isso, causa uma euforia, uma felicidade extrema no começo, mas ao longo do tempo a pessoa tende a voltar à sua normalidade. Eu vejo que é mais semelhante a isso, mas não por entrave do Tribunal. Acho que a natureza humana é mais ou menos essa. A gente tende a se acomodar num patamar e aí a pessoa volta ao seu normal, mais próximo da racionalidade também. (EP4).

Como já comentado anteriormente, durante a análise da condição de *flow* noção de tempo alterada, EP4 percebe o tempo passar mais lento durante o trabalho no TCE e inclusive procura adaptar seu horário de almoço para evitar a sensação de “que o tempo não passa de tarde, parece que a tarde fica muito comprida” (EP4).

Assim como EP4, outro entrevistado que têm cargo de Gestão afirma que não sente a experiência de *flow* durante o trabalho:

Isso é o mundo perfeito, né. Não existe, me desculpe. Eu gosto muito da minha atividade, acho que me realizo fazendo meu trabalho, acho que todas as tarefas do TCE são importantes. Eu gosto muito de trabalhar no TCE, sempre gostei, desde fazer auditoria, coordenar, então... Mas, assim, hoje a nossa realidade, especialmente

de gestores e especialmente nessa área que eu estou, não existe aquele negócio: agora tu vai te concentrar nessa tarefa. Então eu tenho que, ao mesmo tempo, delegar várias tarefas, receber retorno, revisar, repassar e às vezes com retrabalhos, e é bem complicado. (EP5).

Como já comentado anteriormente, provavelmente esse entrevistado tem uma sobrecarga de trabalho e por isso sua disposição é reduzida, levando-o mais a canais de preocupação, ansiedade, estresse e geram obstáculos para que alcance o *flow*.

Além da ocorrência ou não de *flow* durante o trabalho no TCE, os entrevistados foram questionados sobre a ocorrência desse tipo de experiência fora do trabalho. Todos os entrevistados afirmaram que vivenciam experiências de *flow* fora do trabalho no Tribunal. Quatro entrevistados (EP1, EP3, EP4, EP8) citaram que sentem mais experiências de *flow* durante viagens. EP1 citou que viajar ou sair para jantar podem a levar a experiências de grande satisfação, porém é importante ressaltar que, ao final da entrevista, a pesquisadora percebeu que a entrevistada não havia alcançado a compreensão conceitual sobre a teoria do *flow*, por isso não foi possível capturar suas impressões e sentimentos sobre essa experiência.

Após citar a ocorrência de experiências de *flow* durante o trabalho no Tribunal, EP3 afirmou senti-las também fora da instituição, sobretudo em viagens:

Eu fui a Europa pela primeira vez agora em janeiro, aliás em fevereiro. Foram os 20 dias mais rápidos da minha vida. Eu disse 'eu quero ir de novo'. Normalmente quando eu viajo acontece isso. Já fui, conheço um pouco, já fui várias vezes a Buenos Aires, porque a minha cunhada mora lá, e nunca o tempo é suficiente para mim. (EP3)

Igualmente relatando experiências de *flow* durante o trabalho, EP8 afirma que ocorrem fora do ambiente profissional até com mais frequência. Cita algumas das atividades que proporcionam o *flow*, principalmente ligadas a momentos de lazer e cultura.

Acho que eu tenho até mais do que no trabalho [*risos*]. Ah, eu gosto muito de arte, de cinema, teatro, então geralmente quando eu estou tendo esse tipo de experiência, eu me foco. Gosto de leitura. Então eu me desligo mesmo nesses momentos de lazer aí. A gente vê que o tempo passa voando mesmo. Final de semana de viagem parece que dura 15 horas só (EP8).

Como se pode perceber no trecho destacado, a condição de *flow* mencionada foi a sensação de rápida passagem do tempo durante as viagens. Apesar de afirmar não sentir experiências de *flow* durante a realização de suas atividades no Tribunal, EP4 disse vivenciar esse tipo de experiência em viagens e hobbies:

Conhecer lugares diferentes, lugares que eu sonhei conhecer e acabei conhecendo. Geralmente é assim, posso dizer que principalmente ir a lugares que eu sempre quis ir. Isso que me proporciona uma felicidade muito, muito grande assim. Hobbies também, eu gosto muito de lidar com imagem, som, isso me dá um prazer muito grande. Eu não tenho muito tempo para fazer isso, né. Então basicamente nas férias, eu procuro viajar, que é mais fácil ter essas experiências de felicidade. E a própria expectativa também, antes já me deixa muito feliz. Toda vez que eu viajo tenho o mais próximo desse êxtase eu posso dizer que eu chego. (EP4)

Viagens podem proporcionar satisfação e alcance da experiência de *flow* devido ao envolvimento emocional e individual dos turistas com os desafios, as descobertas inerentes (Filep, 2008; Strassburger e Macke, 2012), bem como devido à ampliação de capacidades com as aprendizagens advindas das experiências turísticas (Falk et al., 2012).

A leitura foi citada por EP8, como já destacado anteriormente, e por mais dois entrevistados. EP6, que citou sentir *flow* durante o trabalho, descreve o que sente ao ler:

Sim, normalmente quando eu estou lendo, principalmente um livro que me interesse bastante, assim, de matéria de história, romance, e tal, isso acontece bastante. Acho que é a mesma história, tu começa a ler, não vê o tempo passar, tu não te distrai com facilidade, pode estar acontecendo tudo e tu mesmo assim está prestando atenção ali, né. E realmente quando vê, tu termina o livro, daí tu vai te dar conta que tu está com fome... Porque no final das contas, tu estava tão focada, tão concentrada, sentindo tanto prazer, que nem vê a vida passar, né (EP6).

Comparando com suas falas anteriores, percebe-se que foram citadas as mesmas condições de *flow* durante a leitura e durante o trabalho no TCE, como noção alterada do tempo, concentração profunda, fusão ação-consciência, envolvimento na tarefa. Contudo, metas claras, *feedback* imediato e equilíbrio entre capacidades e desafios, condições enfatizadas nas falas relacionadas ao trabalho, não foram citadas por EP6 em relação à leitura. Ler um bom livro é a atividade citada com mais frequência no mundo todo como indutora da experiência de *flow* (Csikszentmihalyi, 2004). Quando a leitura favorece esse tipo de experiência, o leitor obtém benefícios pessoais ou intelectuais (Mcquillan e Conde, 1996).

Outro entrevistado que listou a leitura como atividade que contribui para que alcance *flow* fora do trabalho foi EP2. Esse entrevistado, porém, admitiu perceber maior ocorrência de experiências de *flow* no trabalho: “Sim, é mais no trabalho, até porque eu faço praticamente só o trabalho, né. (...) Então minha rotina é praticamente só o trabalho, não tenho muita coisa fora do Tribunal. Além da família, aí é uma coisa muito pessoal mesmo. Mas é bem por aí” (EP2). As atividades fora do trabalho em que sente o *flow* são mais ligadas à leitura, atividade acadêmica e esporte:

Mesmo a leitura de livro... Hã... Eu leciono em curso, em faculdade, e é comum ter uma satisfação muito especial, né, a partir de um reconhecimento da turma. Outro dia eu fui um dos professores homenageados na formatura do pessoal da Universidade. Então isso te dá uma satisfação muito superior, além daquela da média que tu vê que está tendo satisfação, não é muito comum. (...)Ah, jogando futebol durante a semana eu tenho altos *flows* (EP2).

Assim como esse entrevistado, o esporte é lembrado por EP7. Ele citou o jogo de vôlei semanal como fonte de experiência de *flow* fora do trabalho: “Quando eu vejo, já passou as duas horas, sabe. Gostaria que demorasse mais, sabe?” (EP7). Estudado há décadas por Csikszentmihalyi, o esporte contribui para o alcance do *flow* por proporcionar concentração profunda, envolvimento na atividade, equilíbrio entre capacidades e desafios, metas claras, *feedback* imediato, noção de tempo alterada, fusão ação-consciência.

Além do esporte, EP7 cita outra fonte de *flow*: “E a vivência também em casa com filho, por exemplo. (...) quando eu estou com ele, fazendo algumas coisas, tipo vendo um desenho, brincando ou jogando bola, alguma coisa assim, também tenho essa sensação” (EP7). O entrevistado cita novamente uma atividade esportiva (jogar bola) e ainda o ato de brincar. Esporte e performances artísticas são atividades propícias à ocorrência de experiência de *flow* (Jackson e Csikszentmihalyi, 1999). Assistir a um desenho na televisão, ao contrário, não é um bom indutor de *flow* (Csikszentmihalyi, 2004), podendo levar à apatia, exceto se houver muito interesse do telespectador ao que está sendo transmitido. A condição de experiência de *flow* percebida com mais nitidez por EP7 é a noção do tempo alterada, tem a sensação de que o ponteiro do relógio corre e demonstra querer curtir aquela atividade por mais tempo: “Digamos assim, o tempo passa mais rápido do que tu gostaria, sabe, gostaria que demorasse mais (EP7)”.

A convivência social foi citada por dois entrevistados: “Sim, com certeza. Na verdade, principalmente atividades de lazer, proximidade com amigos, enfim” (EP10). Outro entrevistado que demonstrou não ter experiências de *flow* durante o trabalho, citou seu hobby preferido, que é andar de moto junto com um grupo de amigos:

Ah, eu tenho. No final de semana. Eu te confesso que eu não tenho vontade de voltar na segunda. Eu acho que a chave é a gente separar bem, né. Se eu estou aqui no trabalho, eu estou focada no trabalho. Se eu estou na minha aula à noite, eu estou focado naquilo ali. Eu não tenho como estar na sala de aula e estar pensando no meu trabalho. E quando eu estou no fim de semana, eu gosto de... Eu tenho um hobby lá de andar de motocicleta, né, então nós temos um grupo, a gente passeia, eu levo a esposa junto. Então eu estou ali, andando de moto, é tudo de bom, o dia bonito, uma rodovia boa, bastante curvas, evidente que naquele período eu não estou querendo trabalhar. (...) Claro, esse sair de moto, passear, falar bobagem, ah, é tudo de bom. Porque assim ó, lá no grupo ninguém é... todo mundo... é o Ivan, é o Flávio, é a Fábria, ninguém está ali preocupado o que é cada um ou o que que não é, ali a gente está num momento para a gente aproveitar, fazer passeios, falar besteira, é um

momento de descontração, de fazer algo que todos nós gostamos, né. (EP5)

Esse entrevistado revelou uma importante característica da experiência de *flow*, que é o foco no presente, sem preocupação apenas com o resultado final:

o bom é assim ó, tu sai, aí um dia bonito, ensolarado, a temperatura amena, nem quente demais, nem frio... tu sair... daqui a pouco tu vê um retão, tu poder dar uma acelerada, umas coisas assim, né. É espraiar, é relaxar, é esquecer, é curtir aquele momento, né. Não é aquele negócio assim que eu saia de carro para ir para Torres, que eu tô contando, eu quero chegar lá em tal horário, né. Quando saio de moto, não, eu quero aproveitar, é diferente, né. Não estou saindo para chegar num lugar. Vou desfrutar o momento.(EP5)

A atividade preferida, como hobbies, trabalho, vida amorosa podem conduzir ao estado de *flow* (Csikszentmihalyi, 2004), sobretudo quando desafios e habilidades estão em níveis altos.

