

## FLOW E OS FENÔMENOS DE MENTORIA E LIDERANÇA EM INDÚSTRIAS DE INJEÇÃO DE PLÁSTICOS DA MARINHA GRANDE (PORTUGAL)

Sandrina Encarnação Leal \*  
João Pedro C. Fernandes Thomaz \*\*

### Resumo

Este estudo procura pesquisar possíveis associações entre as experiências de *flow* e os fenômenos de mentoria e liderança. Procura-se identificar as características e benefícios de experiências de *flow* e de relações de mentoria e liderança, percebidos pelos colaboradores de quatro empresas de Injeção de Plásticos da Marinha Grande. Identificam-se as funções de mentoria, os estilos de liderança transacional, transformacional e servidora e os componentes de *flow* entre estes colaboradores. Para a medição dos estilos de liderança foram utilizados os instrumentos desenvolvidos por Avolio e Bass (2004) e Dennis (2004). Para as funções das relações de mentoria, definidas por Ragins e Kram (2007), o instrumento desenvolvido por Noe (1988). Para os componentes observados em experiências de *flow*, o instrumento desenvolvido por Jackson e Ecklund (2002). Apoiado nos instrumentos referidos foi aplicado um questionário na recolha dos dados para este estudo. Foram encontradas influências moderadas e fortes entre os estilos de liderança, as funções de mentoria e os componentes de uma experiência de *flow*.

**Palavras-chave:** *flow*, mentoria, liderança, injeção de plásticos, Marinha Grande.

### Abstract

This study looks to explore possible associations between the flow experiences and the phenomenon of mentoring and leadership. It seeks to identify the characteristics and benefits of flow experiences and of relations of mentoring and leadership perceived by the employees of four plastic injection companies from Marinha Grande. We explored the identification of mentoring functions, transactional, transformational and servant leadership styles, and of the components of flow between these employees. To measure the leadership styles we used the instruments developed by Avolio and Bass (2004) and by Dennis (2004). For the functions of mentoring relations, defined by Ragins and Kram (2007), the instrument developed by Noe (1988). For the components observed in flow experiences, the instrument developed by Jackson and Ecklund (2002). Supported in these instruments a questionnaire was applied to collect the data for this study. A moderate and strong magnitudes were found between the leadership styles, the mentoring functions and the components of a flow experience.

**Keywords:** flow, mentoring, leadership, plastic injection, Marinha Grande.

---

\* Mestre em Gestão de Recursos Humanos, ISLA-Leiria, Portugal. Formadora/Instrutora. Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria (ISLA-Leiria, Leiria, Portugal). Contato: sandrina.leal@hotmail.com

\*\* Doutor em Engenharia e Gestão Industrial, IST/UTL. Professor do ISLA-Leiria, Portugal. Facilitador. Pesquisador do Centro de Estudos de Gestão do Instituto Superior Técnico (CEG-IST, Universidade de Lisboa, Portugal) e do Grupo de Pesquisa em Gestão de Projetos (GP2) do Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco (CIn/UFPE, Recife, PE, Brasil). Contato: joao.thomaz@tecnico.ulisboa.pt Web: <http://strategy.amplifiedcreations.com/>

## 1 Introdução

Hoje vive-se num mercado global competitivo em que o aumento na internacionalização dos mercados favorece uma crescente procura por produtos e serviços mais eficientes. As empresas, para se manterem ativas, devem aperfeiçoar os seus produtos ou serviços, oferecendo soluções inovadoras, de maior qualidade e de menor custo em tempo adequado de execução, procurando ao máximo atender, e até mesmo superar, as expectativas desse mercado cada vez mais exigente, constituído por consumidores cada vez mais conscientes de suas necessidades (SILVA, 2009).

Neste panorama enquadram-se as empresas fabricantes de produtos de plástico (de injeção de plástico). O termo “plástico” é qualquer composto polimerizado, orgânico e complexo capaz de ser moldado. Em linhas gerais, os termos “plástico” e “polímero” são usados quase como sinônimos, apesar de um polímero ser um plástico, e um plástico não ser necessariamente um polímero (PSSA, 2010).

Segundo Fuh, Zhang, Nee e Fu (2004), cerca de 70% dos produtos manufaturados são oriundos do processo de moldagem de polímeros sintéticos, onde os obtidos pelo processo de injeção de termoplásticos (denominados componentes injetados) aparecem com grande destaque. Os termoplásticos quando sujeitos à ação de calor, facilmente se deformam podendo ser remodelados e novamente solidificados mantendo a sua nova estrutura.

Contudo, o desenvolvimento de componentes injetados caracteriza-se, em geral e segundo Ferreira (2002), pela fragmentação de atividades. Uma empresa projeta o componente, outra projeta e fabrica o molde de injeção e uma terceira é responsável pela fabricação do componente.

Nos anos 1940, a injeção de plásticos era utilizada somente em peças de pequenos tamanhos, porém atualmente, com a sua alta aplicabilidade, concentra-se em peças maiores e mais complexas. Os plásticos injetados são compostos de resinas naturais ou sintéticas que através da pressão e calor podem fluir e adquirir a forma moldada (ALMEIDA, 2004).

### 1.1 Relevância do tema

Este tema engloba aspetos das ocorrências de *flow*, seus benefícios, características das funções e relações de mentoria, estilos de liderança, associações entre experiências de *flow* e o fenómeno de mentoria e entre experiências de *flow* e os estilos de liderança.

A pesquisa das percepções de experiências de *flow*, funções de mentoria e estilos de liderança poderão interessar a diversos *stakeholders*: colaboradores, organizações, universidades, gestores, poder local e às empresas.

O esclarecimento dos conceitos poderá facilitar a percepção dos colaboradores sobre experiências de *flow*, mentoria e de liderança na sua vida. Os colaboradores poderão reconhecer os benefícios obtidos dos processos de mentoria e liderança, nesse sentido poderão procurar este tipo de relação, e até mesmo aproximar-se de profissionais que eles reconhecem serem mentores. A procura de experiências de *flow* também pode despertar o interesse dos colaboradores, uma vez que este tipo de experiência traz um sentimento positivo e de satisfação na vida dos indivíduos (CSIKSZENTMIHALYI, 2004).

Para as organizações, pode ser uma forma de obter um maior comprometimento e satisfação dos seus colaboradores. De acordo com diversos estudos apresentados por Ragins e Kram (2007) os resultados de uma relação de mentoria podem ser: comprometimento, motivação, satisfação e maior envolvimento com a carreira e com a organização. As organizações procuram o melhor desempenho, e o comprometimento dos bons profissionais

que nelas trabalham podem contribuir para tal. Parte da resposta está no desenvolvimento de relações e na mentoria (CHANDLER, 2011).

O tema do *flow*, mentoria, liderança e as suas possíveis relações mostra-se pouco explorado e, por esse motivo, considera-se fundamental a presente pesquisa.

Para profissionais a exercer funções de gestão ou de supervisão é importante saber como obter o melhor dos seus colaboradores. Para proporcionar experiências de *flow* com maior frequência, é necessário procurar o equilíbrio entre habilidades e desafios (NAKAMURA; CSIKSZENTMIHALYI, 2009). Este tipo de experiência pode trazer maior satisfação e comprometimento, aspeto relevante no processo de gestão de pessoas.

A liderança transformacional é aquela que motiva as pessoas a fazerem mais do que é a sua função. Estes líderes aumentam as fronteiras e os interesses dos seus seguidores e geram a valorização e a aceitação dos propósitos e missão do grupo. Esses líderes levam os seus liderados a olharem além dos seus interesses próprios para o bem do grupo (YUKL, 1998).

Por outro lado, a liderança transaccional é baseada numa relação impessoal do líder com o subordinado, atrelada a uma troca ou transação de recompensas pelos serviços prestados. O foco dá-se no uso eficiente dos recursos dentro do “*status quo*” existente.

Esses líderes ajudam a organização a atingir os seus objetivos mais eficientemente através da ligação entre a performance do trabalho e recompensas e asseguram, para os liderados, os recursos necessários para que eles realizem o seu trabalho (BASS, 1985).

Já na liderança servidora o líder assume a posição de servidor na sua relação com os liderados. O interesse próprio não deve motivar o líder servidor, devendo ele ascender a um plano mais alto de motivação que foca na necessidade dos outros (GREENLEAF, 1977).

