

ESTILOS DE LIDERANÇA E FLOW NO TRABALHO: REVISÃO SISTEMÁTICA

Data de aceite: 01/09/2023

**Jeanne dos Santos Oliveira Marques
Dantas**

<http://lattes.cnpq.br/1286351203077241>

José Augusto Evangelho Hernandez

<http://lattes.cnpq.br/3533988543300433>

**Pâmela Cristine dos Santos Bastos da
Fonseca**

<http://lattes.cnpq.br/2205667085420474>

RESUMO: *Flow* é um estado mental ótimo em que uma pessoa fica totalmente imersa em uma atividade, é considerado altamente relevante para o desempenho e bem-estar humano. No trabalho, o *flow* está associado a uma experiência mobilizadora para o engajamento e obtenção de resultados por líderes e equipes. Esta revisão sistemática investigou a relação entre o estilo de liderança e o *flow* no trabalho. Considerando a recomendação PRISMA e consulta as bases Scopus, PsylInfo, Web of Science, Pubmed, foram incluídos oito estudos com total de 4.600 participantes de diversos países, a maioria profissionais da área de serviços. Os resultados apontaram que estilos de liderança que visavam a alta qualidade da interação, empoderamento psicológico, autonomia, emoções positivas,

baixa centralização e autenticidade, se relacionaram significativamente com o *flow* no trabalho. Novos estudos são sugeridos, em contextos variados, para investigar possíveis relações entre diferentes estilos de liderança e o *flow*.

PALAVRAS-CHAVE: flow, trabalho, liderança.

LEADERSHIP STYLES AND FLOW AT WORK: SYSTEMATIC REVIEW

ABSTRACT: Flow is an optimal mental state in which a person becomes fully immersed in an activity and is considered highly relevant for human performance and well-being. In the workplace, flow is associated with a mobilizing experience for engagement and achieving results for leaders and teams. This systematic review investigated the relationship between leadership style and flow at work. Following the PRISMA recommendation and consulting the Scopus, PsylInfo, Web of Science, and Pubmed databases, eight studies were included with a total of 4,600 participants from various countries, mostly professionals in the service sector. The results indicated that leadership styles that aimed for high-quality interaction, psychological empowerment, autonomy,

positive emotions, low centralization, and authenticity were significantly related to flow at work. Further studies are suggested in varied contexts to investigate possible relationships between different leadership styles and flow.

KEYWORDS: flow, work, leadership

ESTILOS DE LIDERAZGO Y FLUJO EN EL TRABAJO: REVISIÓN SISTEMÁTICA

RESUMEN: Flow es un estado mental óptimo en el que una persona se sumerge completamente en una actividad, y se considera altamente relevante para el rendimiento y el bienestar humano. En el trabajo, el flujo está asociado con una experiencia movilizadora para el compromiso y la obtención de resultados por parte de líderes y equipos. Esta revisión sistemática investigó la relación entre el estilo de liderazgo y el flujo en el trabajo. Siguiendo la recomendación PRISMA y consultando las bases Scopus, PsycInfo, Web of Science y Pubmed, se incluyeron ocho estudios con un total de 4,600 participantes de varios países, principalmente profesionales del sector de servicios. Los resultados indicaron que los estilos de liderazgo que apuntaban a una alta calidad de interacción, empoderamiento psicológico, autonomía, emociones positivas, baja centralización y autenticidad se relacionaron significativamente con el flujo en el trabajo. Se sugieren nuevos estudios en contextos variados para investigar posibles relaciones entre diferentes estilos de liderazgo y el flujo.

PALABRAS CLAVES: flujo, trabajo, liderazgo

Flow é um estado mental em que uma pessoa fica totalmente imersa em uma atividade, que é acompanhado por baixos níveis de pensamento autorreferencial. O *flow* é considerado altamente relevante para o desempenho e bem-estar humano. O conceito do *flow*, introduzido por Csikszentmihalyi (1990, 2020), descreve que é necessária uma combinação de nove fatores para que esta experiência ocorra: o equilíbrio entre desafio e habilidade, fusão entre ação e consciência, objetivos claros, feedback inequívoco, concentração na tarefa, senso de controle, perda de autoconsciência, transformação do tempo e experiência autotélica. Antes de tudo, para que o *flow* ocorra é imprescindível o equilíbrio entre as habilidades da pessoa e o desafio da tarefa a ser executada (Peifer et al., 2022; Yazidi et al., 2020).

A experiência do *flow* no contexto do trabalho – *flow at work* - pode ser definida como ótima e mobilizadora, tanto no que se refere a aspectos emocionais quanto cognitivos (Salanova et al., 2014). O *flow* no local de trabalho se concentra na experiência de pico de curto prazo caracterizada por três aspectos: absorção, prazer e motivação intrínseca (Castrejon et al., 2022).

O trabalho tem papel estruturante na vida do sujeito e cada vez mais tem sido estudado com foco no bem-estar, na satisfação, no envolvimento, na qualidade de vida, dentre outros aspectos que se relacionam com a atividade laboral (Bendassolli et al., 2014). Neste ponto, o suporte e o apoio social fornecido pelo líder são centrais para o atingimento de metas organizacionais e no desenvolvimento de equipes e das pessoas (Borges &

Yamamoto, 2014).

Trabalhadores que experimentam maior autonomia, apoio social dos colegas e oportunidade de crescimento, vivenciam mais felicidade no trabalho (Bakker, 2008). As crenças de autoeficácia impactam a forma como pessoas e/ou grupos se sentem e na percepção de suas próprias capacidades em lidar com os desafios propostos (Nunes, 2008; Salanova et al., 2014).

