

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP**

MARIANA JUER

**AS RELAÇÕES PROFISSIONAIS NO
PROCESSO DE MENTORIA**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

SÃO PAULO

2008

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP**

MARIANA JUER

**AS RELAÇÕES PROFISSIONAIS NO
PROCESSO DE MENTORIA**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Dissertação apresentada à Banca Examinadora como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, sob a orientação da professora Doutora Neusa Maria Bastos F. Santos.

SÃO PAULO

2008

BANCA EXAMINADORA

DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação a meus pais, minha irmã e meus amigos, que me apoiaram sempre, mesmo em meus momentos de mau humor durante as longas jornadas de trabalho e estudos; e a meus mentores, que me inspiraram.

AGRADECIMENTOS

Escrever a página de agradecimentos é, sem sobra de dúvida, um desafio à memória e um investimento de risco. É indiscutível a graça deste tópico e sua importância. Quantas pessoas investiram tempo, confiança e paciência no escritor que redige esta página! Seria um acinte não citá-las, mas como não esquecer ninguém às vésperas, e obviamente sempre às vésperas, da entrega do trabalho final? Dessa maneira, tentarei ser breve e não esquecer ninguém, mas aqueles que, por ventura, eu venha a não citar aqui saibam que, em meu coração, embora nem tanto na mente assoberbada por bibliografias e preocupações, vocês estão agora e sempre presentes como co-responsáveis por este projeto.

Agradeço ao meu pai, Milton, que me incentivou a buscar o mestrado e me apoiou quanto à forma, ao conteúdo e às noites de sono. Agradeço à minha mãe, Rosa, que dividiu comigo momentos de dúvidas e angústias durante o processo seletivo da PUC e, posteriormente, durante o desenvolvimento desta dissertação. Minha mãe, uma crítica densa e apaixonada pelos textos da filha, sempre me estimulou a buscar os caminhos menos simples, porém mais ricos dos conteúdos estudados. Ao meu tio e mentor, José, agradeço, por ser fonte de inspiração quando o assunto são pessoas. À minha irmã, Marcia; madrasta, Maria Alice; padrasto, Nuno; e amigos próximos, não tenho palavras para descrever o amor e a compreensão que a mim destinaram, quando, muitas vezes, em momentos de imersão nos estudos, eu me esquecia de desejar bom dia ou de perguntar como estavam. Aos amigos que já passaram por este momento, agradeço por todas as dicas e apoio.

Agradeço à professora e orientadora Neusa Maria Bastos F. Santos, pelo apoio e encorajamento contínuos na pesquisa, mas, principalmente, por me ter apresentado um tema novo, um tema, cuja bibliografia era limitada, o que representaria dificuldades ao míope ou desinteressado, mas um desafio intenso e encorajador a quem se aproxima e se apaixona pelo assunto. Agradeço aos professores da banca do exame de qualificação, Professor Doutor Claude Machline e Professor Doutor Alexandre Luzzi Las Casas, além dos demais Mestres da PUC, pelos conhecimentos transmitidos e

pelas ricas discussões em sala de aula que não serviram apenas para meu crescimento profissional, mas para meu crescimento pessoal.

Não poderia deixar de agradecer à empresa em que trabalho, a Whirlpool S.A., por inúmeros motivos. O mais óbvio, por ter aberto as portas a esta pesquisa acadêmica. A área de Recursos Humanos e a de Comunicação Institucional abriram caminhos para que eu pudesse transitar em novas e diferentes esferas da corporação e publicar isso tudo aqui. Agradeço a todos que tiraram alguns preciosos minutos de seu tempo preenchendo os questionários e compartilharam comigo das suas percepções sobre a mentoria. Agradeço também às equipes das quais fiz parte ao longo de todo processo do mestrado, que me apoiaram em minha jornada louca, que me permitiram tirar dias para estudar e que me viram de mau humor algumas manhãs após noites terminadas sobre os livros.