Apesar desta pesquisa se centrar em indústrias de injeção de plásticos na Marinha Grande também pode interessar a outras regiões empresariais do país. Há um interesse prático da própria pesquisadora que atua como gestora de recursos humanos na região e possui interesse em entender estes fenômenos.

## 1.2 Contexto e Problema de Pesquisa

Pretende-se estudar a ocorrência de experiências de *flow* no contexto organizacional, em particular nas empresas do setor da Indústria de Injeção de Plásticos da Marinha Grande (Portugal) por se considerar importante o bem-estar dos indivíduos no local de trabalho para o sucesso das empresas.

Considera-se pertinente associar os fenômenos de mentoria e liderança para se perceber até que ponto os líderes das organizações podem contribuir para a ocorrência de experiências de *flow*, por forma a demonstrar que os líderes das organizações podem influenciar o desenvolvimento dos colaboradores e dessa forma aumentar a produtividade das empresas. Assim como perceber a percepção dos indivíduos sobre a possibilidade de ser feliz no trabalho e de que forma se pode potenciar esse sentimento.

Diante deste contexto, procura-se responder à seguinte pergunta central de pesquisa: *Até que ponto as experiências de flow em colaboradores de empresas de injeção de plásticos da Marinha Grande são influenciadas pelos fenômenos de mentoria e liderança?*

Assim é objetivo geral desta pesquisa identificar como as experiências de *flow*, dos colaboradores de empresas de injeção de plásticos da Marinha Grande (Portugal), são influenciadas pelos fenômenos de mentoria e liderança, considerando mais especificamente, o que caracteriza uma experiência de *flow* no trabalho, quais os seus componentes (JACKSON; EKLUND, 2002), até que ponto estão relacionadas com os fenômenos de mentoria e com os estilos de liderança, até que ponto diferem em função das variáveis demográficas (idade, gênero, escolaridade) e profissionais (cargo ocupado, tempo na função, tempo de serviço na

empresa e trabalho em projetos) dos colaboradores e verificar a existência de funções de mentoria (NOE, 1988) e de características de liderança transformacional, transacional (AVOLIO; BASS, 2004) e servidora (DENNIS, 2004).

## 2 Revisão Bibliográfica

### 2.1 Flow: Conceito

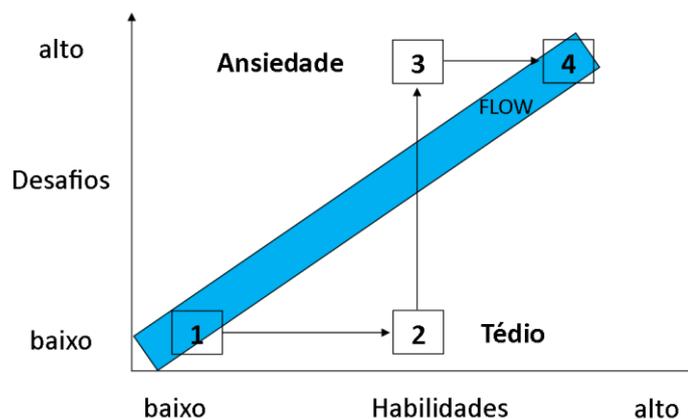
O *flow* aparece com Csikszentmihalyi no seu primeiro artigo intitulado “*Play and intrinsic rewards*” (1975a) e na publicação do seu primeiro livro “*Beyond Boredom and Anxiety*” (*Além do tédio e da ansiedade*) (1975b) que inicia com as seguintes palavras:

Num mundo supostamente regrado pela procura do dinheiro, poder, prestígio e prazer, é surpreendente encontrar certas pessoas que sacrificaram todas essas metas por nenhuma razão aparente: pessoas que arriscam as suas vidas escalando montanhas, que devotam as suas vidas à arte, que despendem as suas energias a jogar xadrez. Ao descobrir por que é que elas estão dispostas a desistir de recompensas materiais pela elusiva experiência de desempenhar ações satisfatórias, nós esperamos aprender algo que nos permitirá tornar a vida quotidiana mais significativa. (p. 1)

Csikszentmihalyi (1993) identificou oito dimensões de *flow* (fluxo ou *fluir*) e verificou que muitas dessas dimensões teriam que estar presentes, mas não todas, tendo-as dividido, segundo Voelkl, Ellis e Walker (2003), em dois grupos: condições e características do *flow*.

As *condições* são as circunstâncias e ambientes que conduzem ao *flow*, sendo as condições necessárias para a emergência da experiência ótima. São elas, segundo Csikszentmihalyi (1992): (i) *os objetivos são claros e a percepção do desempenho ou feedback é imediato*, ou seja, para que uma pessoa se envolva por inteiro em qualquer atividade, é necessário que os objetivos sejam claros, mas não apenas o objetivo final, é preciso que o indivíduo tenha o conhecimento preciso das tarefas que precisa completar, momento a momento e (ii) *há equilíbrio entre oportunidade de ação e a capacidade: os desafios e as habilidades percebidas são elevados e equivalentes* (Equilíbrio tarefa-competência), ou seja, consiste em o indivíduo saber que há algo que ele tem que fazer, e que ele é perfeitamente capaz de fazê-lo. Assim sendo, a experiência ótima requer um balanço entre os desafios percebidos numa determinada situação e as habilidades que a pessoa possui.

A *Figura 1*, na página seguinte, mostra como a experiência de *flow* procede através da relação entre as habilidades ou competências existentes e o nível dos desafios colocados.



*Figura 1.* Relação entre nível de desafios e nível de habilidades percebidas em uma atividade. Fonte: Adaptado de Csikszentmihalyi (1992).

Csikszentmihalyi (1992) afirma:

É essa característica dinâmica que explica por que as atividades que fluem levam ao crescimento e à descoberta. Não se pode gostar de fazer a mesma coisa, no mesmo nível, durante muito tempo. Ficamos entediados ou frustrados; então, o desejo de nos sentirmos satisfeitos novamente leva-nos a ampliar nossas aptidões, ou a descobrir novas oportunidades de utilizá-las. (p. 114-115)

Assim, a relação entre oportunidades para ação e capacidades é fundamental para determinar o estado que o indivíduo vai vivenciar: ansiedade, tédio ou *flow*. Csikszentmihalyi (2004) afirma que a condição ideal pode ser expressa numa fórmula simples: “O *flow* ocorre sempre que o desafio e as habilidades são elevados e equivalentes” (p. 40).

As *características* referem-se à natureza vivencial do *flow*, isto é, dizem respeito àquilo que as pessoas sentem durante a experiência. Englobam, segundo Csikszentmihalyi (1992, 1993, 2004), 6 dimensões:

- (i) *sensação de controlo* – a pessoa tem uma forte sensação de estar no controlo de suas próprias ações, de exercer controlo em situações difíceis, num nível que raramente ocorre na vida quotidiana. Na verdade, tem mais que ver com a habilidade de controlar o próprio desempenho do que com o cenário em que a atividade se desenvolve;
- (ii) *concentração profunda: a ação se funde com a consciência* – no quotidiano raramente se consegue concentrar a atenção para além de um nível muito breve, somos constantemente distraídos e a atenção salta de um estímulo para outro. Na experiência de *flow*, os desafios são suficientemente altos para absorver o máximo das nossas habilidades, pelo que precisamos de concentrar toda a nossa atenção na tarefa em ação e não desperdiçar nenhum recurso de atenção para processar qualquer informação irrelevante;
- (iii) *foco temporal no presente: cessam-se as ruminações sobre passado ou futuro* – no dia-a-dia, os nossos pensamentos e preocupações invadem a nossa consciência, interferindo no curso livre da energia psíquica. O mundo percebido do *flow* é limitado não apenas no espaço, mas também no tempo, pelo que a atenção precisa estar focada no presente, pois fatos do passado ou do futuro não encontram lugar na consciência;
- (iv) *distorção da experiência temporal* – uma das características do *flow* mais frequentemente mencionadas é a de que o tempo não parece transcorrer de modo habitual. Durante a experiência de *flow*, há alteração da percepção da duração do tempo que se adapta à ação em curso. O tempo parece acelerar, desacelerar ou até mesmo parar. As horas passam-se como se fossem minutos e os minutos podem se prolongar como se fossem horas;
- (v) *perda da autoconsciência reflexiva e transcendência das fronteiras do self* – imerso na experiência do *flow*, o indivíduo “esquece” a sua própria individualidade, embora, paradoxalmente, se torne muito mais consciente do seu corpo e das suas ações. É como se a consciência do ‘ser’ estivesse temporariamente suspensa. A perda da autoconsciência pode conduzir à autotranscendência, a uma sensação de que os limites do nosso ‘ser’ foram ampliados e que fazemos parte de uma entidade maior, a um sentimento oceânico de união com o ambiente e com o mundo. Nos níveis de maiores desafios, as pessoas reportam experiências de transcendência do *self*, causadas pelo alto e fora do normal envolvimento com um sistema de ação muito mais complexo do que aquele que o indivíduo geralmente encontra na sua vida quotidiana;
- (vi) *a experiência torna-se autotélica* – quando a maioria das dimensões anteriores está presente, a atividade que está a ser realizada tende a tornar-se autotélica, ou seja, intrinsecamente compensadora, gratificante por si mesma, a ponto do objetivo final ser apenas um argumento para o processo. A experiência é tão agradável que o indivíduo vai fazer tudo para que ela aconteça novamente. A atividade torna-se um fim em si mesmo e não necessita de nenhuma outra recompensa extrínseca.