As relações de liderança como uma troca social estão pautadas em obtenção de resultados e na construção de relacionamento de confiança (Bendassolli et al., 2014). O estilo de liderança é um dos preditores mais importantes do engajamento no trabalho (Prochazka et al., 2017). O estudo de Khan et al. (2021) descobriu que a liderança servidora pode afetar o *flow* no trabalho, pois enriquece os cargos com desafios e os funcionários com habilidades, uma das alegações da teoria do *flow*.

Assim se uma pessoa está profundamente engajada no seu trabalho, focada e com a máxima atenção, ela pode considerá-lo com recompensador e prazeroso (Csikszentmihalyi et al., 2016; Demerouti, 2006; Demerouti et al., 2011). Este fenômeno é denominado *flow* e pode ser experimentado de forma coletiva em ambientes de trabalho, o chamado *Collective Flow* (Rogala & Cieslak, 2019; Salanova et al., 2014).

Na investigação das relações entre emoções positivas e o “*job crafting*” (criação no trabalho em tradução livre), o *flow* coletivo previu o aumento de recursos sociais que envolvem a criatividade, a iniciativa e a solicitação de feedback, além de relacionamentos amplificados entre os funcionários e os gestores. Demandas de trabalhos mais desafiadoras tendem a produzir resultados mais positivos (Rogala & Cieslak, 2019).

Assim é possível inferir que determinados estilos de liderança podem atuar como facilitadores do *flow* de forma individual e/ou coletiva. Desta forma, esta revisão sistemática de literatura investigou as relações entre o estilo de liderança e o *flow at work*, verificando as características da liderança que são facilitadoras do *flow*.

MÉTODO

Esta revisão foi conduzida de acordo com as diretrizes PRISMA - *Preferred Reporting Items For Systematic Reviews And Meta-Analyses* (Page et al., 2021). Foram realizadas buscas entre os meses de maio e junho de 2022 de nas bases de dados *Scopus*, *PsyInfo*, *Web of Science* e *Pubmed*, que indexam estudos sobre área da saúde, psicologia e psiquiatria e temáticas multidisciplinares.

As questões norteadoras da pesquisa são: Existe relação entre o estilo de liderança e o *flow* no trabalho? Quais os estilos de liderança são facilitadoras na experiência do *flow*? quais as recomendações da literatura para o desenvolvimento do *flow* no trabalho? Desta forma este estudo buscou verificar as possíveis relações entre o tipo de estilo de liderança e o impacto no *flow*, seja como facilitador ou inibidor.

Estratégia de pesquisa

As buscas foram delimitadas ao título, resumo e palavras-chave dos artigos, utilizando-se a seguintes termos de busca: “*leadership*” AND “*flow*” AND “*work*”. Foram usados filtros para restringir os resultados a somente artigos científicos revisados por pares e publicados partir de 2017 até 2022 considerando o recorte atualizado sobre a temática. Foi utilizado o sistema *Medical Subject Headings* (MeSH) e a Biblioteca Virtual de Psicologia (BVS-Psi) para seleção dos descritores.

Critérios de elegibilidade

Foram adotados os seguintes critérios de inclusão: estudos empíricos quantitativos transversais ou longitudinais e que investigassem os estilos de liderança e o *flow*. Os artigos que não foram revisados por pares ou estavam indisponíveis para leitura na íntegra e não relataram estudos empíricos foram excluídos do corpus de análise.

Seleção dos estudos

O processo de identificação e seleção dos artigos relevantes foi realizado por dois juízes de forma independente. Em caso de discordância um terceiro juiz (um especialista na área) era convocado para solucionar as discordâncias. Os juízes, de forma independente, inicialmente analisaram os títulos, resumo e palavras-chave de todos os artigos de modo a selecionar os artigos que seguiriam para o estudo de elegibilidade. Os estudos que avançaram na fase de elegibilidade foram analisados integralmente e, a partir disso, foram incluídos ou não na análise dos dados.

Extração de dados

Na fase de extração de dados, os mesmos juízes também trabalharam de forma independente para levantamento dos dados relevantes dos artigos a serem incluídos no *corpus* de análise. No caso de discordância entre os juízes, um terceiro juiz era acionado (o mesmo da etapa anterior).

Para extração de dados foram considerados as seguintes informações: 1) relação entre o estilo de liderança e a teoria do *flow* de Csikszentmihalyi; 2) tipo de liderança e suas características; 3) tamanho da amostra; 4) média de idade da amostra; 5) tipos de organizações e países de coleta; 6) método; dentre outras informações consideradas relevantes para discussão dos resultados.

Análise de viés

A avaliação do risco de viés foi verificada a partir do instrumento *Risk of Bias Utilized for Surveys Tool* (ROBUST) desenvolvido por Nudelman e Otto (2020), que avalia presença ou ausência de oito tipos de itens fundamentais para estudos de levantamento com respostas dicotômicas do tipo “sim ou não”. Assim como nas etapas anteriores, o instrumento foi preenchido por dois juízes independentes e, no caso de divergência entre

eles, um terceiro juiz era acionado.

Os oito tipos de vieses considerados de acordo com o ROBUST são: (1) representatividade da amostra; (2) método de recrutamento dos participantes; (3) taxa de exclusão de participantes; (4) tamanho final da amostra; (5) apresentação de variáveis sociodemográficas; (6) confiabilidade das medidas utilizadas; (7) ambiente de coleta de dados controlado; e (8) administração dos dados.