Outro entrevistado que afirmou não ter experiências de *flow* na área em que trabalha atualmente no Tribunal, apesar de tê-las sentido na área de Auditoria campo, relatou ter esse tipo de experiência fora do trabalho em atividades de jardinagem:

Ah, sim, eu gosto de jardinagem, eu gosto de plantas assim e tal. Daí eu tenho um terreno em Eldorado do Sul e de vez em quando eu vou para lá também. Semana passada eu... estava chovendo e eu fui lá (...) e daí eu olhei assim 'bah, hoje o dia está bom para plantar uma horta', aí eu fui lá comprei umas mudinhas e quando eu vi eu estava todo encharcado, fiquei na chuva trabalhando direto. Então isso acontece bastante. O prazer é muito grande assim. Às vezes, hã, eu tiro uma pedra de um lugar, boto no outro e daí eu olho assim e digo 'bah, isso ficou muito tri, ficou muito legal'. E aí eu às vezes não lembro do peso, eu sou muito sedentário, e aí na segunda-feira eu estou todo liquidado, mas é... E quando eu vejo é noite e tem que sair correndo. Teve uma época que eu ia de ônibus, ia e voltava de ônibus e, quando eu via, perdia o ônibus, aí só dali a mais duas horas. (EP9)

Pode-se perceber que seu envolvimento na atividade de jardinagem é tão grande que há concentração profunda, envolvimento com a tarefa, perda da noção do tempo e até mesmo dos fenômenos climáticos. Nesse trecho pode-se perceber que há metas claras ("plantar uma horta"), *feedback* imediato ("isso ficou muito tri, ficou muito legal"), busca pelo equilíbrio entre capacidades e desafios, com superação de dificuldades ("às vezes não lembro do peso, eu sou muito sedentário"), concentração profunda a ponto de não perceber que já havia escurecido. Estudos como o de Comassetto et al. (2013) comprovam que a atividade de agricultura urbana apresenta potencial para a experiência de *flow*, bem como para a felicidade e o bem-estar de quem a pratica.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As principais contribuições desta pesquisa de Mestrado em Administração são a compreensão das experiências de *flow* no serviço público, tendo como ponto de partida o grupo de Auditores Públicos Externos do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul, bem como subsídios para que a instituição desenvolva políticas de gestão de pessoas que contribuam para que seus servidores alcance experiências máximas durante o trabalho. Outra contribuição foi a utilização da abordagem quanti-qualitativa para a interpretação e análise dos dados. Para medir construtos complexos e subjetivos como autoestima, satisfação de vida e experiência de *flow*, pesquisas diversas têm aplicado questionários e escalas padronizadas, o que torna os resultados mais confiáveis e com embasamento para análise. Contudo, as entrevistas individuais possibilitam explorar diversos pontos que pesquisas de levantamento não conseguem abordar. Nesse caso, as duas abordagens complementam-se e auxiliam a pesquisadora a compreender o objeto de estudo.

Considera-se que foi atingido o objetivo geral da pesquisa, relativo a analisar as experiências de *flow* alcançadas pelos Auditores Públicos Externos do TCE-RS a partir da sua percepção, principalmente pelo fato de que nas entrevistas e nas questões abertas do questionário, os respondentes citaram atividades específicas que os levaram a sentir essa experiência e descreveram as características dessas experiências de êxtase. A lembrança e menção a experiências específicas em que vivenciaram o *flow* demonstram o quanto gratificantes e memoráveis são essas situações, contribuindo para a análise. Dentre os participantes da etapa quantitativa, 86,9% afirmaram vivenciar experiências de *flow* durante o trabalho. Dos dez APEs entrevistados, oito sentem ou já sentiram *flow* no trabalho. Todas as condições para a experiência de *flow* foram citadas nas duas abordagens de pesquisa, com ênfase para o equilíbrio entre capacidades e desafios. Na etapa quantitativa, as respostas com maior média relacionam-se a equilíbrio entre capacidades e desafios, metas claras e personalidade autotélica. Todos os entrevistados sentem *flow* fora do trabalho, principalmente em viagens e leituras.

No que tange à carreira de APE, foco do estudo, escolhida devido às habilidades elevadas e aos altos desafios das atividades, foram comprovados dois pressupostos que orientaram esta pesquisa desde o início: a ocorrência de experiências de *flow* no trabalho e a preponderância da condição de *flow* equilíbrio entre capacidades e desafios. Além disso, o trabalho com valor significativo para a sociedade emergiu nas entrevistas e nas questões

abertas do questionário, comprovando que pessoas quando trabalham em algo que consideram significativo e que tenha valor têm mais chances de se sentirem motivadas (Maslow, 2001).

Foram atingidos igualmente os objetivos específicos relacionados a identificar e descrever as condições, as características e as experiências de *flow* alcançadas, bem como a verificar os fatores determinantes para a ocorrência das experiências de *flow* por parte dos sujeitos da pesquisa. Nas questões abertas e nas entrevistas, a maioria dos participantes citou mais de uma condição de *flow*, o que comprova como estão ligadas umas às outras e contribuem para o alcance da experiência máxima. Apesar disso, nenhum dos respondentes citou todas as condições de *flow* na mesma resposta.

O objetivo específico identificar os níveis de satisfação de vida e de autoestima dos APEs foi alcançado, com os seguintes resultados: do total de respondentes do questionário online, 23% estão entre os mais satisfeitos, 60% apresentaram satisfação de vida acima da média; 30,3% estão entre os com autoestima mais elevada, 42,7% apresentaram autoestima acima da média. Os resultados da correlação de Pearson demonstraram haver relação direta entre satisfação de vida, autoestima e experiência de *flow*, porém a correlação entre eles é fraca ou moderada. A correlação entre satisfação de vida e autoestima ($r=0,476$) é moderada. A correlação entre autoestima e experiência de *flow* ($r=0,373$) e a correlação entre satisfação de vida e experiência de *flow* ($r=0,295$) são consideradas fracas, mas apresentaram-se como significativas. Na regressão linear envolvendo satisfação de vida, autoestima e experiência de *flow*, constata-se que a variável dependente satisfação de vida é mais influenciada pela autoestima do que pela experiência de *flow*. A influência da satisfação de vida igualmente ocorre em relação à variável dependente autoestima. A variável dependente experiência de *flow* é mais influenciada pela autoestima do que pela satisfação de vida.

A instituição não parece colocar obstáculos que dificultem as condições de *flow*. Aliás, o Tribunal de Contas do RS apresentou-se como um ambiente específico e peculiar dentro do setor público, devido à sua missão institucional e legal de realizar o controle externo, bem como por oferecer aos Auditores espaço para pesquisa, autodesenvolvimento, liberdade de atuação, autonomia, independência e desafios. Os possíveis entraves burocráticos de algumas instituições públicas não atrapalham o alcance de experiências de êxtase no trabalho para o público-alvo da pesquisa, visto que o Tribunal é um órgão que impõe o controle institucionalizado, determinando regras que devem ser cumpridas pelos demais entes e capacitando seu público periodicamente sobre diversos temas, entre eles controle social.

Os APEs são agentes da burocracia, fiscalizando e colocando em prática as normas de controle instituídas legalmente. Como agentes de moralização, sentem-se intensamente

ligados aos objetivos e à missão do TCE-RS principalmente em relação à transparência e ao controle das contas públicas. Percebem seu trabalho como essencial para a instituição, para o Estado e para o cidadão, na medida em que suas ações podem contribuir para gerar mudanças na sociedade, levando ao aumento de ações de transparência e eficiência por parte dos demais agentes públicos. Devido a essas atribuições e ao fato de realizarem as atividades com autonomia, flexibilidade de horário, boa remuneração e liberdade para pesquisar em um ambiente acolhedor e aberto ao diálogo, os APEs possuem status diferenciado em relação aos demais servidores estaduais. Assim, metas institucionais e aspectos burocráticos inerentes ao setor público não são vistos como entraves ou modos de dominação.

Apesar desse ambiente diferenciado dentro do setor público, é importante destacar que os Auditores entrevistados comentaram sobre algumas dificuldades de trabalho devido aos limites nas atribuições do Tribunal, o qual, ao contrário de órgãos como Ministério Público e Polícia Federal, não têm prerrogativas legais para solicitar certos atos, como busca e apreensão de documentos e interceptação de ligações telefônicas. Outro fator desmotivante para alguns sujeitos da pesquisa reside no fato de que algumas das falhas apontadas nos processos são afastadas, ou pode não ocorrer a mudança desejada no órgão auditado.

Os resultados da pesquisa demonstraram que a área de atividade influencia a percepção de *flow*, a autoestima e a satisfação de vida. As entrevistas demonstraram alta rotatividade dos APEs entre as áreas de atividade. Os Auditores que atuam nas Assessorias apresentaram diferenças de percepções em relação a algumas variáveis de autoestima, satisfação de vida e experiência de *flow*. As entrevistas revelaram que servidores que foram removidos de uma área e foram para alguma Assessoria, perceberam ter mais experiências de *flow* após a mudança de área. Infere-se que essa mudança de percepção ocorra devido à possibilidade de realizar atividades não rotineiras e à visão do todo.

Percebe-se que a nova lotação para um dos entrevistados foi negativa e ele busca outras formas de compensar a falta de experiências de *flow* durante o trabalho. Sugere-se a intervenção da Supervisão de Gestão de Pessoas do TCE-RS para práticas de remoção de forma individualizada, por meio de análise de perfil e diálogo individual, principalmente com servidores que solicitam mudança de área de atividade e têm o pedido negado.

A maioria dos pesquisados demonstrou satisfação em atuar em atividades com temas complexos ou de impacto social, revelando gostarem de desafios. À medida que novos desafios são propostos e os Auditores buscam solucioná-los, têm-se a busca pelo equilíbrio entre capacidades e desafios.

A autonomia e liberdade intelectual para o apontamento das falhas, relatadas pelos

respondentes, contribuem para a ocorrência da experiência de *flow*, principalmente porque os Auditores buscam desenvolver suas habilidades e inserir no trabalho novos conhecimentos e pontos de vista, buscando diferenciar-se dos demais. Ao mesmo tempo, revelaram que o trabalho em equipe, o debate com colegas e chefias contribui muito para o trabalho.