Para Csikszentmihalyi (1992, 1993, 2004) existem ainda 2 outras dimensões que podem ser vistas como conseqüências imediatas da experiência de *flow*: (i) *o crescimento pessoal: crescimento do self em direção a níveis maiores de complexidade* – o *flow* faz com que nos possamos sentir melhor, durante e por um período de tempo imediatamente após a experiência, o que torna “o *flow* um instrumento ainda mais significativo [pelo] seu potencial para melhorar a qualidade de vida a longo prazo” (2004, p. 52), ou seja, o *flow* não traz apenas benefícios momentâneos, mas proporciona também benefícios duradouros. “Quem quiser continuar em *flow* precisará progredir e aprender novas habilidades, ascendendo sempre a estágios de maior complexidade” (2004, p. 52). Conforme a pessoa se envolve em diferentes oportunidades desafiadoras para ação, ela descobre mais sobre os seus limites e potenciais e torna-se cada vez mais única e diferenciada. Para desenvolver essas novas habilidades é necessário disciplina e perseverança e, para as integrar com outros atributos e prioridades do *self*, uma certa dose de autoconhecimento será necessária; e (ii) *o fortalecimento da auto-estima* – Wells (1988) verificou que as pessoas que entram em *flow* com mais freqüência geralmente reportam uma maior auto-estima. A partir destes resultados, Csikszentmihalyi incorporou a dimensão auto-estima na sua teoria, embora não considere o fortalecimento da auto-estima como uma característica do estado de *flow*, mas sim como uma conseqüência, pois durante a experiência de *flow*, a autoconsciência do sujeito fica temporariamente suspensa, o que conduz a uma suspensão também da auto-estima, uma vez que o indivíduo simplesmente não pensa sobre si mesmo. Entretanto, imediatamente após uma experiência de *flow*, a auto-estima da pessoa fica mais alta do que nos momentos fora do *flow*: as pessoas reportam terem mais êxito, sentem-se melhor consigo mesmas e sentem que estão a viver acima das suas próprias expectativas e das expectativas dos outros.

## 2.2 Mentoria

A transferência de conhecimento é o processo através do qual um membro de uma cadeia de relacionamentos é afetado pela experiência de outro e manifesta-se através da mudança no conhecimento ou no desempenho do receptor. Os relacionamentos com mentores permitem a jovens adultos entrar com sucesso no mundo adulto e do trabalho, através da assistência no crescimento de carreira e estabelecimento de identidades separadas (ARGOTE; INGRAM, 2000).

A mentoria por ser vista como um processo no qual um veterano experiente ajuda a moldar ou a seguir um novato. A verdadeira mentoria é um relacionamento confidencial estendido entre duas pessoas que crescem mutuamente enquanto pessoas – e sucesso profissional – com metas comuns (BROWN, 1990), ou ainda um relacionamento de trabalho que contribui para o crescimento pessoal e funciona como um importante processo organizacional (KRAM, 1985).

Os processos de mentoria são apresentados como formados por diversas funções ou aspectos de um relacionamento de desenvolvimento que elevam o crescimento e o avanço dos indivíduos. Essas funções podem, segundo Kram (1985), ser sumarizadas em duas categorias: (i) carreira (aspectos do relacionamento que aumentam a aprendizagem dos conhecimentos e preparam para o avanço na hierarquia da organização) e (ii) psicossociais (aspectos de um relacionamento que aumentam o sentimento de competência, clareza de identidade e efetividade nos conhecimentos profissionais, afetando cada indivíduo no nível pessoal e construindo uma autovalorização dentro e fora da organização).

No Quadro 1 apresentam-se as funções de carreira e psicossociais.

Quadro 1. *Funções de Carreira e Psicossociais na Mentoria.*

Funções de Carreira	Funções Psicossociais
Apadrinhamento / Patrocínio	Modelagem
Exposição / Visibilidade	Aceitação / Confirmação
Treinamento (“Coaching”)	Aconselhamento
Proteção	Amizade
Tarefas desafiadoras	

Fonte: Adaptado de Kram (1985).

As *funções de carreira*, segundo Kram (1985), têm três características comuns: (i) São possíveis por causa da posição, experiência e influência organizacional da pessoa sênior (mentor); (ii) Servem fins relacionados à carreira da pessoa júnior (mentorado), ajudando-o a aprender as regras da vida organizacional, ganhar exposição e obter promoções; e (iii) Servem fins relacionados à carreira da pessoa sênior (mentor), ajudando-o a construir respeito através do desenvolvimento de jovens talentos.

As *funções psicossociais*, segundo Kram (1985), são aqueles aspectos de um relacionamento que elevam o sentimento de competência, identidade e efetividade de um indivíduo para desempenhar um papel profissional. Estas funções psicossociais afetam cada gestor num nível mais pessoal do que as funções de carreira; os benefícios estendem-se além do avanço organizacional e, geralmente, prolongam-se para outras esferas da vida. Enquanto as funções de carreira dependem da posição e da influência da pessoa sênior na organização, as funções psicossociais dependem mais da qualidade do relacionamento interpessoal. As funções de carreira afetam as relações do indivíduo com a organização, enquanto as funções psicossociais afetam os relacionamentos do indivíduo com ele próprio e com as outras pessoas importantes, dentro e fora da organização.

O modelo desenvolvido por Kram (1983) ilustra como o relacionamento de mentoria se move através de quatro fases, onde cada uma é caracterizada por experiências afetivas particulares, funções de desenvolvimento e padrões de interações que são moldados por necessidades individuais e por circunstâncias organizacionais.

Esta perspectiva dinâmica descreve como um relacionamento de mentoria pode aumentar o desenvolvimento dos envolvidos na forma com ele progride. Embora os relacionamentos de desenvolvimento variem em duração, com uma média em torno de cinco anos, eles normalmente progridem através de quatro fases previsíveis, mas não ainda inteiramente distintas, conforme descritas a seguir (KRAM, 1983): (i) *Iniciação*, durante a qual o relacionamento é iniciado; (ii) *Cultivação*, quando a quantidade de funções de mentoria fornecidas é expandida ao máximo; (iii) *Separação*, quando a natureza do relacionamento estabelecido é substancialmente alterada pelas mudanças estruturais no contexto da organização e/ou por mudanças psicológicas em um ou em ambos os envolvidos; e (iv) *Redefinição*, quando o relacionamento toma uma nova forma e é significativamente diferente do passado ou termina completamente.

Apresenta-se, no Quadro 2 na página seguinte, uma síntese de cada fase do relacionamento na mentoria e as suas principais características.

De acordo com a literatura existente, a mentoria pode acontecer de diversas formas. Originalmente a mentoria foi concebida como uma relação de pares. Posteriormente, Kram (1985) considerou que um indivíduo conta não apenas com um, mas com múltiplos indivíduos a apoiar o desenvolvimento da sua carreira, sendo um fenômeno a que ela chamou de “constelações de relacionamento”.