RESULTADOS

A Figura 1 apresenta a quantidade de artigos presente em cada etapa da seleção do *corpus* de análise. No somatório dos resultados nas quatro bases de dados pesquisadas, foram identificados inicialmente 345 artigos, dos quais 234 deles permaneceram após revisão de duplicidade via *software* gerenciador de bibliografia *EndNote* e por verificação manual.

Foram excluídos documentos identificados como teses e dissertações e artigos com resumo indisponível, restando 192 artigos que tiveram o seu título, resumo e palavras-chave analisados. Desses, 150 foram excluídos por notoriamente não se referirem ao tema de interesse – estilos de liderança e a teoria do *flow* de Csikszentmihalyi (1975, 1990), não se referirem ao contexto do trabalho ou por não utilizarem métodos quantitativos. 42 artigos avançaram ao estudo de elegibilidade e oito foram incluídos no *corpus* de análise final.

As principais características dos artigos incluídos estão exibidas na Tabela 1. Os estudos foram predominantemente publicados nos últimos dois anos (57%); a maior parte referentes a amostras norte americanas, europeias, asiáticas e uma amostra africana, contudo não foram identificados estudos com amostras brasileiras. Vale desatacar que estudo com participantes de 49 países proporcionou uma maior diversidade da amostra.

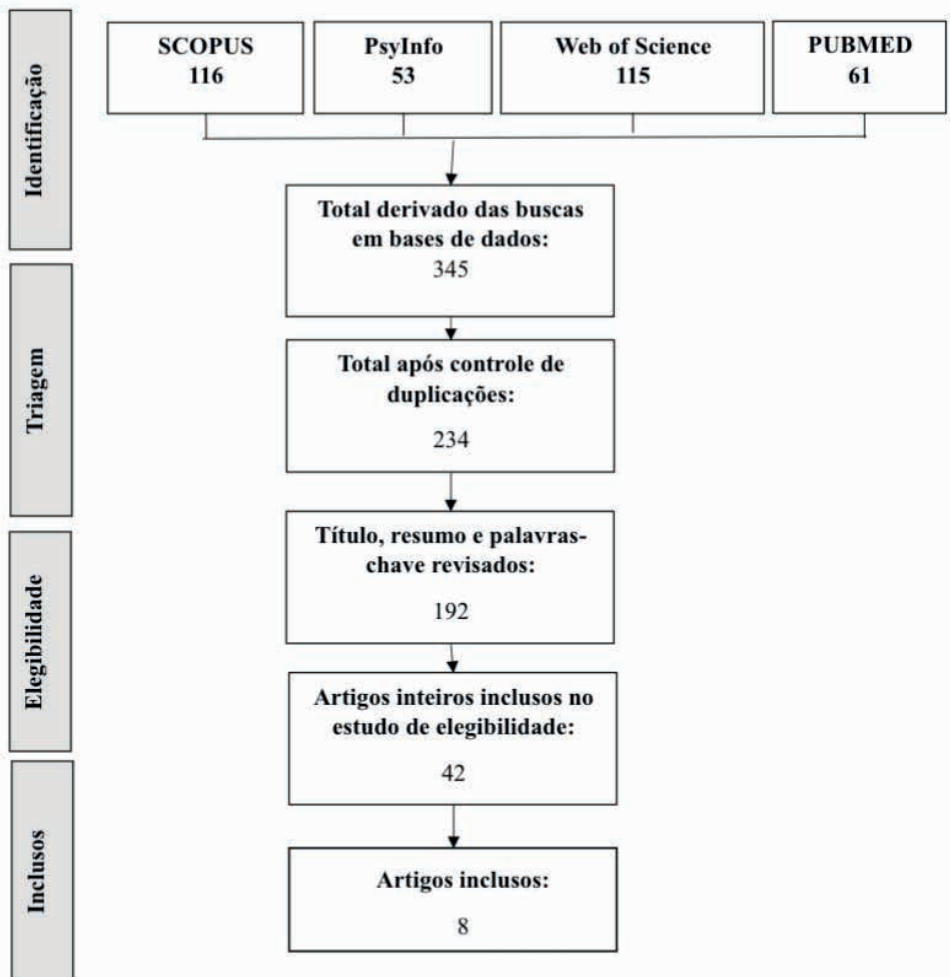


Figura 1 - Fluxograma de seleção de artigos

Conforme dados apontados na Tabela 1 os participantes estão associados a diversos tipos de organizações privadas. Considerando todas as amostras em conjunto, observaram-se 4.600 participantes, em sua maioria na faixa entre 18 e 60 anos. Dois estudos contaram com participantes entre de 48 anos e 60 anos, sendo um especificamente com profissionais que atuavam na área de tecnologia da informação (TI).

A maioria das participantes eram mulheres (51%) enquanto os homens representaram 49% da amostra total. 03 estudos contaram com profissionais atuantes na área de serviços – 02 especificamente no setor hoteleiro – representando 26% da amostra total de participantes dos estudos selecionados e ainda dois estudos ($n=2082$; 45%) contaram com participantes profissionais atuantes em diversas áreas, a maioria de países como Hungria, Estados Unidos, Turquia e Cazaquistão e Alemanha.

No que se refere a nível hierárquico, 02 dos estudos contou com profissionais no nível gerencial/executivos, sendo os demais estudos relacionados a trabalhadores em níveis diversos. Somente 01 estudo (n=267) relatou o tempo médio de experiência laboral (9,4 anos) e apenas um estudo relatou a não inclusão de trabalhadores em regime temporário.