Foram verificadas diferenças de percepções que podem ser analisadas pela instituição para que sejam elaboradas políticas de gestão de pessoas para suprimir as lacunas apresentadas principalmente quanto à satisfação de vida e condições para a experiência de *flow*. Os resultados obtidos com a Análise de Variância revelam as diferenças de percepções dos respondentes sobre os construtos estudados e trazem oportunidades para a revisão de políticas de gestão de pessoas e, caso seja necessário, o desenvolvimento de outras. As mulheres que participaram dessa pesquisa sentem mais *flow* do que os homens e estão mais satisfeitas consigo mesmas. Com maior frequência do que os respondentes do gênero masculino, as mulheres sentem-se totalmente concentradas e percebem que suas habilidades estão tão elevadas quanto os desafios impostos.

Os respondentes com mais de 50 anos sentem-se mais satisfeitos do que os com 31 a 40 anos. Os participantes mais velhos gostam da atividade desempenhada no TCE-RS, têm sensação de controle total e concentração profunda na tarefa, sentem-se suficientemente competentes para lidar com as elevadas exigências da situação com maior frequência que os demais. Esses resultados demonstram a necessidade de promover políticas de gestão de pessoas para os Auditores mais jovens, de 20 a 40 anos, buscando suprir as lacunas apresentadas quanto à satisfação de vida e condições para a experiência de *flow*.

Na análise sobre o tempo de serviço no cargo no TCE-RS, os respondentes com mais de 20 anos de trabalho demonstraram ter autoestima mais elevada em comparação aos colegas com até cinco anos de trabalho. Os respondentes com mais de 20 anos de trabalho, mais frequentemente que os demais, têm a sensação de controle total e gostam da sensação quando realizam determinada atividade e querem voltar a senti-la, além disso sentem como se o tempo parasse durante a atividade e, de forma geral, percebem concentração profunda e noção de tempo alterada. Os respondentes com 6 a 20 anos de trabalho, com maior frequência, percebem que estão tendo um bom desempenho, sentem claramente que as coisas estão indo bem durante a atividade e ainda sentem controle absoluto sobre o que estão fazendo, bem como não se preocupam tanto com a forma como os outros possam estar os avaliando ou como o desempenho está sendo visto pelos outros em comparação aos que atuam entre 1 e 5 anos no cargo. Os resultados demonstram oportunidade para que a instituição desenvolva políticas de gestão de voltadas para servidores recém ingressantes, entre 1 e 5 anos no cargo.

Quanto à área de atividade, os respondentes das Assessorias com maior frequência que os respondentes da Auditoria de campo e da área de Gestão percebem que suas habilidades e os desafios impostos estão em nível elevado e sentem claramente que as coisas vão bem durante a atividade. Os respondentes lotados nas Assessorias em comparação com os da Auditoria de campo apresentaram maior valorização pessoal, responderam perceber com mais frequência seu bom desempenho, maior controle sobre si mesmo e sobre a tarefa a capacidade de realizar as atividades por mais exigentes que sejam. Há oportunidade para que o TCE-RS desenvolva políticas de gestão de pessoas com foco nos Auditores que atuam na Auditoria de campo, pois, apesar de as atividades dessa área terem sido consideradas pelos respondentes como muito gratificante e indutoras de experiência de *flow* – sobretudo durante a elaboração do relatório de auditoria -, os resultados mostram importantes diferenças de percepção entre os servidores. Assessorias mostraram-se como a área com respostas mais positivas, por isso vale observar o que essa área oferece ou quais são suas particularidades.

A pesquisa traz resultados importantes que podem ser analisados pela área de gestão de pessoas do Tribunal de Contas, porém é importante ressaltar que esta pesquisa contemplou como população somente uma das categorias funcionais, e obteve uma amostra não-probabilística, portanto seus resultados não podem ser generalizados à totalidade dos servidores. Recomenda-se a realização de novas pesquisas que contemplem a totalidade de servidores e que possibilitem resultados mais amplos e mais adequados para a utilização prática como forma de subsídio para a melhoria da gestão organizacional.

Uma das principais limitações da etapa quantitativa desta pesquisa foi o baixo retorno de respostas ao questionário online, resultando em uma amostra não-probabilística. Pode-se inferir que o elevado número de questões tenha gerado certo impacto inicial e desmotivado alguns APEs. Além disso, o questionário ficou disponível por um período de três semanas e foi realizado apenas um alerta com incentivo para responder após o convite inicial. Apesar disso, houve incentivo e apoio institucional da pesquisa por parte do TCE-RS, o que facilitou muito o processo de coleta de dados. Em futuras pesquisas, sugere-se a realização de divulgação prévia dos objetivos de pesquisa, com maior prazo para respostas e ainda mais incentivo à participação. Pode-se analisar a possibilidade de reduzir o bloco de questões sobre experiência de *flow*, com dois ou três itens para cada condição de *flow* – ação que deve ser feita com cautela a fim de não perder dados importantes para captar a percepção dos respondentes.

Os resultados evidenciam a necessidade de mais pesquisas científicas sobre experiências de *flow* no serviço público. A fim de atingir o objetivo específico relacionado a

sugerir questões para futuras pesquisas, indica-se a continuidade deste estudo com o aumento da amostra, com a realização de mais testes estatísticos envolvendo regressão linear e modelagem de equações estruturais, com o intuito de propor modelos. Aconselha-se a realização de estudos utilizando questionários com escalas padronizadas, com mesmo número de itens e medindo a percepção do público sob o mesmo enfoque (frequência ou concordância), a fim de facilitar as análises estatísticas. Sugere-se a realização de estudos envolvendo a tríade satisfação de vida, autoestima e experiência de *flow* junto a outros cargos públicos, principalmente no Tribunal de Contas, com ampliação da amostra de APEs e aplicação da pesquisa a todos os servidores.

Sugere-se ainda a realização de pesquisas junto a outras categorias de servidores públicos, que não têm as mesmas condições de trabalho do TCE-RS e que estão em funções não tão valorizadas atualmente apesar de sua importância para a sociedade, como professores e policiais, a fim de conhecer suas percepções e obter resultados que possam ser aproveitados pelas instituições em que trabalham por meio do desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas específicas. Seria profícua a realização de estudos longitudinais que avaliem, por exemplo, a implementação dos resultados desta pesquisa e sua posterior avaliação, ou seja, a verificação se políticas de gestão de pessoas podem contribuir para aumentar níveis de satisfação de vida, autoestima e estimular a ocorrência de experiências de *flow* a longo prazo.

Recomenda-se a realização de outros estudos com a inclusão de outras variáveis, como, por exemplo, afetos positivos e negativos, autoeficácia, produtividade, qualidade de vida, bem-estar no trabalho. Estudos comparando carreiras do setor público e do setor privado pode ser profícuo, a fim de analisar os níveis de satisfação, autoestima e experiência de *flow* de acordo com a área de trabalho. Pode-se comparar ainda carreiras do setor público ou privado brasileiro com outros países. Há um campo vasto a ser explorado e são diversas as oportunidades de pesquisa.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **RAP - Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 1, p. 77-87, 2007.

AMATO, Pedro Muñoz. **Introdução à Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV, 1971

ARAÚJO, Christiane Guimarães de. **A formação em artes cênicas (teatro e dança): contribuições para o trabalho e o bem-estar dos professores de arte de Campo Grande/MS**. Dissertação de Mestrado em Educação. Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande, 2014.

ARAÚJO, Rosane Cardoso; ANDRADE, Margaret Amaral de. Motivação na prática musical de adolescentes: um estudo de levantamento. In: **Anais do X Simpósio de Cognição e Artes Musicais**. 2014.

ARGYRIS, Chris. **Personalidade e organização: o conflito entre o sistema e o indivíduo**. Rio de Janeiro: Editora Renes, 1957.

ARRUDA, Diana Raquel Martins de. **Fluir nas organizações: promoção das experiências de fluxo pelo projeto viver saudável da organização médicos do mundo**. Dissertação de Mestrado Integrado em Psicologia. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação. Universidade de Lisboa, 2009.

ASAKAWA, Kiyoshi. Flow experience, culture, and well-being: how do autotelic japanese college students feel, behave, and think in their daily lives? In: **Journal of Happiness Studies**, vol. 11 (2), p. 205-223, março 2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 4. Ed. Lisboa: Edições 70, 2010.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3 ed. Caxias do Sul: Educs, 2010.

_____. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.

_____. **Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul: Educs, 2011.

BOGDAN, Robert C. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora, 1994.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988: atualizada até a Emenda Constitucional n.20, de 15-12-1998**. São Paulo: Saraiva, 2008.

_____. Presidência da República. **Olho vivo no dinheiro público: Controle Social: orientações aos cidadãos para participação na gestão pública e exercício do controle social.** Brasília: Controladoria-Geral da União, 2. Ed, 2010.

BRESSERPEREIRA, Luiz Carlos. **Construindo o Estado Republicano: democracia e reforma da gestão pública.** Rio de Janeiro: FGV, 2009.

_____. Da administração pública burocrática à gerencial. In: **Revista do Serviço Público – RSP**, ano 47, vol. 120, n. 1, p. 7-40, jan-abr 1996.

CAMPEIZ, Edvânia Conceição F. da Silva. **Ensino de dança: música e experiência do “fluxo”.** Dissertação de Mestrado. Instituto de Biociências do Campus de Rio Claro, Universidade Estadual Paulista. Rio Claro: 2003.

CASTILHO, Cássia. **Presença dos pais na UTI Neonatal: desafios e habilidades para a equipe de saúde.** Trabalho de Conclusão de Graduação em Enfermagem. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2012.

CARVALHO, Jonison Barroso. Transparência na gestão fiscal. In: **Veritas: Revista Científica Multidisciplinar da Faculdade Boas Novas (FBN)**, Manaus: Editora Boas Novas, 2008, Ano 1, n.2.

CEJA, L., NAVARRO, J. Dynamic patterns of flow in the workplace: characterizing within-individual variability using a complexity science approach. In: **Journal of Organizational Behavior**, vol. 32, p. 627-651, 2011.

CHANG, L.C. **Relationship among demographic variables, flow experience, leisure satisfaction and life satisfaction of elder adults in nursing.** Dissertação de mestrado. National Dong Hwa University: Hualien, Taiwan, 2003.