Quadro 2. *Fases do Relacionamento na Mentoria e Características.*

FASE	DEFINIÇÃO	CARACTERÍSTICAS
Iniciação	Período de seis meses a um ano	- As fantasias tornam-se expectativas concretas
	durante o qual os relacionamen-	- As expectativas são atendidas. O gestor sénior for-
	tos se iniciam e começam a ter	nece formação, trabalho desafiador e visibi-
	importância para ambos os gesto-	lidade. O gestor jovem fornece assistência
	res.	técnica, respeito e vontade de ser treinado.
		- Existem oportunidades para interação nas tare-
		fas de trabalho.
Cultivação	Período de dois a cinco anos du -	- Ambos os indivíduos continuam a se beneficiar
	rante o qual as funções de carrei-	do relacionamento.
	ra e psicossociais fornecidas se es-	- Crescem as oportunidades para interações mais
	pandam a um máximo.	frequentes e interessantes
		- Os laços emocionais aprofundam-se e a intimida-
		de cresce.
Separação	Período de seis meses a dois anos	- O gestor jovem não quer ser mais orientado
	depois de uma significativa mu -	É sim a oportunidade de trabalhar mais autono-
	dança na forma estrutural do rela-	mente.
	cionamento e/ou na experiência	- O gestor sénior entra na crise de meia idade e
	do relacionamento.	Torna-se menos disponível para prover funções de
		mentoria
		- Rotações no trabalho ou promoções limitam o-
		portunidades para interação continuada; fun -
	ções de carreira e psicossociais não podem mais	
	serem fornecidas.	
		- Oportunidades bloqueadas criam ressentimen-
		tos e hostilidades que quebram uma interação
		positiva.
Redefinição	Um período indefinido depois da	- Diminui o stress da separação, e novos relacio-
	fase de separação, durante o qual	namentos são formados.
	o relacionamento é terminado ou	- O relacionamento de mentoria não é mais ne-
	ou toma características significativa-	cessário na sua forma original.
	mente diferentes, tornando-o	- Ressentimentos e raiva diminuem; aumenta a
mais um relacionamento de pares	gratidão e a apreciação	
		- É atingido um status de pares.

Fonte: Adaptado de Kram (1983).

Na literatura existem formas que sugerem que devem ser reconsideradas as fontes de relacionamento de desenvolvimento e o contexto no qual elas ocorrem, de acordo com três aspetos diferentes (HIGGINS; KRAM, 2001): (a) Redes de Desenvolvimento; (b) Mentoria por Pares; e (c) Mentoria Formal x Informal.

Nas Redes de Desenvolvimento (*Developmental Network*) o fenómeno da mentoria – isto é, o fornecimento de apoio de carreira e psicossocial – é de interesse fundamental, mas “quem” fornece tal apoio e “como” este apoio é dado estão agora mais em evidência. Em particular, espera-se aumentar a amplitude de sistemas sociais (ex: comunidade, emprego, escola) nos quais os indivíduos têm apoio de mentoria (HIGGINS; KRAM, 2001; REGIS; DIAS; MELO, 2006).

Na Mentoria por Pares os processos de mentoria nem sempre acontecem apenas entre subordinados e líderes. Em ambientes de trabalho, existem muitos relacionamentos (com os chefes, subordinados e pares) que podem atender às necessidades de desenvolvimento e que oferecem alternativas ao relacionamento de mentoria, uma relação que é relativamente

indisponível para muitos indivíduos nas organizações. Por definição, numa organização hierárquica, o indivíduo tem mais pares do que chefes ou mentores. Além disso, a falta de dimensão hierárquica pode tornar este relacionamento mais propício a uma melhor comunicação, apoio mútuo e colaboração, do que num relacionamento de mentoria tradicional entre chefe e subordinado (KRAM, 1980; KRAM; ISABELLA, 1985).

Na Mentoria Formal x Informal a maioria dos relacionamentos de mentoria são informais, isto é, as duas pessoas estão interessadas em estabelecer um relacionamento. Os programas de mentoria formal, nos quais a organização designa mentores e mentorados (NOE, 1988), foram definidos por Murray em 1991 como uma estrutura em série de processos projetados para criar relacionamentos de mentoria efetivos, aconselhar a mudança de comportamento desejado dos envolvidos e avaliar os resultados para os mentorados, os mentores e a organização, com o propósito principal de desenvolver sistematicamente os conhecimentos e habilidades de liderança dos membros menos experientes da organização (REGIS; DIAS; MELO, 2006). No entanto, a literatura sugere que mentores e mentorados preferem o processo informal, onde este se desenrola naturalmente com a seleção de mentores e mentorados pelos próprios intervenientes (CHAO; WALZ; GARDNER, 1992).

### **2.3 Liderança**

Líderes que exibem comportamentos com influência idealizada (uma dimensão da liderança transformacional) e que se assemelha com os comportamentos de risco pessoais podem construir a confiança com o liderado, através da identificação com o seu sucesso, conhecimento, auto sacrifício e riscos pessoais. Percebido como um modelo de confiança, respeito e admiração, um líder que demonstre estas características transformacionais pode aumentar a capacidade do seu liderado em assumir riscos calculados para avançar na sua carreira (ALTMAYER; PRATHER; THOMBS, 1994).

Por outro lado, a liderança transacional é formulada para fazer com que os subordinados atinjam um nível de desempenho negociado. Nesta visão o líder e o subordinado acordam o que o subordinado receberá para atingir o nível negociado de desempenho (BASS, 1985). O líder transacional reconhece as necessidades dos subordinados e então define o processo de troca para atender a essas necessidades. Ambos, líder e subordinado, têm benefícios com a transação de troca. A liderança transacional é baseada na autoridade burocrática, foca-se na realização das tarefas e confia nas recompensas e punições (BASS, 1990; BOEHNKE; BANTIS; DISTEFANO; DISTEFANO, 2003).

A primeira motivação para a liderança deveria ser, de forma ótima, o desejo para servir. A liderança servidora acontece quando os líderes assumem a posição de servidor nos seus relacionamentos com os subordinados. O auto-interesse não deve motivar líderes servidores, pelo que têm de ascender a um plano mais alto de motivação que se foque nas necessidades dos outros (BAGGETT, 1997; GREENLEAF, 1977).

A liderança servidora embora seja reconhecida e definida como uma forma clara de liderança, não está ainda perfeitamente definida e suficientemente suportada por pesquisas empíricas. A literatura existente identifica nove atributos funcionais e onze atributos complementares da liderança servidora que fornecem a base para a pesquisa teórica e sua implementação prática (RUSSELL; STONE, 2002).

Os líderes servidores não têm afinidade particular com a organização, no entanto valorizam as pessoas que constituem a organização. Isso não é um esforço emocional, mas sim uma preocupação incondicional com o bem-estar daqueles que formam a entidade. Este contexto relacional é onde o líder servidor atualmente lidera (YUKL, 1998; HARVEY, 2001).

Os líderes devem demonstrar preocupação com as pessoas e praticar a integridade para construir confiança. A competência do líder é essencial para estabelecer confiança, pois representa uma específica amplitude de conhecimento e habilidade (SHAW, 1997).

O líder que escolhe servir foca-se em prover os recursos que os outros precisam para obter sucesso. Uma parte fundamental é ser serviçal (“*stewardship*”), gerindo a propriedade ou negócios de outra pessoa. É uma posição de confiança e serviço. Os líderes e os seus seguidores são geralmente “*stewards*” ou agentes das organizações que lideram, escolhendo a parceria e distribuindo a responsabilidade e o senso de propriedade (BAGGETT, 1997; BLOCK, 1993; FAIRHOLM, 1997; GREENLEAF, 1977).

Os líderes servidores apreciam, valorizam, encorajam e cuidam dos seus subordinados de forma visível e têm gosto em ver os outros obterem sucesso. Pelo que se baseia não no controle das pessoas, mas sim em cuidá-las. O líder deve mostrar preocupação com os outros e fazer das necessidades e interesses deles a sua prioridade, demonstrando empatia e gerando confiança. A abertura dos líderes para ouvir é o caminho crítico pelo qual demonstram respeito e apreciação pelos outros e onde recebem a confiança dos subordinados. As pessoas devem praticar o encorajamento intencional no local de trabalho (AUTRY, 2001; BAGGETT, 1997; GREENLEAF, 1977; MILLER, 1995; NANUS, 1992; TURNER, 2000).