Primeiro Autor	Local	N	Idade <i>M (DP)</i>	Tipo de Organização
Aubé	Canadá	521	$\bar{x}^* = 27,8$ anos	Escola de Negócios
Badibanga	49 países	1.164	Entre 23 e 38 anos.	Diversas
Coun	EUA	257	62% entre 41 e 60 anos.	Tecnologia da Informação (TI)
Khan	Paquistão	267	$\bar{x}^* = 33$ anos	Serviços
Kucuk,	Turquia	711	42% entre 20 e 30 anos.	Hotelaria
Lan	China	A1** 219 A2** 208 Total 427	A1** - 74,9% entre 20 e 30 anos A2*** - 87,5% entre 20 e 30 anos.	Hotelaria / Setor Fabril
Sanda	Gana	335	79,4% entre de 18 a 34 anos	Telecomunicações
Schermuly	Alemanha	A1** - 307 A2*** - 611 Total 918	A1** - $\bar{x}^* = 48,22$ A2*** - $\bar{x}^* = 33,76$ anos	Diversas

Nota: *média. **amostra 1. ***amostra2

Tabela 1 - Características dos estudos incluídos no corpus de análise.

Na Tabela 2, são apresentadas informações sobre o risco de viés em cada um dos artigos incluídos. Quatro estudos alcançaram escore entre cinco e seis pontos e o risco de viés mais observado foi a realização da coleta de dados em ambiente não controlado (coletas online) e o recrutamento de participantes por conveniência. Não foram verificados conflitos de interesses e financiamentos que pudessem enviesar a publicação dos artigos selecionados.

Nos estudos foi possível verificar as relações entres os tipos ou estilos de lideranças com relação a teoria do *Flow* e ainda associações entre outras variáveis. Dois estudos por exemplo, verificaram aspectos referentes a inovação (Coun et al., 2021; Khan et al., 2021), outras duas pesquisas relacionaram o *flow* com o empoderamento psicológico (Lan et al., 2017; Schermuly e Meyer, 2020).

Primeiro autor	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Aubé	sim	não	não	sim	sim	sim	não	sim
Badibanga	sim	sim	não	sim	sim	não	não	não
Coun	não	não	não	sim	sim	não	não	sim
Khan	não	não	não	sim	não	sim	não	sim
Kucuk	sim	não	não	sim	não	sim	não	sim
Lan	não	não	não	sim	não	sim	não	sim
Sanda	não	não	não	sim	não	sim	não	sim
Schermuly	sim	sim	não	sim	não	sim	não	sim

Nota: (1) representatividade da amostra; (2) método de recrutamento dos participantes; (3) percentual de participantes excluídos; (4) tamanho final da amostra; (5) apresentação de variáveis sociodemográficas; (6) confiabilidade das medidas utilizadas; (7) ambiente de coleta de dados controlado; e (8) administração dos dados

Tabela 2 - *Análise de risco de viés - Risk of Bias Utilized for Surveys Tool (ROBUST; Nuldeman & Otto, 2020)*

Os comportamentos da liderança podem potencializar o engajamento dos liderados na obtenção de resultados. Um estudo com 411 participantes verificou a relação entre o engajamento dos funcionários, comportamento do líder e o desempenho da tarefa, com base na perspectiva da teoria da troca social (Obuobisa-Darko & Domfe, 2019).

Identificou-se os seguintes estilos de liderança: compartilhada, empoderadora, diretiva, servidora, *Leader-Member Exchange (LMX)*, autêntica, transacional e transformacional. Além disso, foram apontadas habilidades de liderança consideradas facilitadoras do flow - habilidade de equilíbrio, feedback, a aplicação de pontos fortes pessoais e o pensamento estratégico.

Foram observados também dois estudos que utilizaram no método, instrumentos com base em “gamificação”, ou seja, jogos de simulação que observaram comportamentos e tomadas de decisões dos participantes. As atividades propostas envolviam a construção de cenários (FLIGBY®, “*Flow Is Good Business for You*”) e construção de produtos (Jogo Meccano) e levaram em média de aplicação de 06:45h (Aubé et al, 2018; Badibanga & Ohlson, 2021).

No estudo realizado com participantes de 49 países, que envolvia jogos de construção de cenários, ficou evidenciado que o equilíbrio de habilidades específicas empresariais, o feedback, a aplicação de forças pessoais e o pensamento estratégico relacionam-se com a promoção do *flow*. Os resultados foram verificados através de estudo realizado com 697 homens e 487 mulheres, com idade entre 23 e 38 anos através do game FLIGBY® desenvolvido por Csíkszentmihalyi e *ALEAS Simulations* (Badibanga & Ohlson).

Em outra perspectiva, a liderança compartilhada, o comportamento de trabalho

em equipe e flow foram analisados em 111 equipes de trabalho canadenses através da Simulação *Pégasus* envolvendo o jogo *Meccano* e instrumentos de medidas e observação do comportamento. Neste estudo foi possível verificar o efeito indireto da liderança (conforme Tabela 3) compartilhada no *flow*, que impactou por sua vez na predisposição de comportamentos que facilitam o trabalho em equipe (Aubé et al, 2018).

A teoria *Leader-Member Exchange* (LMX; Liderança de troca líder-membro) desenvolvida por Dansereau et al. (1973) enfatiza a verificação da qualidade a relação diádica com base na troca social entre líder e liderado. Esta teoria foi analisada em 02 estudos distintos com uma amostra de 1.138 participantes.

Em ambos os estudos, foi verificada a relação entre a teoria LMX e o *flow at wok* (Lan et al., 201, Kucuk, 2020). No estudo realizado por Kucuk (2020), tanto a teoria LMX quanto a teoria *Person-Job Fit* (ajuste pessoa-trabalho) foram analisadas. Esta última, enfatiza a necessidade de compatibilidade entre a pessoa e o seu trabalho para o bem-estar de forma geral.