CHEN, Lung; TSAI, Ying-Mei; CHEN, Mei-Yen. Psychometric analysis of the orientations to happiness questionnaire in Taiwanese undergraduate students. In: **Social Indicators Research**, vol. 98, p. 239–249, 2010

COELHO, Ricardo Corrêa. **O público e o privado na gestão pública.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

COLETA, José A. Dela; COLETA, Marília F. Dela. Felicidade, bem-estar subjetivo e comportamento acadêmico de estudantes universitários. In: **Psicologia em estudo**, vol.11, no.3, Maringá, set./dez. 2006.

COLLINS, Amy; SARKISIAN, Natalia; WINNER, Ellen. Flow and happiness in later life: an investigation into the role of daily and weekly flow experiences. In: **J Happiness Stud**, Springer, 2008.

COMASSETTO, Bruno; ZALDIVAR, Gabriela; SOUZA, João Vicente Rosa; TREVISAN, Marcelo; ABDALA, Paulo R. Zilio; ROSSI, Carlos. Nostalgia, anticonsumo simbólico e bem-estar: a agricultura urbana. **RAE**, v. 53, n. 4, p. 364-375, julho-agosto 2013.

COSTA, Silvia Generali da (org.). **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Elsevier, 2011.

COSTA, Silvia Generali da. **Repensando um programa de demissões voluntárias**: proposta de um modelo de redução de quadro, baseado na identificação precoce e no desenvolvimento de talentos. 2001. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

COSTA, Silvia Generali da; MAZZILLI, Cláudio Pinho. Flow in the public service: conciliating challenges and abilities from a realistic point of view. In: **REAd** – Edição 40 Vol. 10 No. 4, jul-ago, 2004. Porto Alegre.

COSTA, Silvia Generali da; MONTINI, Gládis Andréia Perini. Os servidores públicos são acomodados? Percepção dos professores de uma escola estadual de ensino fundamental em Porto Alegre. In: **Análise**: a revista acadêmica da FACE, Porto Alegre, v. 21, n. 2, p. 137-150, jul./dez. 2010.

COSTA, Silvia Generali da; SANTOS, Francisco de Araújo. Flow: uma contribuição ao estudo da satisfação no trabalho – contextualização teórica. In: **Global Manager** – Revista do Curso de Administração da Serra Gaúcha. Caxias do Sul: Ano 2, n. 2, junho de 2002, p. 113-133.

CROZIER, Michel. **O fenômeno burocrático**: ensaio sobre as tendências burocráticas dos sistemas de organização modernos e suas relações, na França, com o sistema social cultural. Brasília : Universidade de Brasília, 1981.

CRUZ, Flávio da (org); VICCARI JR., Adauto; et al. **Lei de Responsabilidade Fiscal comentada**: Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, modelos dos relatórios exigidos pelas Portarias nos. 559/01 e 560/01 da Secretaria do Tesouro Nacional aplicáveis aos Municípios, aos Estados e à União. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihalyi. **Finding flow in everyday life**. MasterMinds. New York: Basic Books, 1997.

_____. **Flow – the psychology of optimal experience**. New York: Harper Perennial, 1991.

_____. **Gestão Qualificada**: a conexão entre felicidade e negócio. Tradução de Raul Rubenich. Porto Alegre: Bookman, 2004.

_____; LEFEVRE, Judith. Optimal Experience in Work and Leisure. In: **Journal of Personality and Social Psychology**, vol. 56, n. 5, p. 815-822. US: American Psychological Association, maio 1989.

DASSO JÚNIOR, Aragon Érico. "Nova Gestão Pública" (NGP): a teoria de Administração Pública do estado ultraliberal [recurso eletrônico]. In: **Encontro Nacional do CONPEDI** (23.: 2014: Florianópolis, BR-SC). Direito e administração publica II, Florianópolis: Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito, 2014. p. 391-417.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. Pesquisa qualitativa busca de equilíbrio entre forma e conteúdo. In: **Revista latino-americana de enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 6, n. 2, p. 89-104, abril 1998.

DIENER, Ed; DIENER, Marissa. Cross-cultural correlates of life satisfaction and self-esteem. In: **Journal of Personality and Social Psychology**, n. 68, p. 653-63, 1995.

DIENER, Ed; LUCAS, Richard; OISHI, Shigehiro. Subjective well-being: the science of happiness and life satisfaction. In: LOPEZ, Shane; SNYDER, C.R.. **The Oxford Handbook of Positive Psychology**. Nova Iorque: The Guilford Press, 2005.

EGBERT, Joy. A Study of Flow Theory in the Foreign Language Classroom. In: **The Modern Language Journal**, Vol. 87, n. 4, p. 499-518, 2003.

EHRlich Brian Scott; ISAACOWITZ, Derek M. Does subjective well-being increase with age? In: **Perspectives in Psychology**, n. 5, p. 20-6, 2002.

ENGESER, Stefan; BAUMANN, Nicola. Fluctuation of flow and affect in everyday life: a second look at the paradox of work. In: **J Happiness Stud**, Springer, v. 10, out 2014

ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Constituição (1989). **Constituição do Estado do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: CORAG, 1989. 133p.

_____. **Decreto nº 5.975**, de 26 de junho de 1935. Cria o Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.ASP?Hid_Tipo=TEXTO&Hid_TodasNormas=56248&hTexto=&Hid_IDNorma=56248>. Acesso em: 30 de março de 2015.

_____. **Lei Complementar nº 10.098**, de 03 de fevereiro de 1994. Estatuto e regime jurídico único dos servidores públicos civis do Estado do Rio Grande do Sul. Disponível: <www.al.rs.gov.br/filerepository/repLegis/arquivos/10.098.pdf>. Acesso em: 30 de março de 2015.

_____. **Lei Estadual nº 13.268**, de 22 de outubro de 2009. Estabelece Plano de Carreira para os servidores do Quadro de Pessoal Efetivo do Tribunal de Contas do Estado e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/filerepository/repLegis/arquivos/13.268.pdf>>. Acesso em: 10 de setembro de 2015.

_____. **Organograma TCE-RS**. Disponível em: <http://www1.tce.rs.gov.br/portal/page/portal/tcers/institucional/organograma/organograma_atual_alta_resolucao.jpg>. Acesso em: 14 de maio de 2015.

_____. **Resolução nº 902/2010**. Dispõe sobre a política de gestão de pessoas no Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul. 2010. Disponível em: <<http://www1.tce.rs.gov.br/aplicprod/f?p=50202:7:756204397677893::NO:::>>. Acesso em: 20 de abril de 2015.

FALK, John; BALLANTYNE, Roy; PACKER, Jan; BENCKENDORFF, Pierre. Travel and learning: A neglected tourism research area. In: **Annals of Tourism Research**, v. 39, n. 2, p. 908-927, 2012.

FARIA, Diógenes Corrêa Vieira de. **As dificuldades político-burocráticas da auditoria externa na estrutura dos Tribunais de Contas em face de lacuna na Constituição Federal de 1988**. Dissertação de Mestrado, Centro Universitário Unieuro, Mestrado em Ciência Política: Brasília, 2014.

FIGUEIREDO FILHO, Dalson Britto; SILVA JR, José Alexandre da. Desvendando os mistérios do coeficiente de correlação de Pearson (r). In: **Revista Política Hoje**, Vol. 18, n. 1, 2009.

FILEP, Sebastian. Applying the dimensions of flow to explore visitor engagement and satisfaction. In: **Visitor Studies**, vol. 11 (1),p. 90-108, 2008.

FILIFE, Alexandra Margarida Lourenço. **Go with the flow: o impacto do flow em contexto de trabalho nas experiências de recuperação e no bem-estar laboral**. Dissertação de Mestrado. Psicologia Social e das Organizações. Instituto Universitário Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida. 2013.

FRITZ, Barbara; AVSEC, Andreja. The experience of flow and subjective well-being of music students. In: **Psiholoska obzorja/Horizons of Psychology**, vol. 16, n. 2, p. 5-17, 2007.

GÂNDARA, José Manoel Gonçalves; BREA, Jose Antonio Fraiz; MANOSSO, Franciele Cristina. Calidad de la experiencia em los hoteles termales de Galicia, España: un análisis a través de la reputación online. In: **Estudios y Perspectivas en Turismo**, v. 22, 2013, p. 492-525.

GARCIA, Danilo; ERLANDSSON, Arvid. The Relationship Between Personality and Subjective Well-Being: Different Association Patterns When Measuring the Affective Component in Frequency and Intensity. In: **Journal of happiness studies**. Springer, Vol. 12, n. 6, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas: 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n.3, p. 20 – 29. São Paulo: Mai/Jun. 1995

GOMES, Fabrício Pereira; ARAÚJO, Richard Medeiros de. Pesquisa Quanti-Qualitativa em Administração: uma visão holística do objeto de estudo. In: **Seminários em Administração**. Área temática: ensino de Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2005.

GOUVEIA, Maria João Pinheiro Morais. **Flow disposicional e o bem-estar espiritual em praticantes de atividades físicas de inspiração oriental**. Doutorado em Psicologia da Saúde. Instituto Universitário Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida. 2011.

GOUVEIA, Maria João; PAIS-RIBEIRO, José Luíz; MARQUES, Marta; CARVALHO, Cláudia. Validity and reliability of the portuguese version of the Dispositional Flow Scale-2 in exercise. In: **Revista de Psicología del Deporte**, 2012. Vol. 21, n. 1, p. 81-88.

GOUVEIA, Valdiney; BARBOSA, Genário Alves; ANDRADE, Edson; CARNEIRO, Mauro. Medindo a satisfação com a vida dos médicos no Brasil. In: **J. Bras. Psiquiatr**; 54(4): 298-305, out-dez. 2005

GUTIÉRREZ, José; JIMÉNEZ, Bernardo; HERNÁNDEZ, Eva; PUENTE, Cecilia. Personality and subjective well-being: big five correlates and demographic variables. In: **Personality and Individual Differences**, Elsevier, n. 38, p. 1561–1569, 2005.

HAIR, Joseph F. Jr.; BLACK, William; BABIN, Barry; ANDERSON, Rolph; TATHAM, Ronald. **Análise multivariada de dados**. Tradução de Adonai Schlup Sant'Anna. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAYES, Natalie; JOSEPH, Stephen. Big 5 correlates of three measures of subjective well-being. In: **Personality and Individual Differences**, Elsevier, n. 34, 723–727, 2003.

HEWITT, John P. Self-Steem. In: LOPES, Shane. **The Encyclopedia of Positive Psychology**. Vol. 2, p. 880-886. Malden, MA: Wiley-Blackwell, 2009.

HUTZ, Claudio Simon (org). **Avaliação em Psicologia Positiva**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

HUTZ, Claudio Simon; ZANON, Cristian. Revisão da adaptação, validação e normatização da Escala de Autoestima de Rosenberg. In: **Avaliação Psicológica**, vol. 10, n. 1, p. 41-49, 2011.