Outro ponto a considerar é o *empowerment* (fortalecimento), ou seja, o processo de gerar confiança nos outros, é também um elemento central da liderança servidora que enfatiza o trabalho em equipe e reflete os valores de amor e igualdade. O líder motiva por identificação, moldando e alterando os valores, motivos e objetivos dos subordinados através do ensino (BAGGETT, 1997; BENNIS; NANUS, 1997; BURNS, 1978).

De realçar que a liderança servidora pratica a delegação de responsabilidades e alimenta a gestão participativa, o que envolve oferecer escolhas e encorajar os subordinados a assumirem as suas responsabilidades (NEUSCHEL, 1998).

De acordo com a literatura apresentam-se, por autor, algumas das características da liderança servidora:

- A visão é um aspeto da liderança servidora que tem como principal característica a preocupação do líder em saber se as pessoas a quem está a servir estão em desenvolvimento (FAIRLING; STONE; WINSTON, 1999);
- O futurismo foi muito importante para Greenleaf, os líderes servidores devem também preocupar-se com o futuro, pois a visão de futuro faz com que sirvam melhor os subordinados e conheçam bem onde as coisas começam e o que se espera no futuro (BUCHEN, 1998);
- O líder servidor visionário conhece os subordinados e ajuda-os a desenvolver claros sentimentos de propósito, direção e dignidade (BATTEN, 1997);
- Os líderes servidores enriquecem vidas, constroem melhores seres humanos e encorajam as pessoas a serem melhores do que sempre foram. Isto não é um trabalho, é uma missão – a missão de servir (MELROSE, 1997);
- O líder servidor tenta a “igualdade radical” no tratamento com todas as pessoas. O que é um comportamento altruístico (BERRY; CARTWRIGHT, 2000).

Dois modelos foram definidos para a Liderança Servidora, conforme mostrado na *Figura 2*, onde o modelo 1 apresenta a relação entre os atributos do líder e a manifestação da liderança servidora e o modelo 2 onde a liderança servidora se torna uma variável independente que afeta a variável dependente subsequente chamada de “performance organizacional”. Entretanto variáveis intervenientes como a cultura organizacional e atitudes / comportamento dos funcionários no trabalho podem influenciar a efetividade da liderança servidora e ter um efeito sobre a performance da organização (RUSSELL; STONE, 2002).

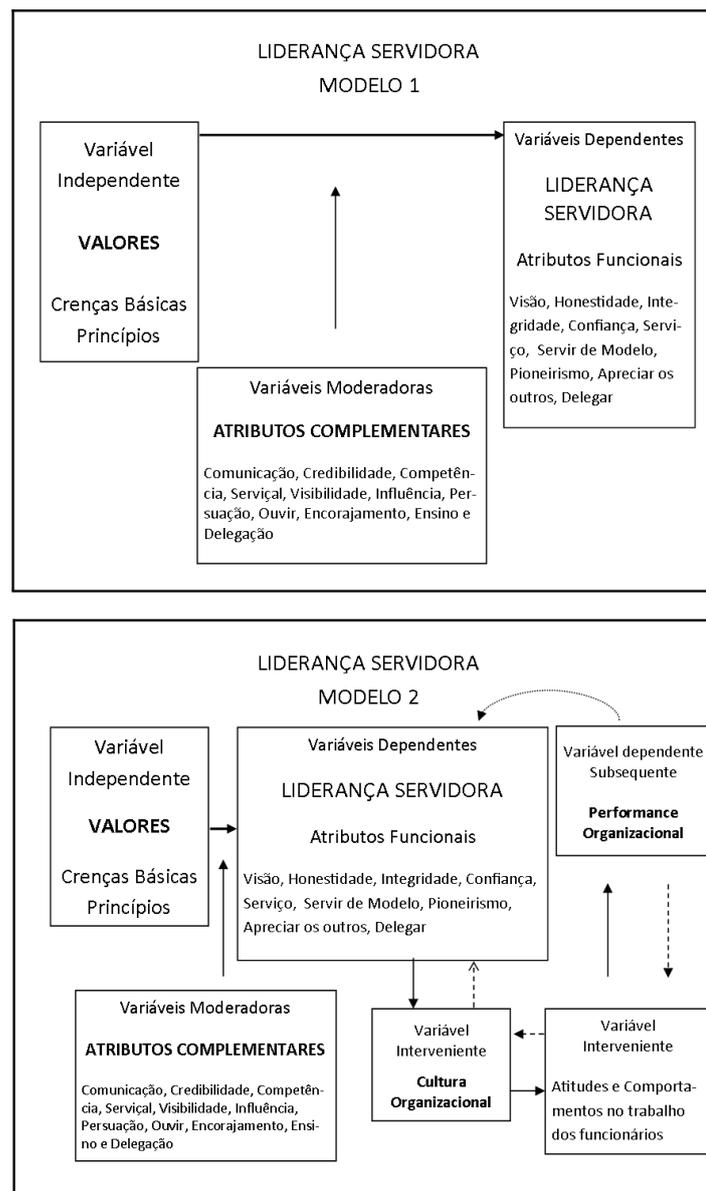


Figura 2. Modelos de Liderança Servidora (modelo 1 e 2).  
Fonte: Adaptado de Russell e Stone (2002).

Um outro modelo para liderança servidora foi apresentado por Dennis (2004) que considera cinco dimensões: *amor*, *empowerment*, *visão*, *humildade* e *confiança*.

Os líderes servidores não têm afinidade particular com a organização, no entanto valorizam as pessoas que constituem a organização. Isso não é um esforço emocional, mas sim uma preocupação incondicional com o bem-estar daqueles que formam a entidade. Este contexto relacional é onde o líder servidor atualmente lidera (YUKL, 1998; HARVEY, 2001).

### 3 Metodologia

A metodologia de pesquisa adotada para avaliar as percepções de experiências de *flow* e de fenômenos de mentoria e de liderança nos participantes deste estudo consiste num teste de hipóteses obtidas a partir de questões derivadas da pergunta central da pesquisa, na perspectiva de Quivy e Campenhoudt (2005), e fundadas numa extensa e criteriosa revisão da literatura,

onde se privilegiou a realização de um estudo de cariz quantitativo. O método de recolha de dados utilizado baseia-se na utilização de inquéritos por questionário.

Em função da pergunta central (*Até que ponto as experiências de flow em colaboradores de empresas de injeção de plásticos da Marinha Grande são influenciadas pelos fenômenos de mentoria e liderança?*) e da teoria apresentada, elaboraram-se as seguintes questões derivadas: QD1 – Até que ponto as experiências de *flow* (EF) são influenciadas pelos estilos de liderança?; QD2 – Até que ponto as EF são influenciadas pelos fenômenos de mentoria?; QD3 – Até que ponto a ocorrência de EF difere em função das variáveis demográficas (idade, gênero, escolaridade) dos participantes?; QD4 – Até que ponto a ocorrência de EF difere em função das variáveis profissionais (cargo ocupado, tempo de serviço na função, tempo de serviço na empresa, trabalho em projetos) dos participantes?

A partir destas questões estabeleceram-se as seguintes quatro hipóteses: H1 – As experiências de *flow* (EF) são positiva e significativamente influenciadas pelos estilos de Liderança; H2 – As EF são positiva e significativamente influenciadas pelos fenômenos de Mentoria; H3 – A ocorrência de EF difere significativamente em função das variáveis demográficas (*idade, gênero, escolaridade*) dos participantes; H4 – A ocorrência de EF difere significativamente em função das variáveis profissionais (*cargo ocupado, tempo de serviço na função, tempo de serviço na empresa, trabalho em projetos*) dos participantes.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o Questionário sobre Liderança, Mentoria e *Flow* nas Organizações (LMFO), constituído por 5 partes distintas: (i) questões de resposta aberta sobre liderança e mentoria; (ii) escalas de liderança *Multifactorial Leadership Questionnaire* (MLQ) (AVOLIO; BASS, 2004) e *Servant Leadership Assessment Instrument* (SLAI) (DENNIS, 2004); (iii) escala de mentoria *Mentoring Functions Scale* (MFS) (NOE, 1988); (iv) escala de *Dispositional Flow Scale-2* (DFS-2) (JACKSON; EKLUND, 2002) e (v) dados sociodemográficos e profissionais. Foi efetuado um pré-teste, no sentido de assegurar que as questões colocadas seriam compreendidas e de fácil resposta.