A LMX impactou positiva e significativamente o *flow*, pois foi observado que relacionamentos de alta qualidade influenciam a experiência do *flow*. O ajuste pessoa-trabalho foi apontado como antecedente, já que uma maior correspondência da pessoa com o seu trabalho teria a função facilitadora desta experiência (Lan et al., 2017; Kucuk, 2020).

Todos os estudos relataram estatísticas descritivas e inferenciais. Foram também relatados utilização de análises bi e multivariadas com a análise multivariada de covariância (MANCOVA), análises de correlação e Análise Fatorial e Modelagem por Equações Estruturais - Análise Fatorial Exploratória (AFE) e Análise Fatorial Confirmatória (AFC). Na Tabela 3 foram sintetizados os principais resultados das análises considerando as relações entre as variáveis.

Primeiro Autor	Tipo de Liderança	Correlações com o Flow
Aubé	Compartilhada	Liderança compartilhada (Densidade) x <i>flow</i> através de comportamentos de trabalho em equipe (estimativa 0,47, SE 0,21, $p < 0,026$).
Badibanga.	Habilidades de liderança.	1) <i>Flow</i> x Habilidade de equilíbrio (<i>Balancing skill</i>) ($r = 0,20, p < 0,01$); 2) <i>Flow</i> x feedback ($r = 0,22, p < 0,01$); 3) <i>Flow</i> x Aplicação de forças pessoais ($r = 0,18, p < 0,01$); 4) <i>Flow</i> x Pensamento estratégico ($r = 0,15, p < 0,01$).
Khan.	S servidora.	Liderança servidora x <i>flow</i> - correlação moderada ($r = 0,686, p < 0,01$); e significância ($\beta = 0,694, p = 0,000$);
Coun	Empoderadora e diretiva.	1) <i>Flow at work</i> (FTW) x Liderança empoderadora ($r = 0,33 p < 0,01$)*; ($r = 0,39 p < 0,01$)**; 2) FTW x Liderança diretiva ($r = -0,02, p < 0,01$)*; ($r = -0,070 p < 0,01$)**.
Kucuk,	LMX.	LMX x <i>Flow</i> ($r = 0,801, p = 0,000$).
Lan	LMX.	LMX x <i>Flow</i> - $\beta = 0,34, SE=0,05, p < 0,001, [0,24, 0,44]$ *; LMX x <i>Flow</i> - $\beta = 0,51, SE=0,04, p < 0,001, [0,42, 0,59]$ **

Sanda	Autêntica e transacional e criatividade.	<i>Flow</i> x Liderança autêntica x criatividade ($r = 0,316, p = 0,000$); <i>Flow</i> x Liderança transacional x criatividade ($r = 0,034, p = 0,000$).
Schermuly	transformacional.	<i>Flow</i> x Liderança transformacional ($r = 0,10, p = 0,000$) * <i>Flow</i> x Liderança transformacional ($r = 0,34, p < 0,001$) **

Nota: *Estudo1. **Estudo2. ***Nome do primeiro autor do estudo.

Tabela 3 - Correlações entre estilo de liderança e *flow*

Associado ao *flow*, foi verificado a mediação do empoderamento psicológico e a moderação da inteligência emocional em relação ao LMX e o *flow* no estudo de Lan et al., (2017). Tais efeitos corroboram para a perspectiva dos impactos psicológicos, emocionais e motivacionais do *flow*.

Duas outras abordagens mais emergentes também foram analisadas pelos estudos, a liderança servidora e a liderança autêntica. Enquanto a autêntica se refere a uma questão do estado de consciência do líder de suas habilidades, motivações e posicionamento e são reconhecidos por isso, a liderança servidora é aquela que está para além dos seus próprios interesses.

A liderança diretiva e empoderadora foi avaliada durante a pandemia da Covid-19, considerando variáveis como comportamento inovador e o *flow at work* em amostra da área de TI. Resultados apontaram que apesar do esforço da liderança diretiva para facilitar o *flow*, não se verificou efeitos no estado mental – prazer, motivação, absorção - dos liderados. O *flow at work* mediu o efeito negativo entre liderança diretiva e comportamento inovador (Coun et al., 2021).

Já a liderança servidora afetou positivamente o *flow* por meio de desafios e habilidades, como demonstrado no estudo com trabalhadores paquistaneses (vide Tabela 3) que considerou também a teoria das emoções positivas de Fredrickson (2004). Evidências apontaram que a *flow* atua como mediador entre a liderança servidora e comportamento inovador, fomentando o prazer no trabalho e a motivação (Khan et al., 2021).

Um outro estilo de liderança analisado foi o transformacional, relacionando as teorias do autoconceito e do *flow* em uma amostra da população em geral de trabalhadores alemães. A percepção de competência, de significado, de autodeterminação e do impacto do seu trabalho pela pessoa, facilitaram o *flow*. Por outro lado, o estudo apontou um aspecto negativo do *flow* como apagamento em termos de atenção em outras atividades sociais ou ainda laborais (Schermuly & Meyer, 2020).

O estudo alemão demonstrou que este estilo de liderança transformacional influenciou o autoconceito e a percepção de fortalecimento (Schermuly & Meyer, 2020). O líder transformacional descrito por Burns (1978) influencia na transcendência do foco em objetivos pessoais para metas coletivas ou organizacionais, considerando valores, missão, propósito e comprometimento (Bendassolli et al., 2014).