HUTZ, Claudio Simon; ZANON, Cristian; BARDAGI, Marucia Patta. Satisfação de Vida. In: HUTZ, Claudio Simon(org). **Avaliação em Psicologia Positiva**. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 43-47.

HUTZ, Claudio Simon; ZANON, Cristian; VAZQUEZ, Ana Claudia Souza. Escala de Autoestima de Rosenberg. In: HUTZ, Claudio Simon(org). **Avaliação em Psicologia Positiva**. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 85-94.

JACKSON, Susan, CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. **Flow in sports**: The keys to optimal experiences and performances. Champaign: Human Kinetics, 1999.

JACKSON, Susan, EKLUND, Robert. **The flow scale manual**. Morgantown: Fitness Information Technology, 2004.

JEX, Steve. **Stress and job performance**: Theory, Research, and Implications for Managerial Practice. Londres: SAGE, 1998.

KALBERG, Stephen. Los tipos de racionalidad de Max Weber: piedras angulares para el análisis de los procesos de racionalización en la historia. In: ARONSON, Perla; WEISZ, Eduardo (Comps.). **Sociedad y religión**: un siglo de controversias em torno a la noción weberiana de racionalización. Buenos Aires: Prometeo, 2005.

KAMEI, Helder Hiroki. **Flow: o que é isso?** Um estudo psicológico sobre experiências ótimas de fluxo na consciência, sob a perspectiva da psicologia positiva. Dissertação de Mestrado em Psicologia. Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo - USP: São Paulo, 2010.

KEINERT, Tânia Margarete Mezzomo. **Administração pública no Brasil:** crises e mudanças de paradigmas. São Paulo: Annablume: Fapesp, 2000.

KURTZ, Renata; MACEDO-SOARES, T. Diana; FERREIRA, Jorge Brantes; FREITAS, Angilberto Sabino de; SILVA, Jorge Ferreira da. Fatores de impacto na atitude e na intenção de uso do *m-learning*: um teste empírico. In: **REAd**, ed. 80, nº 1, jan./abr. 2015, p. 27-56, Porto Alegre.

LACOMBE: Francisco José Masset. **Recursos humanos:** princípios e tendências. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LAROS, Jacob Arie. O uso da análise fatorial: algumas diretrizes para pesquisadores. In: PASQUALI, Luiz (Ed.). **Análise fatorial para pesquisadores.** Brasília: LabPAM, 2012.

LEAL, Sandrina Encarnação. **Flow e os fenômenos de mentoria e liderança em indústrias de injeção de plásticos da Marinha Grande.** Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria. Leiria, 2013.

LEGGE, Karen. **Human resource management:** rhetorics and realities. London: Macmillan, 1995.

LUCAS, Richard; DIENER, Ed. Personality and subjective wellbeing. In: O.P. John, R.W. Robins, L.A. Pervin (Eds.), **Handbook of personality psychology:** Theory and research, 3. ed., p. 795–814. Nova Iorque: Guilford Press, 2008.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

LYUBOMIRSKY, Sonja; KING, Laura; DIENER, Ed. The benefits of frequent positive affect: does happiness lead to success? In: **Psychological Bulletin**, 2005, vol.131, n.6, p. 803-855.

MANSSOUR, Ana Beatriz Benites. Flow in journalistic telework. In: **Cyberpsychology & Behavior**, California, v. 6, n.1, p. 31-39, 2003.

MARTINS, Paula de Rezende; FIUZA, Gisela Demo. A influência das políticas de gestão de pessoas no comprometimento organizacional e na satisfação no trabalho dos colaboradores da Livraria Cultura. In: **XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção:** Salvador, 06 a 09 de outubro de 2009.

MASLOW, Abraham. **El hombre autorrealizado:** hacia una psicología del ser. Argentina: Ed. Kairós, 1986.

_____. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

_____. **Motivation and personality**. 2. ed. New York: Harper & Row, 1970.

_____. **The farther reaches of human nature**. NY: Penguin Books. 1976

MASSARELLA, Fábio Luiz; WINTERSTEIN, Pedro José. A motivação intrínseca e o estado mental *flow* em corredores de rua. In: **Movimento**, Porto Alegre, v. 15, n. 02, p. 45-68, abril/junho de 2009.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 39. ed. atualizada até Emenda Constitucional 71, de 29.11.2012. São Paulo: Malheiros, 2013.

McCRAE, Robert; OLIVER, John. An introduction to the five-factor model and its applications. In: **Journal of Personality**, Vol. 60, Issue 2, p. 175–215, June 1992.

McQUILLAN, Jeff; CONDE, Gisela. The conditions of flow in reading: two studies of optimal experience. In: **Reading Psychology**, vol. 17, n. 2, 1996.

MILESKI, Helio Saul. **O Controle da Gestão Pública**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2003.

MIRANDA, R; BARA FILHO, M. G. Motivação e flow-feeling: a teoria da experiência máxima para a dança em cadeira de rodas. In: Ferreira, M. B.; Forti, V. (org.). **Interfaces da dança para pessoas com deficiência**. Campinas: R. Vieira, 2002, p. 33-47.

MORAES, Roque. **Análise de Conteúdo**. Educação, Porto Alegre: Faculdade de Educação – PUCRS / Curso de Pós-Graduação, 1999.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes; BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Introdução à Organização Burocrática**. 4. ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1984.

NUNES, Carlos; HUTZ, Claudio; GIACOMONI, Claudia. Associação entre bem estar subjetivo e personalidade no modelo dos cinco grandes fatores. In: **Avaliação Psicológica**, v. 8, n. 1, Porto Alegre, abril 2009.

OLIVEIRA, Helder Zimmermann de. **Motivação e flow-feeling em jovens jogadores do basquetebol**. Dissertação de Mestrado submetida ao Programa de Pós-Graduação em Educação Física, da Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF, Juiz de Fora, 2013.

ORTH, Ulrich; TRZESNIEWSKI, Kali; ROBINS, Richard. Self-Esteem development from young adulthood to old age: a cohort-sequential longitudinal study. In: **Journal of Personality and Social Psychology**, 2010, Vol. 98, No. 4, 645– 658

PACICO, Juliana Cerentini; BASTIANELLO, Micheline Roat. As origens da psicologia positiva e os primeiros estudos brasileiros. In: HUTZ, Claudio Simon (org). **Avaliação em Psicologia Positiva**. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 13-21.

PALUDO, Augustinho. **Administração Pública**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013

PAULA, Ana Paula Paes de. Administração Pública Brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social. **Revista de Administração de Empresas - RAE**. V. 45, n. 1, jan-mar, 2005a.

_____. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005b.

PEDOTT, Paulo Roberto. **Publicidade na internet: a internet como ferramenta de comunicação de marketing**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.

PETERSON, C., RUCH, W., BEERMANN, U., PARK, N., SELIGMAN, M. Strengths of character, orientations to happiness, and life satisfaction. In: **The Journal of Positive Psychology**, vol. 2, n. 149–156, 2007.

PETERSON, C., Park, N; SELIGMAN, M. Orientations to happiness and life satisfaction: The full life versus the empty life. In: **Journal of Happiness Studies**, vol. 6(1), 25–41, 2005.

PFÜTZENREUTER, Allan César **Tocar/jogar Rocksmith: as experiências de flow de jovens guitarristas que jogam games de música**. Dissertação de Mestrado. Instituto de Artes. Programa de Pós-Graduação em Música. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2013.

ROBINS, Richard; TRACY, Jessica; TRZESNIEWSKI, Kali; POTTER, Jeff; GOSLING, Samuel;. Personality correlates of self-esteem. In: **Journal of Research in Personality**, vol. 35, p. 463–482, 2001.

ROBINS, Richard; TRZESNIEWSKI, Kali; TRACY, Jessica; GOSLING, Samuel; POTTER, Jeff. Global self-esteem across the life span. In: **Psychology and Aging**, 2002, vol. 17, n. 3, p. 423 - 434.

ROETTIGERS, Cátia. **Construção e validação de uma Escala de Flow para atletas e praticantes de exercício físico**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Florianópolis: UFSC, 2014

ROSENBERG, Morris. **La autoimagen del adolescente y la sociedad**. Buenos Aires: Paidós, 1973.

WEBER, Max. **Conceitos sociológicos fundamentais**. Tradução de Artur Mourão. Covilha: LusoSofia, 2010.

_____. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. 3. ed. Brasília: Editora da UnB, 2000.

WOYCIEKOSKI, Carla; NATIVIDADE, Jean Carlos; HUTZ, Claudio. As Contribuições da Personalidade e dos Eventos de Vida para o Bem-Estar Subjetivo. In: **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Out-Dez 2014, Vol. 30 n. 4, pp. 401-409

SAHOO, Fakir Mohan; SAHU, Rajnandini. The role of flow experience in human happiness. In: **Journal of the Indian Academy of Applied Psychology**, vol. 35, p. 40-47, out. 2009.

SALLES, Helena da Motta. **Gestão Democrática e Participativa**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC: CAPES: UAB, 2010.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à Gestão Pública**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SELIGMAN, Martin E.; CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. Positive Psychology: na introduction. In: **American Psychological Association**: vol. 55, n. 1, p. 05-14, jan. 2000.

STEEL, Piers; SCHMIDT, Joseph; SHULTZ, Jonas. Refining the relationship between personality and subjective well-being. In: **Psychological Bulletin**, vol. 134, n. 1, p. 138 -161, 2008.

STEELE, John; FULLAGAR, Clive. Facilitors and outcomes of student engagement in a college setting. In: **The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied**, vol. 143, n. 1, p.5 - 27, 2009.

STEVENSON, William. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Ed. Harbra, 2001

STRASSBURGER, Nândri Cândida; MACKE, Janaina. Dimensões de análise da experiência do *flow* no turismo de aventura: rafting em Nova Roma do Sul (RS/Brasil). In: **Revista Turismo Visão e Ação** - Eletrônica, vol. 14, n. 2, mai-ago. 2012, p. 150-163.

TOLEDO, Geraldo Luciano; OVALLE, Ivo Izidoro. **Estatística Básica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

TREVISAN, Juliano Gonçalves. **Como diferentes níveis de autonomia no trabalho influenciam no atingimento de estados de FLOW**. Trabalho de conclusão de Graduação. Porto Alegre: UFRGS, Escola de Administração. 2015.

VAGHETTI, César Augusto. **Exergames em rede: a educação física no cyberspace**. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Educação em Ciências. Universidade Federal de Rio Grande. 2013.

VELLA-BRODRICK, D.; PARK, N.; PETERSON, C.. Three ways to be happy: Pleasure, engagement, and meaning—Findings from Australian and US samples. In: **Social Indicators Research**, vol. 90(2), p. 165–179, 2009.