Para as questões abertas foi efetuada uma análise de conteúdo, seguindo duas técnicas complementares: (i) a técnica de triangulação, como forma de evitar a análise individual em função da opinião pessoal do pesquisador, com recurso a três especialistas independentes (NORTHCUTT; MCCOY, 2004); e (ii) a técnica de tratamento de mapas cognitivos, segundo a Análise e Desenvolvimento de Opções Estratégicas (EDEN; ACKERMAN, 1998).

### 3.1 Caracterização da Amostra

Participaram quatro indústrias de injeção de plásticos da Marinha Grande (Portugal) com uma população de cerca de 460 colaboradores tendo a amostra sido obtida a partir de uma amostragem não probabilística e de conveniência com base no critério de inclusão: ser quadro técnico ou de gestão da empresa. A amostra ficou constituída por 49 participantes de ambos os sexos, 16 (32.7%) do gênero masculino, 32 (65.3%) do gênero feminino, tendo-se registado 1 caso (2%) de não resposta a esta variável. As idades dos respondentes compreenderam-se entre um mínimo de 28 anos e um máximo de 68 anos.

Quanto ao grau de escolaridade, obtiveram-se quatro participantes (8.1%) com o Ensino Básico (1º ao 9º ano de escolaridade), 17 (34.7%) com a titularidade do Ensino Secundário (10º ao 12º ano) e 26 (53.1%) com habilitações ao nível do Ensino Universitário.

Relativamente às variáveis profissionais, 23 respondentes (46.9%) ocupam cargos de gestão e os restantes 25 (51.1%) são titulares de cargos operacionais, sendo que o tempo de serviço na função varia entre 1 e 40 anos. Quanto ao tempo de serviço na empresa, obtiveram-se antiguidades compreendidas entre 1 e 43 anos de serviço.

## 4 Resultados

### 4.1 Análise descritiva da escala *Dispositional Flow Scale-2 (DFS-2)*

Para as diferentes subescalas da DFS-2, constata-se que todas as pontuações médias se registram acima do ponto médio da escala de medida (2.50). A pontuação média mais elevada registra-se na *Clareza de Objetivos* ( $M = 4.26$ ;  $DP = 0.48$ ), sugerindo que, relativamente aos objetivos a alcançar no desempenho das suas funções, eles encontram-se bem definidos e claros para estes trabalhadores. A segunda mais pontuada é a que investiga o *Equilíbrio Tarefa Competência* ( $M = 4.14$ ;  $DP = 0.42$ ), indicando que os respondentes consideram que, em termos de competências, se sentem bastante habilitados para as tarefas que desempenham. A *Experiência Autotélica* constitui-se como a terceira com pontuações mais elevadas ( $M = 4.11$ ;  $DP = 0.59$ ), revelando-nos que estes trabalhadores se sentem intrinsecamente recompensados pelas tarefas que desempenham.

Adicionalmente, *percepcionam* bons níveis de *desempenho* ( $M = 4.01$ ;  $DP = 0.42$ ) no âmbito da sua atividade profissional. Tanto a *Perda de Consciência* ( $M = 3.27$ ;  $DP = 0.82$ ), como o *Envolvimento na Tarefa* ( $M = 3.37$ ;  $DP = 0.81$ ) são dimensões que, embora acima da média, os participantes percebem como menos fortes, indicando que, quando trabalham, se envolvem nas tarefas que desempenham e perdem, de alguma forma, a noção do que se passa à sua volta, embora em níveis pouco elevados.

Estes resultados são complementados pela análise qualitativa efetuada às questões abertas onde foi possível concluir que as experiências de *flow* ocorrem quando existem projetos mais exigentes e desafiantes que promovem a valorização profissional, criando uma sensação gratificante de satisfação pela capacidade de resolver problemas.

### 4.2 Análise descritiva da escala *Mentoring Functions Scale (MFS)*

A análise das pontuações médias alcançadas nas subescalas *Funções de Carreira* ( $M = 4.08$ ;  $DP = 0.55$ ) e *Funções Psicossociais* ( $M = 3.68$ ;  $DP = 0.46$ ) permite constatar que, as *Funções de Carreira* são percebidas como aquelas em que os mentorados recebem maiores níveis de suporte dos seus mentores. As pontuações mínimas e máximas registradas nestas duas subescalas situaram-se entre um valor mínimo de 2.67 e máximo de 5.00 pontos, verificando-se que a escala de respostas não foi usada na sua totalidade. Estes resultados informam que, em termos globais, esta amostra considera receber dos seus líderes/mentores razoáveis níveis de mentoria, sendo que a dimensão *Funções de Carreira* é a que regista os melhores níveis de mentoria.

Estes resultados são complementados pela análise qualitativa efetuada às questões abertas onde foi possível concluir que os fenômenos de mentoria permitem a obtenção de conhecimento, a aprendizagem e formação contínua e o desenvolvimento da autoconfiança, especialmente quando o mentor apresenta características de ajuda, exigência, disciplina e confiança, num clima amistoso, motivador e de fácil relacionamento. O mentor é, no geral e para esta amostra, um chefe (superior direto), por vezes considerado como um amigo, mais velho que o mentorado e do gênero masculino.

### 4.3 Análise descritiva da escala *Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ)*

No que se refere às subescalas em estudo, verificam-se boas pontuações médias tanto para a *Liderança Transformacional* ( $M = 4.13$ ;  $DP = 0.48$ ), como para os *Resultados de Liderança* ( $M = 4.05$ ;  $DP = 0.45$ ). Também nesta medida se verifica que a escala de respostas

não foi usada na totalidade pelos respondentes, já que a pontuação mínima se observa em 3.00 pontos e a máxima em 4.88.

Estes resultados permitem concluir que os participantes percebem boas competências de *Liderança Transformacional* nos seus líderes e mostram-se muito satisfeitos com os seus *Resultados de Liderança*.

#### 4.4 Análise descritiva da escala *Servant Leadership Assessment Instrument* (SLAI)

Atendendo às subescalas em estudo, verifica-se na dimensão *Amor* a pontuação média mais elevada ( $M = 4.21$ ;  $DP = 0.65$ ), ao que se segue o *Empowerment* ( $M = 4.02$ ;  $DP = 0.59$ ) e a *Visão* ( $M = 3.45$ ;  $DP = 0.99$ ). A dimensão com a pontuação média mais fraca é a *Humildade*, com apenas 2.83 pontos de média ( $DP = 0.93$ ).

Registra-se, igualmente, que neste instrumento os respondentes usaram a escala de medida na sua totalidade, já que as pontuações, mínima e máxima, variam entre o valor mínimo (1.00 ponto) e o máximo possível (5.00 pontos).

Perante estes resultados, constata-se que, de uma forma global, os participantes percebem os seus líderes como dotados de razoáveis níveis de *Liderança Servidora* (i.e., boas virtudes e qualidades de carácter), sendo a dimensão *Amor* a que mais se destaca. Ou seja, estes líderes parecem transmitir bons níveis de preocupação para com os seus colaboradores.

Em termos de *Empowerment*, estes líderes também mostram níveis muito bons de confiança nos seus subordinados, em termos de os incentivarem à tomada de decisões.

No que se refere à *Visão*, os respondentes notam que é uma característica presente nos seus líderes, embora em níveis que consideram modestos.

Já a *Humildade* parece ser uma característica menos presente nestes líderes, ainda que os valores alcançados se situem ligeiramente acima da média.

Estes resultados são complementados pela análise qualitativa efetuada às questões abertas onde foi possível concluir que os fenómenos de liderança aparecem ligados às características da liderança servidora, tal como visto na análise quantitativa, onde o líder apresenta boas virtudes e qualidades de carácter, é exigente e disciplinador e confia e inspira confiança nos seus subordinados, num clima amistoso, motivador e de fácil relacionamento.