A liderança autêntica proposta por Avolio e Gadner (2005) e a liderança transacional

(Burns, 1978) foram correlacionados com o *flow* no estudo com trabalhadores ganeses da indústria de telecomunicações. Na pesquisa constatou-se que a liderança autêntica elevou os níveis de criatividade, o clima de trabalho e a inovação. Neste estudo o *flow* moderou as relações entre o estilo de liderança autêntica e o transacional no que se refere a criatividade (Sanda & Arthur, 2017).

Nas pesquisas notou-se a baixa recorrência de instrumentos que permitissem comparação entre amostras diferentes. Novos estudos com instrumentos como o *Work-Related Flow Inventory* (WOLF; Bakker, 2008), adaptado por Freitas et al. (2019), podem ser utilizados, já que este apresentou evidências de validade em todas suas dimensões (absorção com prazer no trabalho, $r = 0,81$, absorção com motivação intrínseca no trabalho, $r = 0,79$, prazer no trabalho com motivação intrínseca no trabalho, $r = 0,87$).

DISCUSSÃO

Esta revisão teve por objetivo investigar as relações entre o estilo de liderança e o *flow* no trabalho de forma a sintetizar como determinados tipos de liderança podem ter efeito moderador ou mediador de forma direta ou indireta quando associado a outras variáveis. Práticas como reconhecimento, empoderamento, compartilhamento de informações, recompensas justas e desenvolvimento de competências podem induzir à experiência do *flow* (Wang & Shaheryar, 2020).

De forma geral, foi possível verificar a pluralidade de abordagens teóricas clássicas ou emergentes que fundamentam os estilos de liderança. Recai como ponto central destas discussões o processo de influência dos líderes sobre os liderados e vice-versa.

Neste estudo foram identificados seis comportamentos fundamentais dos líderes: a busca pelo bem-estar e o cuidado dos funcionários; a abertura e fluxo de informações; a conscienciosidade (cuidadoso e diligente); o relacionamento bom e cordial; a justiça e a confiança e ainda, o envolvimento na tomada de decisões. O comportamento transformacional do líder foi fortemente relacionado ao envolvimento dos liderados (Obuobisa-Darko & Domfe, 2019).

A liderança transformacional apresenta características como influência idealizada, motivação inspiracional, estímulo intelectual e consideração individualizada, possibilitando que seus liderados ultrapassem ou transcendam seus próprios interesses. Produz inspiração, o envolvimento da equipe reforçando a participação, a criatividade e a iniciativa (Bendassolli et al., 2014; Robbins, 2008).

De forma multifocal, os estudos se basearam em teorias como a da identidade social da liderança (Hogg, 2001) que postula sobre a eficácia da percepção dos membros do grupo sobre as habilidades do líder e como estas são identificadas de forma coletiva. Por outro lado, teoria LMX (Dansereau et al., 1975) se concentra na qualidade da relação entre líderes e liderados, o que permite inferir que há diferentes tipos de abordagens com base

nas relações e que não há indicação de único e exclusivo estilo de liderança que facilitaria o *flow* no trabalho.

Nos estudos foram vistas duas abordagens de liderança centradas nas relações: a transacional e transformacional. Esta última, foi concebida por Burns (1978), tem sido amplamente estudada na literatura baseia-se na concepção de conexão entre líderes e liderados quando há compartilhamento de valores, metas e motivos (Bendassolli et al., 2014; Robbins, 2008; Prochazkan et al., 2017).

Historicamente o *flow* se correlaciona com a motivação através de indicadores como a volição, o engajamento, a orientação para metas, o motivo de realização, o interesse e a motivação intrínseca (Peifer et al., 2022). No estudo de Khan et al., (2021) verificou-se a influência positiva do *flow* impactando a motivação intrínseca especificamente a partir de um estilo de liderança servidora, o que produziu um repertório de pensamento e ação dos funcionários direcionam para um comportamento inovador,

Desta forma, é possível inferir a necessidade de novos estudos que avaliem modelos que privilegiem teorias com a Sócio- Cognitiva de Bandura ou ainda Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan (Peifer et al., 2022). Neste ponto, conjectura-se que o desenvolvimento de um conjunto específico de habilidades de liderança é central não apenas para o cumprimento de metas organizacionais como também para permitir a facilitação do *flow* de forma individual e coletiva.

Determinados estilos de liderança, foram considerados preditores para o *flow*, quando associados a outras variáveis. É o caso da liderança compartilhada, da liderança empoderadora, e ainda foi verificado que em relação a LMX, o ajuste pessoa-trabalho (*Personal job fit*) como antecessor ao *flow*.

Neste ponto, pode-se inferir que a partir da demanda para alcance de determinados objetivos e metas, do contexto situacional, aspectos motivacionais, cognitivos e até referentes a personalidade, é necessário que o líder tenha clareza sobre um conjunto de indicadores que vão promover uma experiência emocional ativa e prazerosa, a chamada *Experience Fluctuation Model* (EFM; Peifer et al., 2022). Aqui se destaca o papel fundamental do treinamento com enfoque no desenvolvimento de habilidades de liderança.

Aspectos com comportamento inovador e criatividade, trabalho em equipe, autonomia, empoderamento, satisfação no trabalho, compromisso são constantemente relacionados ao bem-estar no trabalho. Assim, quando combinados ao estilo de liderança que possibilite o alinhamento entre adaptação ao trabalho, desenvolvimento do relacionamento com o gestor, a tendência é haver maior experimentação do *flow* no trabalho (Kucuk, 2022)

Por outro lado, aspectos negativos do *flow* também precisam ser pontuados e discutidos. Até que ponto o foco em excesso em determinada atividade, pode limitar a execução de outras tarefas não tão prazerosas, porém importantes para atingimento de objetivos e metas?