ZANELLA, Liane Carly H. **Técnicas de Pesquisa**. 2 ed. Florianópolis: Departamento de Ciências Contábeis/UFSC, 2009.

ZANON, Cristian; BARDAGI, Marucia; LAYOUS, Kristin; HUTZ, Claudio Simon. Validation of the satisfaction with life scale to brazilians: evidences of measurement noninvariance across Brazil and US. In: **Social Indicators Research**, October 2013, Vol. 119, n. 1, p. 443-453.

APÊNDICE A - CARTA DE AUTORIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

Paula Raymundo Prux, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS, área de concentração Gestão de Pessoas, sob orientação da Profa. Dra. Silvia Generali da Costa, solicita autorização do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul para realizar pesquisa de campo de sua Dissertação de Mestrado, que objetiva analisar as experiências de *flow* alcançadas pelos servidores públicos da carreira de Auditor Público Externo, durante a jornada de trabalho, a partir da sua percepção. Como principal base teórica utiliza a Teoria do *Flow*, de Mihaly Csikszentmihalyi (1991, 2004), que postula sobre a experiência máxima, estado de satisfação e concentração ao realizar determinada atividade. Com os resultados, pretende-se identificar e descrever as condições, características e experiências de *flow* alcançadas pelos Auditores; verificar se os Auditores Públicos Externos do TCE-RS percebem equilíbrio entre suas habilidades e os desafios encontrados no seu cotidiano de trabalho; sugerir políticas de gestão de pessoas que contribuam para criar condições de *flow* para os Auditores Públicos Externos que atuam no Tribunal de Contas do Estado do RS; identificar o nível de satisfação com a vida e a autoestima dos Auditores Públicos Externos do Tribunal de Contas do Estado do RS, correlacionando com as experiências de *flow* alcançadas por eles. A coleta de dados será realizada por meio da aplicação de questionário online, contendo dados de identificação, Escala de Satisfação de Vida (Hutz et al., 2014; Zanon et al., 2013), Escala de Autoestima de Rosenberg (Hutz et al., 2014; Hutz, 2002; Hutz & Zanon, 2011) e Escala de Flow (Gouveia, 2011; Oliveira, 2013) para os 526 Auditores Públicos Externos ativos no TCE-RS. Em seguida, serão realizadas entrevistas individuais semi-estruturadas com alguns Auditores selecionados pelo critério de acessibilidade. Os dados obtidos estarão protegidos por sigilo e a identidade dos participantes será preservada, permanecendo no anonimato.

Data: ___/___/2015

Documento em duas vias: 1ª via – instituição; 2ª via – pesquisadora

Contato com a pesquisadora Paula Raymundo Prux -paulapruux@gmail.com- (51) 8464-0138
Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul - CNPJ nº 89.550.032/0001-74
Rua Sete de Setembro, nº 388, CEP 90010-190, Porto Alegre/RS

APÊNDICE B -TERMO DE CONSENTIMENTO

Eu, _____, RG nº _____ declaro, para os devidos fins, que consenti a gravação de minha participação na entrevista semi-estruturada para a pesquisa de Mestrado desenvolvida por Paula Raymundo Prux, carteira de identidade nº 6079157027, estudante do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS, e Analista de Planejamento, Orçamento e Gestão do Estado do Rio Grande do Sul, tendo como orientadora a Profa. Dra. Silvia Generali da Costa.

Da mesma forma, declaro que estou ciente dos procedimentos de coleta de dados utilizados, bem como de que os dados obtidos estão protegidos por sigilo e a identidade dos participantes permanecerá no anonimato. Estou ciente da possibilidade de publicação dos resultados da pesquisa, com anonimato assegurado. Sei também que posso desistir, em qualquer momento, de participar da pesquisa, sem que haja prejuízo ou constrangimento para ambas as partes.

Porto Alegre, ___/___/2015

Assinatura do participante da pesquisa

Documento em duas vias:

1ª via – instituição

2ª via – pesquisadora

Contato com a pesquisadora Paula Raymundo Prux

Email: paulapru@gmail.com Fonte: (51) 8464-0138

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Pesquisa com AUDITORES PÚBLICOS EXTERNOS do TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

Esse questionário faz parte da pesquisa de Mestrado em Administração na UFRGS intitulada "Flow no serviço público: a experiência dos Auditores Públicos Externos do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul". É uma pesquisa realizada exclusivamente com Auditores Públicos Externos do TCE-RS, contando com apoio da instituição para sua divulgação e aplicação junto aos servidores.

É composto por questões de Identificação do Participante, Escala de Satisfação de Vida (Hutz et al., 2014; Zanon et al., 2013), Escala de Autoestima de Rosenberg (Hutz et al., 2014; Hutz, 2002; Hutz & Zanon, 2011) e Escala de Flow (Gouveia, 2011; Oliveira, 2013). Todas essas escalas já foram validadas e adaptadas para a aplicação no Brasil, sendo de conhecimento público.

A Teoria do Flow (Mihaly Csikszentmihalyi, 1991, 2004) foca na experiência máxima, um estado de satisfação e concentração ao realizar determinada atividade, com base em oito condições: metas claras, feedback imediato, equilíbrio entre oportunidade e capacidade, concentração profunda, importância do presente, controle da situação, distorção na noção do tempo, perda do ego/consciência.

* 1. Termo de Consentimento da Pesquisa

Declaro para os devidos fins que, por livre e espontânea vontade, respondi às questões a seguir, que fazem parte da pesquisa de Mestrado desenvolvida por Paula Raymundo Prux, estudante da Escola de Administração da UFRGS e do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS, sob orientação da Profa. Dra. Silvia Generali da Costa. Concordo que os dados obtidos estão protegidos por sigilo e a identidade dos participantes permanecerá no anonimato. Estou ciente da possibilidade de publicação dos resultados da pesquisa. Sei também que posso desistir, em qualquer momento, de participar da pesquisa, sem que haja prejuízo ou constrangimento para ambas as partes.

Porto Alegre, setembro de 2015. Contato com a pesquisadora: paulaprx@gmail.com , (51) 8464-0138.

- Concordo
- Não concordo

* 2. IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE:

Gênero:

- Feminino
- Masculino

* 3. Idade:

- 20 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- 51 a 60 anos
- 61 a 70 anos

* 4. Tempo de serviço público no cargo de Auditor Público Externo:

- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
- 21 a 25 anos
- 26 a 30 anos
- 31 a 35 anos

* 5. Área de atividade no TCE-RS:

- Assessorias
- Auditoria de campo
- Gestão (Diretor, Supervisor, Coordenador...)
- Instrução processual
- Outras atividades

* 6. ESCALA DE SATISFAÇÃO DE VIDA

Abaixo você encontrará cinco afirmativas. Assinale na escala ao lado de cada afirmativa o quanto ela descreve a sua situação pessoal. Não há respostas certas ou erradas, mas é importante você marcar com sinceridade como você se sente com relação a cada uma dessas afirmativas. Responda cada um dos itens de 1 a 7 (1 representa "Discordo plenamente" e 7 representa "Concordo plenamente").

	1-Discordo plenamente	2	3	4	5	6	7-Concordo plenamente
1- A minha vida está próxima do meu ideal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2- Minhas condições de vida são excelentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3- Eu estou satisfeito com a minha vida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4- Até agora eu tenho conseguido as coisas importantes que eu quero na vida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5- Se eu pudesse viver a minha vida de novo eu não mudaria quase nada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 7. ESCALA DE AUTOESTIMA

Abaixo você encontrará dez afirmativas. Leia cada frase com atenção e assinale na escala abaixo de cada afirmativa o quanto ela descreve a sua situação pessoal. Não há respostas certas ou erradas, mas é importante você marcar com sinceridade como você se sente com relação a cada uma dessas afirmativas. Responda cada um dos itens de 1 a 4 (1 representa "Discordo totalmente" e 4 representa "Concordo totalmente").

	1-Discordo totalmente	2-Discordo	3-Concordo	4-Concordo totalmente
1- Eu sinto que sou uma pessoa de valor, no mínimo tanto quanto as outras pessoas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2- Eu acho que eu tenho várias boas qualidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3- Levando tudo em conta, eu penso que eu sou um fracasso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4- Eu acho que sou capaz de fazer as coisas tão bem quanto a maioria das pessoas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5- Eu acho que eu não tenho muito do que me orgulhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6- Eu tenho uma atitude positiva com relação a mim mesmo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7- No conjunto, eu estou satisfeito comigo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8- Eu gostaria de poder ter mais respeito por mim mesmo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9- Às vezes eu me sinto inútil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10- Às vezes eu acho que não presto para nada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 8. FLOW**

Agora, por favor, tente lembrar-se de uma ocasião DURANTE O TRABALHO HO TCE-RS em que você desempenhou uma atividade que foi muito prazerosa.

Pense em uma experiência como a descrita a seguir:

“Eu não estou pensando em nada mais. Estou totalmente envolvido no que estou fazendo. Parece que não ouço nada ao meu redor. Minha concentração é como respirar, simplesmente acontece. Quando começo, eu realmente me desligo do mundo. Eu me esqueço das coisas em volta quando começo a me envolver. Quando começo, eu realmente me desligo do mundo, porque estou muito envolvido no que estou fazendo. Sei exatamente quais os resultados estou obtendo e continuo a realizar e ajustar a atividade conforme necessário.”

Tente lembrar-se de uma atividade no seu TRABALHO ATUAL HO TCE-RS que faz você se sentir assim. Você a executa simplesmente por gostar de executá-la, sem se preocupar com o resultado que ela trará.

Sobre este tipo de experiência, por favor, responda às questões abaixo:

Percebe este tipo de experiência em sua vida?

- Sim
 Não

9. Por gentileza, descreva essa experiência, respondendo às questões abaixo.

a- Que tipo de atividade você estava desempenhando quando se sentiu desta forma?

b- Quais as principais características desta experiência?

c- Quais os principais impactos positivos percebidos nesta experiência?

d- Quais razões que você atribui para esta ocorrência positiva?

e- Que tipo de orientação ou suporte você recebeu para execução desta atividade?

f- De quem você recebeu orientação ou suporte para execução desta atividade?

g- O que você acha que facilita a ocorrência deste tipo de experiência?

* 10. ESCALA DE FLOW

Ainda em relação à sua experiência na ATIVIDADE DE TRABALHO HO TCE-RS que você informou estar desempenhando acima, com que frequência ocorrem ou ocorreram os pensamentos e sentimentos abaixo?

Estas questões estão relacionadas com pensamentos e sentimentos que você pode vivenciar durante a realização de uma atividade. Você pode vivenciar por algum tempo, o tempo inteiro ou nunca. Não existem respostas certas ou erradas.