O líder é, no geral e para esta amostra, um chefe (superior direto), mais velho que o liderado e do gênero masculino.

#### 4.5 Teste das Hipóteses

Para o teste das hipóteses e por se estar a trabalhar com uma amostra muito pequena, procedeu-se à análise da aderência à normalidade, através do teste de Kolmogorov-Smirnov (*K-S*) que apresentou um nível de significância superior a 0.05, pelo que se aceitou a hipótese da normalidade da distribuição e se optou pela aplicação de testes paramétricos.

Para o teste da primeira hipótese (**H1** – *As experiências de flow (EF) são positiva e significativamente influenciadas pelos estilos de Liderança*), recorreu-se ao cálculo dos coeficientes de correlação de Pearson ( $r$ ), onde se concluiu que os estilos de liderança influenciam de forma positiva e significativa a ocorrência de EF, sendo que as dimensões *Resultados de Liderança* ( $r = .474$ ,  $p < .01$ ,  $R^2 = 24.47\%$ ), *Liderança Transformacional* ( $r = .336$ ,  $p < .05$ ,  $R^2 = 11.29\%$ ) e *Amor* [em que à medida que os colaboradores percebem nos seus líderes maiores níveis de *Amor*, maior será a sua *sensação de controlo* ( $r = .525$ ,  $p < .01$ ,  $R^2 = 27.56\%$ ), a sua *percepção de desempenho* ( $r = .512$ ,  $p < .01$ ,  $R^2 = 26.21\%$ ), *clareza de objetivos* ( $r = .547$ ,  $p < .01$ ,  $R^2 = 29.92\%$ ) e de que detêm competências adequadas para o desempenho das suas tarefas ou seja *Equilíbrio Tarefa Competência* ( $r = .418$ ,  $p < .05$ ,  $R^2 =$

17.47%]) se constituem como as variáveis com maior contributo para a vivência destas experiências por parte desta amostra, pelo que a hipótese H1 é suportada empiricamente.

O teste da hipótese **H2** (*As EF são positiva e significativamente influenciadas pelos fenômenos de Mentoria*) foi efetuado com o cálculo dos coeficientes de correlação de Pearson ( $r$ ), onde as relações registradas para a totalidade da medida de mentoria reforçam as já observadas na *Alteração do Tempo* ( $r = .368, p < .05, R^2 = 13.54$ ) e na *Percepção de Desempenho* ( $r = .329, p < .05, R^2 = 10.82$ ) e acrescentam relações positivas e moderadas também com a *Sensação de Controlo* ( $r = .332, p < .05, R^2 = 11.02$ ) e com a *Concentração* ( $r = .328, p < .05, R^2 = 10.76$ ), tendo-se concluído que a mais elevados níveis de Mentoria corresponde uma maior propensão para EF, pelo que a hipótese H2 recebe suporte empírico.

O teste da hipótese **H3** (*A ocorrência de EF difere significativamente em função das variáveis demográficas – idade, gênero, escolaridade – dos participantes*) iniciou-se com a análise da influência da *idade*, através de uma análise multivariada da variância (MANOVA, com procedimento *general linear model*) onde se constata que, ao nível das VD *Perda de Consciência, Sensação de Controlo, Concentração e Equilíbrio Tarefa Competência* as diferenças se registram entre o grupo com mais *idade* e os restantes grupos etários, pelo que se concluiu que os colaboradores com mais idade têm maior propensão vivenciar EF.

A análise da influência do *gênero* realizou-se com recurso ao teste não paramétrico  $U$  de Mann-Whitney, dado não se encontrarem reunidos os pressupostos à utilização dos testes paramétricos ( $M$  de Box = 88.89,  $F(45, 2758) = 1.43, p < .05$ ). Concluiu-se que, em termos de *gênero*, não existem diferenças estatisticamente significativas (não sendo validada).

A análise da influência do *nível de escolaridade* realizou-se com recurso ao teste não paramétrico de Kruskal-Wallis ( $K-W$ ), pois a análise à utilização da MANOVA assinalou a heterogeneidade das covariâncias ( $M$  de Box = 103.00,  $F(45, 2411) = 1.60, p < .05$ ). Verificou-se que as pontuações mais elevadas em todas as subescalas (com exceção do *Envolvimento na Tarefa*) cabem aos participantes detentores de *Ensino Básico* (1º ao 9º ano de escolaridade), pelo que existe influência do *nível de escolaridade* nas EF.

Analizadas as hipóteses específicas, concluiu-se que a hipótese H3 recebe suporte empírico, sendo a *idade* dos participantes e os seus *níveis de escolaridade* as variáveis com maior poder preditivo.

O teste da hipótese **H4** (*A ocorrência de EF difere significativamente em função das variáveis profissionais – cargo ocupado, tempo de serviço na função, tempo de serviço na empresa, trabalho em projetos – dos participantes*) iniciou-se com a análise da influência do *cargo ocupado na empresa*, através de testes não paramétricos  $U$  de Mann-Whitney por se ter averiguado o incumprimento dos pressupostos à utilização da MANOVA ( $M$  de Box = 112.11,  $F(45, 5290) = 1.90, p < .001$ ). Concluiu-se, de forma global, que aos operacionais cabem maiores níveis *flow* em todas as subescalas, exceção feita à *Perda de Consciência* onde estes evidenciam níveis ligeiramente inferiores aos dos gestores.

A análise da influência do *tempo de serviço na função* realizou-se com recurso aos testes não paramétricos de Kruskal-Wallis ( $K-W$ ), por não se encontrarem reunidos os pressupostos à utilização dos testes paramétricos ( $M$  de Box = 114.12,  $F(45, 1850) = 1.53, p = .014$ ). Concluiu-se que aos trabalhadores com menor *tempo de serviço na função* cabem os níveis mais elevados de *Envolvimento na Tarefa*.

A análise da influência do *tempo de serviço na empresa* realizou-se através de uma MANOVA, pois estavam reunidos os pressupostos à sua utilização ( $A$  de Wilks = 0.356,  $F(36, 114) = 1.01, p = .474$ ). Concluiu-se que, ao nível do *Envolvimento na Tarefa*, a maior diferença reside entre os participantes com menor *tempo de serviço na empresa* e aqueles que têm 11 a 15 anos e 16 a 20 anos de serviço, com os que detêm menor *tempo de serviço na empresa* a denotarem maiores níveis de *Envolvimento na Tarefa*. No que respeita ao

*Equilíbrio Tarefa Competência*, observam-se níveis mais elevados nos participantes com 11 a 15 anos relativamente aos que estão há mais *tempo na empresa* (21 ou mais anos).

A análise da influência do *trabalho em projetos* realizou-se através de uma MANOVA, pois estavam reunidos os pressupostos à sua utilização ( $\Lambda$  de Wilks = 0.730,  $F(9, 31) = 1.27$ ,  $p = .290$ ). Concluiu-se que o *trabalho em projetos* propicia a vivência de experiências de *flow*, mais especificamente no que toca à *Experiência Autotélica*.

Analisadas as hipóteses específicas, concluiu-se que a hipótese H4 recebe suporte empírico, sendo que os participantes que ocupam *cargos operacionais*, estão há menos *tempo na função e na empresa* e trabalham em *projetos* evidenciam uma maior predisposição para a vivência de EF do que os restantes (gestores).

## 5 Conclusões

Conclui-se que a ocorrência de experiências de *flow* nos colaboradores de empresas de injeção de plásticos da Marinha Grande (Portugal) é influenciada de forma moderada pelas funções de carreira e psicossociais da *mentoria* e de forma moderada a forte pelos *estilos de liderança*, no que se refere aos *resultados de liderança* (dimensões *equilíbrio tarefa competência*, *percepção de desempenho* e *experiência autotélica*), à *liderança transformacional* (dimensões *alteração do tempo* e *equilíbrio tarefa competência*), e à *liderança servidora* (dimensão *amor*).

Constata-se que os colaboradores apresentam bons níveis de *flow* em todas as dimensões em análise, demonstrando que experienciam estados ótimos no desempenho da sua atividade profissional, a qual lhes proporciona prazer e na qual têm a capacidade de, em níveis moderados, imergir.