E ainda, o comportamento de dependência fomentada pelo estilo liderança

transformacional pode gerar negligência em determinadas tarefas ou ainda desenvolvimento de um ciclo vicioso que inviabiliza a obtenção de resultados (Schermuly & Meyer 2020). Desta maneira parece ser fundamental que a liderança permaneça atenta as condutas de seus liderados, bem como possíveis flutuações comportamentais que podem impactar não apenas individualmente, mas coletivamente.

De acordo com o Schermuly e Meyer (2020) alguns cuidados devem ser tomados pelos líderes em relação a estabilidade do processo de *flow*. O líder deve estar atento a fontes de interrupção como por exemplo, dispositivos eletrônicos ou ainda deve se precaver de ser ele mesmo a fonte destas interrupções.

Uma possibilidade interessante de pesquisa futura, seria verificar de forma longitudinal como o comportamento do líder induz sistematicamente a experiência do *flow*, de forma individual ou coletiva. Desta forma, seria possível avaliar os benefícios ou ainda contrapontos da influência do *flow* no atingimento de metas. Um exemplo é o estudo longitudinal realizado por Ignjatovic et al. (2022).

A restrição a determinados contextos organizacionais nos estudos, pode ser considerado como um viés da avaliação do fenômeno, pois há outros contextos que também são impactados por hierarquização e pelo estilo de liderança. Tome-se por exemplo, o contexto esportivo, serviço público, artístico, militares, educacionais e tantos outros.

Pesquisas futuras podem avaliar sob a perspectiva do estilo de liderança tanto a *flow at work* de forma individual, quanto o *Collective flow*. Uma análise a partir do gênero também poderia trazer resultados interessantes, já que em certos cenários organizacionais pode haver maior prevalência por exemplo, de mulheres.

Outro ponto interessante, seria comparar estilos de liderança clássicas centradas nas relações - liderança transformacional e transacional versus abordagens alternativas e emergentes – a liderança autêntica e a liderança servidora (Bendassolli et al., 2014). Líderes eficazes possuem tanto qualidades transacionais quanto transformacionais (Robbins, 2002).

Uma limitação mais marcante observada incide sobre a maioria dos estudos terem sido realizados em contexto internacional em comparação a poucos estudos realizados dentro da realidade brasileira, assim como, uma baixa produção de estudos que envolvem a temática proposta. Aliado a isto, verificou-se a limitação em sua maioria de estudos com amostras que atuavam na área de serviços.

Esta pesquisa teve por objetivo produzir e fomentar o desenvolvimento de estratégias as organizações e instituições para que tantos líderes quanto liderados se beneficiem dos aspectos positivos do *flow*, promovendo bem-estar e satisfação.

CONCLUSÃO

Neste estudo foi possível verificar que determinados estilos de liderança podem

atuar como facilitares na experiência do flow no contexto do trabalho. Determinados tipos de liderança podem ter um efeito moderador ou mediador quando associados a outras variáveis.

Práticas como reconhecimento, empoderamento, compartilhamento de informações, recompensas justas e desenvolvimento de competências podem induzir a experiência do flow. Aliado a isso, determinados comportamentos foram apontados como potencialmente capazes de induzir a experiência de flow: busca pelo bem-estar e cuidado, abertura e fluxo de informações, conscienciosidade, relacionamento cordial, justiça e confiança, e envolvimento na tomada de decisões.

Destaca-se o papel fundamental do treinamento com enfoque no desenvolvimento de habilidades de liderança. A depender das habilidades do líder, o equilíbrio entre as condições que induzem a experiência do flow, os profissionais podem vivenciar maior satisfação no trabalho, níveis mais altos de criatividade, bem-estar e inovação.

Não há intenção dos pesquisadores em esgotar esta temática, mas para além disso, a ideia é fomentar novas discussões que permitam aos pesquisadores avançar no estudo desta temática. Outro ponto é que estudos como este podem municiar organizações de modo geral e seus representantes para que possam pensar em soluções que facilitem o bem-estar no trabalho de seus profissionais e equipes.

FONTE DE FINANCIAMENTO

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

REFERÊNCIAS

- Aubé, C., Rousseau, V., & Brunelle, E. (2018). Flow experience in teams: The role of shared leadership. *Journal of Occupational Health Psychology, 23*(2), 198–206. <https://doi.org/10.1037/ocp0000071>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly, 16*(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Badibanga, A., & Ohlson, M. (2021). Millennials' Leadership Skills for Promoting Flow and Profit in a Business Simulation. *Journal of Leadership Studies, 15*(2), 70–80. <https://doi.org/10.1002/jls.21768>
- Bakker, A. B. (2008). The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behavior, 72* (3), 400–414, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.11.007>
- Bendassolli, P. F., Magalhães, M. De O., & Malvezzi, S. (2014) Liderança nas Organizações. In: J. C. Zanelli, J. E Borges-Andrade.; A. V. B. Bastos, (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*, (2 ed., pp. 413-449). Artmed.

Borges, L. O. & Yamamoto O.H. (2014). Mundo do trabalho: construção histórica e desafios contemporâneos. In: J. C. Zanelli, J. E Borges-Andrade.; A. V. B. Bastos, (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*, (2 ed., pp. 25-72). Artmed.

Castrejon, M., Angulo, C., & Barber, L. (2022). *The Science of Flow at Work*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780367198459-REPRW16-1>

Coun, M. J. H., Edelbroek, R., Peters, P., & Blomme, R. J. (2021). Leading Innovative Work-Behavior in Times of COVID-19: Relationship Between Leadership Style, Innovative Work-Behavior, Work-Related Flow, and IT-Enabled Presence Awareness During the First and Second Wave of the COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.717345>

Csikszentmihalyi, M. Flow: (1990) The psychology of optimal experience. Harper Collins.