Considere os seguintes valores:

(1) Nunca (2) Raramente (3) Ocasionalmente (4) Frequentemente (5) Sempre

	1-Nunca	2-Raramente	3-Ocasionalmente	4-Frequentemente	5-Sempre
1- Sinto-me desafiado, mas acredito que as minhas capacidades estão à altura das exigências da situação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2- Executo as atividades corretamente sem pensar nelas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3- Eu sei claramente o que quero fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4- Durante a atividade sinto claramente que as coisas estão indo bem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5- Estou totalmente concentrado / focado naquilo que estou fazendo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6- Sinto que controlo o que estou fazendo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7- Não me preocupo com o que os outros podem estar pensando de mim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8- O tempo parece que está alterado (passa mais devagar ou mais rápido)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9- Gosto realmente da atividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10- As minhas capacidades correspondem ao elevado desafio imposto pela situação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11- As coisas parecem que estão acontecendo automaticamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12- Tenho uma noção muito clara daquilo que quero fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13- Tenho perfeita consciência de que estou fazendo bem as coisas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14- Não faço qualquer esforço para me manter atento / centrado naquilo que estou fazendo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15- Sinto que posso controlar o que estou fazendo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16- Não me preocupo com a forma que os outros possam estar me avaliando	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17- A forma como o tempo passa parece-me diferente do normal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18- Gosto da sensação que tenho quando faço esta atividade, e quero voltar a senti-la	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19- Sinto-me suficientemente competente para lidar com as elevadas exigências da situação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20- Realizo a atividade automaticamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21- Sei o que quero alcançar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22- Durante esta atividade, tenho a noção clara que estou tendo um bom desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23- Estou totalmente concentrado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23- Eu sou totalmente concentrado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24- Tenho a sensação de controle total	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25- Não me preocupo com a forma como meu desempenho está sendo visto por outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26- sinto como se o tempo parasse durante a atividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27- sinto-me extremamente satisfeito com o que estou fazendo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28- O desafio que me é imposto e as minhas habilidades estão ambas em um nível elevado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29- Faço as coisas espontaneamente e automaticamente sem ter que pensar nelas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30- Os meus objetivos estão claros na minha cabeça	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31- Pela forma que as coisas estão saindo, é fácil para eu perceber como estou tendo um bom desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32- Eu sou completamente focado na tarefa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33- sinto um controle completo do meu corpo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34- Não me preocupo com o que os outros estão pensando de mim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35- Algumas vezes, as coisas parecem que estão acontecendo em "câmera lenta"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36- Acho a experiência extremamente recompensadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37- Não me preocupo com o desempenho durante a atividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38- sinto que o tempo passa rapidamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39- Tenho uma percepção clara de como está meu desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40- Perco a noção do tempo enquanto faço as atividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41- sinto um controle absoluto sobre aquilo que estou fazendo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42- As atividades que faço são exigentes, mas sinto-me capaz de fazê-las	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43- A atividade que realizo é muito gratificante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Concluído

Desenvolvido pela

 SurveyMonkey®

Veja como é fácil [criar um questionário](#)

APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO

1. Descreva sua rotina de trabalho

2. Ao longo de sua trajetória no TCE-RS, já desempenhou alguma atividade muito prazerosa, executada simplesmente por gostar de realizá-la, sentindo que o tempo passou mais rápido e que sua concentração foi tão elevada que nada ao redor poderia distraí-lo(a)?

() Sim () Não

Esses são alguns aspectos da experiência de *flow*, estado máximo de satisfação e concentração ao realizar uma tarefa.

a) Em caso positivo, descreva como foi essa experiência.

b) Em caso negativo, a que atribui esse fato.

3. Sabendo o que é uma experiência de *flow*, descreva como as atividades e rotinas de trabalho do TCE-RS permitem experiências de *flow* nos Auditores Públicos Externos.

4. Com base na sua vivência, que fatores podem inibir a experiência de *flow* no trabalho desempenhado no TCE-RS?

5. Com base na sua vivência, que fatores podem estimular a experiência de *flow* no trabalho desempenhado no TCE-RS?

6. Descreva seus sentimentos e atitudes diante de uma situação muito complexa de trabalho, que pareceu estar além de suas habilidades.

7. Descreva seus sentimentos e atitudes diante de uma situação muito simples de trabalho, que pareceu estar abaixo de suas habilidades.

8. Descreva seus sentimentos e atitudes diante de uma situação equilibrada (nem muito complexa e nem muito simples) de trabalho.

9. Para você, o que o TCE-RS pode fazer para aumentar as condições para a experiência de *flow* dos Auditores Públicos Externos?

10. Tem ou já teve experiências de *flow* fora do trabalho? Em caso positivo, como foram?

APÊNDICE E - EMAIL ENVIADO AOS APEs

De: Sandro Trescastro Bergue

Enviada em: quinta-feira, 17 de setembro de 2015 15:50

Para: Lista APEs (Auditores Públicos Externos)

Assunto: Pesquisa Auditores Públicos Externos e Flow

Prezados Colegas **Auditores Públicos Externos**. Boa tarde.

Conforme noticiado no *Boletim Informativo Interno* de ontem (16/09/2015), está em curso uma pesquisa intitulada "**Flow no serviço público: a experiência dos Auditores Públicos Externos do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul**". A pesquisa é desenvolvida em parceria entre o TCE-RS e o Programa de Pós-Graduação em Administração da EA/UFRGS, no contexto do Programa *Universidades no TCE* (IN 05/2014).

Tem como objetivo analisar as experiências de *flow* alcançadas pelos servidores públicos da carreira de Auditor Público Externo, durante a jornada de trabalho, a partir da sua percepção. Com os resultados, pretende-se identificar e descrever as condições, características e experiências alcançadas por esses servidores; verificar se percebem equilíbrio entre suas habilidades e os desafios encontrados no seu cotidiano de trabalho; sugerir políticas de gestão de pessoas que contribuam para criar condições de *flow*, e identificar o nível de satisfação com a vida e a autoestima dos servidores, correlacionando com as experiências de *flow* alcançadas.

Os dados coletados serão protegidos por sigilo e a identidade dos participantes permanecerá no anonimato. A pesquisa é voluntária, porém, incentivamos a participação para contribuir no seu autoconhecimento, desenvolvimento e do próprio Tribunal, que terá mais uma ferramenta para auxiliar em um bom ambiente de trabalho.

O estudo realizado exclusivamente com Auditores Públicos Externos do TCE-RS, conta com apoio da instituição para sua divulgação e aplicação. Pretende-se utilizar internamente os resultados, para o desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas.

Pedimos sua colaboração na resposta do questionário que exige, no máximo, 10 min para ser preenchido.

Acesse o link abaixo para responder. O questionário ficará disponível até o dia **25 de setembro**.

<https://pt.surveymonkey.com/r/KZPSFYT>

Desde já agradeço muito sua atenção.

Sandro Trescastro Bergue

Auditor Público Externo

Diretor da Escola Superior de Gestão e Controle – ESGC

Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul – TCERS

De: Comunicacao Interna

Enviada em: quarta-feira, 16 de setembro de 2015 15:28

Para: Lista TCE-Magistrados (Magistrados do TCE); Lista TCE (Todos os funcionarios do TCE)

Assunto: Boletim de Comunicação Interna

Se você não estiver visualizando o BCI, [clique aqui](#).

Ano IV nº 902 - 16 de setembro de 2015

Convidamos todos os Auditores Públicos Externos do Tribunal a participarem da pesquisa de Mestrado Acadêmico em Administração intitulada "Flow no serviço público: a experiência dos Auditores Públicos Externos do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul". Esse estudo faz parte do programa Universidades no TCE, desenvolvido pela Escola Superior de Gestão e Controle Francisco Jurueña. O programa, instituído pela IN 05/2014, visa à aproximação entre o Tribunal de Contas e o ambiente acadêmico para a promoção de pesquisa, produção e difusão de conhecimento em matéria de Estado, Sociedade, Administração Pública e Controle.

A Teoria do Flow, de Mihaly Csikszentmihalyi (1991, 2004) postula sobre a experiência máxima, estado de satisfação e concentração ao realizar determinada atividade, que pode promover o desenvolvimento pessoal e profissional ao estimular a busca por altas habilidades e mais desafios. A experiência do flow permite, entre outras sensações satisfatórias, a percepção de que o tempo passou mais rápido, grande concentração e controle sobre a tarefa. Além disso, experiências que proporcionam a oportunidade de realizar tarefas desafiadoras trazem também elevados níveis de autoestima e satisfação de vida.

A pesquisa tem como objetivo analisar as experiências de flow alcançadas pelos servidores públicos da carreira de Auditor Público Externo, durante a jornada de trabalho, a partir da sua percepção. Com os resultados, pretende-se identificar e descrever as condições, características e experiências de flow alcançadas pelos Auditores; verificar se os Auditores Públicos Externos do TCE-RS percebem equilíbrio entre suas habilidades e os desafios encontrados no seu cotidiano de trabalho; sugerir políticas de gestão de pessoas que contribuam para criar condições de flow para os Auditores Públicos Externos que atuam no Tribunal de Contas do Estado do RS; identificar o nível de satisfação com a vida e a autoestima dos Auditores Públicos Externos do Tribunal de Contas do Estado do RS, correlacionando com as experiências de flow alcançadas por eles.

Os dados coletados serão protegidos por sigilo e a identidade dos participantes permanecerá no anonimato. A pesquisa é voluntária, porém, incentivamos a participação para contribuir no seu autoconhecimento, desenvolvimento e do próprio Tribunal, que terá mais uma ferramenta para auxiliar em um bom ambiente de trabalho.

Será enviado para seu email um questionário online, contendo questões referentes a Escala de Satisfação de Vida (Hutz et al., 2014; Zanon et al., 2013), Escala de Autoestima de Rosenberg (Hutz et al., 2014; Hutz, 2002; Hutz & Zanon, 2011) e Escala de Flow (Gouveia, 2011; Oliveira, 2013). Todas essas escalas já foram validadas e adaptadas para a aplicação no Brasil, sendo de conhecimento público.

O estudo realizado exclusivamente com Auditores Públicos Externos do TCE-RS, conta com apoio da instituição para sua divulgação e aplicação. Pretende-se utilizar internamente os resultados, para o desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas.

O TCE tem Gestão Socioambiental.

Antes de imprimir este e-mail, reflita sobre sua responsabilidade com o meio ambiente.

O TCE tem Gestão Socioambiental.

Antes de imprimir este e-mail, reflita sobre sua responsabilidade com o meio ambiente.