De forma semelhante verificou-se que, em termos globais, os colaboradores consideram receber dos seus líderes/mentores razoáveis níveis de *mentoria*, percebem boas competências de *liderança transformacional* nos seus líderes e mostram-se muito satisfeitos com os *resultados de liderança*.

Por fim, verificou-se que os participantes percebem os seus líderes como dotados de razoáveis níveis de *liderança servidora* (ou seja, boas virtudes e qualidades de caráter), onde foi uma surpresa positiva concluir que a dimensão *amor* é a que mais se destaca. Ou seja, os líderes parecem transmitir bons níveis de preocupação com os seus colaboradores.

Em termos da dimensão *empowerment*, estes líderes também mostram bons níveis de confiança nos seus subordinados, incentivando-os à tomada de decisões.

## 6 Referências

- ALMEIDA, J. N. **Solidificação**: Processos de Fundação [apostila]. Rio de Janeiro, RJ: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2004.
- ALTMAYER, A. S.; PRATHER, F.; THOMBS, D. Mentoring-in-public administration scales: Construct validation and relationships to level of management. **Public Productivity & Management Review**, n. 17, p. 387-397, 1994.
- ARGOTE, L.; INGRAM, P. Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. **Organizational Behavior and Human Decision Process**, v. 82, n. 1, p. 150-169, 2000.
- AUTRY, J. A. **The servant leader**: How to build a creative team, develop great morale and improve bottom-line performance. Roseville, CA: Prima Publishing, 2001.
- AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. **Multifactor leadership questionnaire**: Manual and sample set. 3rd ed. California, USA: Mind Garden, 2004.

- BAGGETT, B. **Power Serve**: 236 inspiring ideas on servant leadership. Germantown, TN: Saltillo Press, 1997.
- BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York, NY: Free Press, 1985.
- BASS, B. M. **Bass and Stogdill's handbook of leadership**: Theory, research, and managerial applications. 3rd ed. New York, NY: The Free Press, 1990.
- BATTEN, J. Servant leadership: A passion for serve. In: SPEARS, L. C. (Ed.). **Insights on leadership**: Service, stewardship, spirit, and servant leadership. New York, NY: John Wiley & Sons, 1997. p. 38-53.
- BENNIS, W.; NANUS, B. **Leaders**: Strategies for taking charge. New York, NY: Harper Collins, 1997.
- BERRY, A. J.; CARTWRIGHT, S. Leadership: A critical construction. **Leadership & Organizational Development Journal**, v. 21, n. 7, p. 342-349, 2000.
- BLOCK, P. **Stewardship choosing service over self-interests**. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 1993.
- BOEHNKE, K.; BANTIS, N.; DISTEFANO, J. J.; DISTEFANO, A. C. Transformational leadership: An examination of cross-national differences and similarities. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 24, n. 1, p. 5-15, 2003.
- BROWN, T. L. Match up with a mentor. **Industry Week**, n. 329, p. 62-72, 1990.
- BUCHEN, I. H. Servant leadership: A model for future faculty and future institutions. **Journal of Leadership Studies**, v. 5, n. 1, p. 125-134, 1998.
- BURNS, J. M. **Leadership**. New York, NY: Harper & Row, 1978.
- CHANDLER, D. W. The Maven of Mentoring Speaks: Kathy E. Kram Reflects on Her Career and the Field. **Journal of Management Inquiry**, v. 20, n. 1, p. 24-33, 2011.
- CHAO, G. T.; WALTZ, P.; GARDNER, P. D. Formal and informal mentorship: A comparison of mentoring functions and contrast with non-mentored counterpart. **Personnel Psychology**, v. 45, n. 3, p. 619-636, 1992.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. Play and intrinsic rewards. **Journal of Humanistic Psychology**, v. 15, n. 3, p. 41-63, 1975a.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. **Beyond boredom and anxiety**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1975b.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. **A psicologia da felicidade**. São Paulo, SP: Saraiva, 1992.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. **The evolving self**: A psychology for the third millenium. New York, NY: Harper Perennial, 1993.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. **Flow, the secret to happiness** [TED – Ideas worth Spreading]. 2004. Disponível em: <[http://www.ted.com/talks/lang/en/mihaly\\_csikszentmihalyi\\_on\\_flow.html](http://www.ted.com/talks/lang/en/mihaly_csikszentmihalyi_on_flow.html)>. Acesso em 9 jun. 2013.
- DENNIS, R. S. **Servant leadership theory**: Development of the servant leadership assessment instrument. 2004. Tese (Doctoral) – School of Leadership Studies, Regent University, Virginia Beach, VA, USA, 2004.
- EDEN, C.; ACKERMAN, F. **Making strategy**: The journey of strategic management. London: SAGE Publications, 1998.
- FAIRHOLM, G. W. **Capturing the heart of leadership**: Spirituality and community in the new american workplace. Westport, CT: Praeger Publishers, 1997.
- FAIRLING, M. L.; STONE, A. G.; WINSTON, B. E. Servant leadership: Setting the stage for empirical research. **The Journal of Leadership Studies**, n. 6, p. 49-72, 1999.
- FERREIRA, C. V. **Metodologia para as Fases de Projeto Informacional e Conceitual de Componentes de Plástico Injetado Integrando os Processos de Projeto e Estimativa**

- de Custos. 2002. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil, 2002.
- FUH, J. Y. H.; ZHANG, Y. F.; NEE, A. Y. C.; FU, M. W. **Computer-Aided Injection Mold Design and Manufacture**. New York, NY: Marcel Dekker, 2004.
- GREENLEAF, R. K. **Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness**. New York, NY: Paulist Press, 1977.
- HIGGINS, M. C.; KRAM, K. E. Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. **Academic of Management Review**, v. 26, n. 2, p. 264-288, 2001.
- JACKSON, S. A.; EKLUND, R. C. Assessing flow in physical activity: The flow state scale-2 and dispositional flow scale-2. **Journal of Sport & Exercise Psychology**, n. 24, p. 133-150, 2002.
- KRAM, K. E. Phases of the mentor relationship. **Academy of Management Journal**, n. 26, p. 608-625, 1983.
- KRAM, K. E. **Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life**. Glenview, IL: Scott Foresman, 1985.
- MELROSE, K. Putting servant leadership into practice. In: SPEARS, L. C. (Ed.). **Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership**. New York, NY: John Wiley & Sons, 1997. p. 279-296.
- MILLER, C. **The empowered leader: 10 keys to servant leadership**. Nashville, TN: Broadman and Human Publishers, 1995.
- NANUS, B. **Visionary leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992.
- NAKAMURA, J.; CSIKSZENTMIHALYI, M. Flow Theory and Research. In: SNYDER, C. R.; LOPEZ, S. J. (Eds.). **Oxford Handbook of Positive Psychology**. 2<sup>nd</sup> ed. New York, NY: Oxford University Press, 2009. p. 195-206.
- NEUSCHEL, R. P. **The servant leader: Unleashing the power of your people**. Evanston, IL: Northwestern University Press, 1998.
- NOE, R. A. An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. **Personnel Psychology**, v. 41, n. 3, p. 457-479, 1988.
- NORTHCUTT, N.; MCCOY, D. **Interactive qualitative analysis: A systems method for qualitative research**. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2004.
- QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. 4<sup>a</sup>. ed. Lisboa: Editorial Gradiva, 2005.
- RAGINS, B. R.; KRAM, K. E. (Eds.). **The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2007.
- REGIS, H. P.; DIAS, S. M. R. C.; MELO, P. T. N. B. Mentoring Informal networks in the technological based incubator environment: The support to the entrepreneurial career development. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 1, n. 5, p. 40-52, 2006.
- RUSSELL, R. F.; STONE, A. G. A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. **Leadership & Organizational Development Journal**, v. 23, n. 3, p. 145-157, 2002.
- SHAW, R. B. **Trust in the balance: Building successful organizations on results, integrity, and concern**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1997.
- TURNER, W. B. **The learning of love: A journey toward servant leadership**. Macon, GA: Smyth and Helways Publishing, 2000.
- VOELKL, J.; ELLIS, G.; WALKER, I. Go with the flow: How to help people have optimal recreation experiences. **Parks and Recreation**, v. 38, n. 8, p. 20-29, 2003.
- YUKL, G. **Leadership in organizations**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998.