Csikszentmihalyi, M. (2020). *Finding flow: the psychology of engagement with everyday life*. Hachette.

Csikszentmihalyi, M., Khosla, S., & Nakamura, J. (2016). Flow at Work. In *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths Based Approaches at Work* (pp. 99–109). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118977620.ch7>

Csikszentmihalyi, M., Khosla, S., & Nakamura, J. (2016). Flow at Work. In Lindsay G. O. ,Michael F. S. ,Antonella D. F. ,Jonathan P. (Eds.), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths Based Approaches at Work* (pp. 99–109). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118977620.ch7>

Dansereau, F.J., Graen, G. and Haga, W.J. (1975) A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role-Making Process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)

Demerouti, E. (2006). Job characteristics, flow, and performance: The moderating role of conscientiousness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(3), 266–280. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.11.3.266>

Demerouti, E., Bakker, A. B., Sonnentag, S., & Fullagar, C. J. (2012). Work-related flow and energy at work and at home: A study on the role of daily recovery. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 276–295. <https://doi.org/10.1002/job.760>

Freitas, C. P. P. de, Damásio, B. F., Haddad, E. J., & Koller, S. H. (2019). Work-Related Flow Inventory: Evidence of Validity of the Brazilian Version. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 29. <https://doi.org/10.1590/1982-4327e2901>

Fredrickson B. L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical transactions of the Royal Society of London. Series B, Biological sciences*, 359(1449), 1367–1378. <https://doi.org/10.1098/rstb.2004.1512>

Hogg, M. A. (2001). A Social Identity Theory of Leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5(3), 184–200. https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0503_1

Ignjatovic, C., Kern, M. L., & Oades, L. G. (2022). Flow Support at Work: Examining the Relationship Between Strengths Use and Flow at Work Among School Staff over a Three-Year Period. *Journal of Happiness Studies*, 23(2), 455–475. <https://doi.org/10.1007/s10902-021-00409-x>

- Khan, M. M., Mubarik, M. S., Ahmed, S. S., Islam, T., & Khan, E. (2021). Innovation with flow at work: exploring the role of servant leadership in affecting innovative work behavior through flow at work. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(8), 1267–1281. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2021-0236>
- Kucuk, B. A. (2022). Workflow Experience in the Light of Leader-Member Exchange and Person-Job Fit Theories. *Psychological Reports*, 125(1), 464–497. <https://doi.org/10.1177/0033294120981927>
- Lan, J., Wong, C.-S., Jiang, C., & Mao, Y. (2017). The effect of leadership on work-related flow: a moderated mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 210–228. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2015-0180>
- Nudelman, G., & Otto, K. (2020). The development of a new generic risk-of-bias measure for systematic reviews of surveys. *Methodology*, 16(4), 278–298. <https://doi.org/10.5964/meth.4329>
- Nunes, M. F. O. (2008). Funcionamento e desenvolvimento das crenças de autoeficácia: uma revisão. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 9(1), 29–42. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902008000100004&lng=pt&lng=pt
- Obuobisa-Darko, T., & Domfeh, K. A. (2019). Leader behaviour to achieve employee engagement in Ghana: a qualitative study. *International Journal of Public Leadership*, 15(1), 19–37. <https://doi.org/10.1108/IJPL-04-2018-0018>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Peifer, C., Wolters, G., Harmat, L., Heutte, J., Tan, J., Freire, T., Tavares, D., Fonte, C., Andersen, F. O., van den Hout, J., Šimleša, M., Pola, L., Ceja, L., & Triberti, S. (2022). A Scoping Review of Flow Research. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.815665>
- Prochazka, J., Gilova, H., & Vaculik, M. (2017). The Relationship Between Transformational Leadership and Engagement: Self-Efficacy as a Mediator. *Journal of Leadership Studies*, 11(2), 22–33. <https://doi.org/10.1002/jls.21518>
- Robbins, S. P. (2002) *Comportamento Organizacional*. 9 ed. Prentice Hall.
- Rogala, A., & Cieslak, R. (2019). Positive Emotions at Work and Job Crafting: Results From Two Prospective Studies. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02786>
- Salanova, M., Rodríguez-Sánchez, A. M., Schaufeli, W. B., & Cifre, E. (2014). Flowing Together: A Longitudinal Study of Collective Efficacy and Collective Flow Among Workgroups. *The Journal of Psychology*, 148(4), 435–455. <https://doi.org/10.1080/00223980.2013.806290>
- Sanda, A., & Arthur, N. A. D. (2017). Relational impact of authentic and transactional leadership styles on employee creativity. *African Journal of Economic and Management Studies*, 8(3), 274–295. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-07-2016-0098>

Schermuly, C. C., & Meyer, B. (2020). Transformational leadership, psychological empowerment, and flow at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 29*(5), 740–752. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1749050>

Wang, X., & Shaheryar. (2020). Work-Related Flow: The Development of a Theoretical Framework Based on the High Involvement HRM Practices With Mediating Role of Affective Commitment and Moderating Effect of Emotional Intelligence. *Frontiers in Psychology, 11*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.564444>

Yazidi, A., Mofrad, A. A., Goodwin, M., Hammer, H., & Arntzen, E. (2020). Balanced difficulty task finder: an adaptive recommendation method for learning tasks based on the concept of state of flow. *Cognitive Neurodynamics, 14*, 675–687. <https://doi.org/10.1007/s11571-020-09624-3>