APÊNDICE F - PERFIL DOS AUDITORES PÚBLICOS EXTERNOS DO TCE-RS PARTICIPANTES DA ETAPA QUANTITATIVA

Perfil dos Auditores Públicos Externos do TCE-RS participantes da etapa quantitativa da pesquisa – setembro a outubro de 2015

Código	Área de atividade	Tempo como Auditor Público Externo (em anos)	Faixa etária	Gênero
E1	Assessorias	11 a 15 anos	51 a 60 anos	Masculino
E2	Auditoria de campo	06 a 10 anos	31 a 40 anos	Masculino
E3	Outras atividades	01 a 05 anos	31 a 40 anos	Masculino
E4	Auditoria de campo	01 a 05 anos	31 a 40 anos	Masculino
E5	Assessorias	01 a 05 anos	31 a 40 anos	Feminino
E6	Auditoria de campo	01 a 05 anos	31 a 40 anos	Masculino
E7	Auditoria de campo	01 a 05 anos	41 a 50 anos	Masculino
E8	Outras atividades	01 a 05 anos	31 a 40 anos	Masculino
E9	Assessorias	01 a 05 anos	41 a 50 anos	Masculino
E10	Auditoria de campo	06 a 10 anos	31 a 40 anos	Masculino
E11	Gestão (Diretor...)	01 a 05 anos	41 a 50 anos	Masculino
E12	Gestão (Diretor...)	21 a 25 anos	51 a 60 anos	Masculino
E13	Instrução processual	01 a 05 anos	41 a 50 anos	Masculino
E14	Auditoria de campo	31 a 35 anos	51 a 60 anos	Masculino
E15	Outras atividades	06 a 10 anos	41 a 50 anos	Feminino
E16	Auditoria de campo	06 a 10 anos	51 a 60 anos	Masculino
E17	Auditoria de campo	06 a 10 anos	31 a 40 anos	Feminino
E18	Auditoria de campo	16 a 20 anos	51 a 60 anos	Masculino
E19	Auditoria de campo	06 a 10 anos	31 a 40 anos	Masculino
E20	Assessorias	01 a 05 anos	20 a 30 anos	Feminino
E21	Assessorias	16 a 20 anos	51 a 60 anos	Feminino
E22	Outras atividades	01 a 05 anos	31 a 40 anos	Masculino
E23	Instrução processual	21 a 25 anos	41 a 50 anos	Masculino
E24	Assessorias	21 a 25 anos	41 a 50 anos	Feminino
E25	Gestão (Diretor...)	21 a 25 anos	51 a 60 anos	Feminino
E26	Gestão (Diretor...)	21 a 25 anos	51 a 60 anos	Feminino
E27	Gestão (Diretor...)	11 a 15 anos	41 a 50 anos	Masculino
E28	Assessorias	01 a 05 anos	20 a 30 anos	Feminino
E29	Auditoria de campo	01 a 05 anos	31 a 40 anos	Feminino
E30	Auditoria de campo	06 a 10 anos	31 a 40 anos	Masculino
E31	Gestão (Diretor...)	21 a 25 anos	51 a 60 anos	Masculino
E32	Auditoria de campo	01 a 05 anos	20 a 30 anos	Masculino
E33	Outras atividades	01 a 05 anos	31 a 40 anos	Masculino
E34	Auditoria de campo	01 a 05 anos	20 a 30 anos	Masculino
E35	Instrução processual	01 a 05 anos	31 a 40 anos	Masculino
E36	Assessorias	01 a 05 anos	31 a 40 anos	Masculino
E37	Auditoria de campo	21 a 25 anos	41 a 50 anos	Feminino
E38	Instrução processual	26 a 30 anos	51 a 60 anos	Masculino
E39	Auditoria de campo	11 a 15 anos	41 a 50 anos	Masculino
E40	Auditoria de campo	21 a 25 anos	51 a 60 anos	Feminino
E41	Auditoria de campo	21 a 25 anos	51 a 60 anos	Masculino
E42	Auditoria de campo	16 a 20 anos	41 a 50 anos	Masculino

Continua

E43	Assessorias	01 a 05 anos	31 a 40 anos	Masculino
E44	Auditoria de campo	01 a 05 anos	41 a 50 anos	Masculino
E45	Auditoria de campo	01 a 05 anos	31 a 40 anos	Feminino
E46	Gestão (Diretor...)	21 a 25 anos	51 a 60 anos	Masculino
E47	Instrução processual	06 a 10 anos	41 a 50 anos	Masculino
E48	Auditoria de campo	01 a 05 anos	41 a 50 anos	Feminino
E49	Instrução processual	16 a 20 anos	51 a 60 anos	Masculino
E50	Gestão (Diretor...)	21 a 25 anos	51 a 60 anos	Masculino
E51	Assessorias	01 a 05 anos	20 a 30 anos	Masculino
E52	Auditoria de campo	01 a 05 anos	31 a 40 anos	Masculino
E53	Assessorias	21 a 25 anos	51 a 60 anos	Feminino
E54	Auditoria de campo	16 a 20 anos	41 a 50 anos	Feminino
E55	Auditoria de campo	16 a 20 anos	41 a 50 anos	Masculino
E56	Assessorias	01 a 05 anos	41 a 50 anos	Masculino
E57	Gestão (Diretor...)	16 a 20 anos	41 a 50 anos	Feminino
E58	Gestão (Diretor...)	21 a 25 anos	41 a 50 anos	Masculino
E59	Auditoria de campo	06 a 10 anos	51 a 60 anos	Masculino
E60	Auditoria de campo	11 a 15 anos	51 a 60 anos	Masculino
E61	Auditoria de campo	26 a 30 anos	61 a 70 anos	Masculino
E62	Auditoria de campo	21 a 25 anos	51 a 60 anos	Masculino
E63	Auditoria de campo	21 a 25 anos	41 a 50 anos	Masculino
E64	Gestão (Diretor...)	11 a 15 anos	41 a 50 anos	Feminino
E65	Auditoria de campo	01 a 05 anos	41 a 50 anos	Masculino
E66	Gestão (Diretor...)	11 a 15 anos	41 a 50 anos	Masculino
E67	Assessorias	21 a 25 anos	51 a 60 anos	Feminino
E68	Instrução processual	21 a 25 anos	61 a 70 anos	Feminino
E69	Auditoria de campo	01 a 05 anos	31 a 40 anos	Masculino
E70	Assessorias	01 a 05 anos	20 a 30 anos	Feminino
E71	Auditoria de campo	16 a 20 anos	41 a 50 anos	Masculino
E72	Auditoria de campo	01 a 05 anos	31 a 40 anos	Masculino
E73	Auditoria de campo	01 a 05 anos	31 a 40 anos	Masculino
E74	Gestão (Diretor...)	21 a 25 anos	41 a 50 anos	Masculino
E75	Instrução processual	01 a 05 anos	31 a 40 anos	Feminino
E76	Auditoria de campo	16 a 20 anos	61 a 70 anos	Masculino
E77	Outras atividades	21 a 25 anos	41 a 50 anos	Feminino
E78	Outras atividades	06 a 10 anos	51 a 60 anos	Feminino
E79	Assessorias	01 a 05 anos	20 a 30 anos	Masculino
E80	Auditoria de campo	01 a 05 anos	31 a 40 anos	Masculino
E81	Auditoria de campo	16 a 20 anos	51 a 60 anos	Masculino
E82	Assessorias	11 a 15 anos	51 a 60 anos	Feminino
E83	Gestão (Diretor...)	11 a 15 anos	41 a 50 anos	Feminino
E84	Auditoria de campo	21 a 25 anos	51 a 60 anos	Masculino
E85	Auditoria de campo	01 a 05 anos	20 a 30 anos	Masculino
E86	Auditoria de campo	01 a 05 anos	20 a 30 anos	Masculino
E87	Gestão (Diretor...)	21 a 25 anos	51 a 60 anos	Masculino
E88	Assessorias	11 a 15 anos	51 a 60 anos	Masculino
E89	Gestão (Diretor...)	06 a 10 anos	41 a 50 anos	Masculino
E90	Outras atividades	01 a 05 anos	31 a 40 anos	Masculino
E91	Assessorias	21 a 25 anos	51 a 60 anos	Feminino
E92	Instrução processual	01 a 05 anos	31 a 40 anos	Masculino
E93	Auditoria de campo	01 a 05 anos	20 a 30 anos	Masculino

Continua

Conclusão

E94	Instrução processual	01 a 05 anos	41 a 50 anos	Masculino
E95	Auditoria de campo	21 a 25 anos	51 a 60 anos	Masculino
E96	Outras atividades	01 a 05 anos	31 a 40 anos	Masculino
E97	Auditoria de campo	11 a 15 anos	51 a 60 anos	Masculino
E98	Assessorias	06 a 10 anos	41 a 50 anos	Masculino
E99	Auditoria de campo	06 a 10 anos	31 a 40 anos	Masculino
E100	Gestão (Diretor...)	16 a 20 anos	51 a 60 anos	Feminino
E101	Auditoria de campo	26 a 30 anos	51 a 60 anos	Masculino
E102	Auditoria de campo	01 a 05 anos	31 a 40 anos	Masculino
E103	Auditoria de campo	01 a 05 anos	20 a 30 anos	Feminino
E104	Auditoria de campo	01 a 05 anos	31 a 40 anos	Masculino
E105	Outras atividades	01 a 05 anos	31 a 40 anos	Masculino
E106	Auditoria de campo	11 a 15 anos	31 a 40 anos	Masculino
E107	Auditoria de campo	01 a 05 anos	41 a 50 anos	Masculino
E108	Auditoria de campo	01 a 05 anos	31 a 40 anos	Masculino
E109	Assessorias	26 a 30 anos	51 a 60 anos	Masculino
E110	Auditoria de campo	01 a 05 anos	20 a 30 anos	Masculino
E111	Auditoria de campo	01 a 05 anos	20 a 30 anos	Masculino
E112	Gestão (Diretor...)	21 a 25 anos	41 a 50 anos	Feminino
E113	Instrução processual	01 a 05 anos	31 a 40 anos	Feminino
E114	Outras atividades	06 a 10 anos	31 a 40 anos	Masculino
E115	Assessorias	01 a 05 anos	31 a 40 anos	Feminino
E116	Gestão (Diretor...)	06 a 10 anos	31 a 40 anos	Masculino
E117	Instrução processual	26 a 30 anos	51 a 60 anos	Masculino
E118	Instrução processual	01 a 05 anos	20 a 30 anos	Masculino
E119	Assessorias	06 a 10 anos	31 a 40 anos	Masculino
E120	Assessorias	01 a 05 anos	31 a 40 anos	Masculino
E121	Assessorias	01 a 05 anos	20 a 30 anos	Masculino
E122	Auditoria de campo	01 a 05 anos	20 a 30 anos	Feminino