Vale um agradecimento especial a dois gestores que passaram pela minha vida profissional e deixaram ensinamentos que carregarei para sempre comigo, Aécio e Tatiana, uma de minhas melhores amigas atualmente; e aos meus mentores informais, José, Fábio e Paula, por me inspirarem a escrever este trabalho e virem influenciando meus caminhos há alguns anos.

Fico satisfeita de ter mencionado apenas que “tentaria” ser breve. Obrigada.

“Me enriquece abrir canais através dos quais os outros possam comunicar os seus sentimentos, a sua particular percepção do mundo.”

Carl R. Rogers

RESUMO

Este projeto busca melhor compreender as relações entre mentor e mentoreado nos processos de mentoria nas organizações e o entendimento da mentoria como uma demanda organizacional atual. Esta dissertação contempla, então, bibliografia sobre a evolução desse conceito, sobre as características dessas relações, questões de diversidades que influenciam os processos, as possíveis disfunções e os papéis das partes envolvidas, com suas premissas e expectativas. A fim de observar essas relações em uma situação real, este projeto investiga as expectativas dos mentoreados e as premissas dos mentores quanto às principais funções da mentoria, além do nível de confiança existente nas duplas participantes do programa formal de mentoria para jovens talentos da Whirlpool S.A. As hipóteses estabelecidas para o estudo na empresa, de acordo com a teoria levantada, foram: H1a: As funções de carreira são as mais valorizadas pelos mentoreados participantes do programa de mentoria da Whirlpool S.A. para jovens talentos. Não confirmada. H1b: As funções de carreira são as mais valorizadas pelos mentores participantes do programa de mentoria da Whirlpool S.A. para jovens talentos. Não confirmada. H1c: As expectativas dos mentoreados estão de acordo com as premissas dos mentores, no que tange às funções da mentoria. Não confirmada. H2: Existe relação de confiança entre os participantes do programa de mentoria da Whirlpool S.A. Confirmada. H3: Mulheres e homens mentoreados têm expectativas diferentes em relação às funções de mentoria. Confirmada. H4: As relações entre mentores e mentoreados no programa de mentoria formal da Whirlpool S.A. são saudáveis. Confirmada. Ao final desta dissertação, fica evidente a necessidade de existir complementaridade, empatia e confiança entre ambas as partes para o sucesso da relação. Mais que isso, um programa formal precisa deixar muito claro aos participantes qual o papel do processo, a fim de alinhar as expectativas dos envolvidos. É também necessário que seja muito bem estruturado tanto para formar duplas, através de um forte embasamento sobre as necessidades e características dos participantes, quanto no acompanhamento do processo para assegurar rapidez nas tomadas de ações no caso de possíveis disfunções.

Palavras-chave: relações, mentor, mentoreado, funções, confiança

ABSTRACT

This project intends to better understand the relationship between mentor and mentee in the organizational mentoring processes and the role of mentoring as an actual organizational demand. Therefore this dissertation considered the bibliography on mentoring evolution, the relationships characteristics, how diversity can influence the processes, possible disfunctions and the participants' roles, considering their expectations and premises. In order to observe these relationships in a real situation, this project investigates the mentees' expectations and the mentors' premises regarding the mentoring functions, as well as the investigation on the confidence level existing among the involved in the Whirlpool's formal mentoring program for young talents. The hypotheses established according to the theory for the case were: H1a: The career functions are considered the most important issue by the mentees in the case studied. Not confirmed. H1b: The career functions are considered the most important issue by the mentors in the case studied. Not confirmed. H1c: The mentees' expectations are aligned to the mentors' premises, regarding the mentoring functions. Not confirmed. H2: Confidence is present among the program's participants. Confirmed. H3: The expectations among the mentees vary according to the gender regarding the mentoring functions. Confirmed. H4: The program's relationships are healthful. Confirmed. The dissertation concludes the necessity of "complementarity", empathy and confidence between mentor and mentee to assure the relationship success. More than this, a formal program must guarantee that its objectives are clear to all the participants in order to align all expectations and premises. Additionally it must be very well structured to ideally match mentor and mentee, concerning their needs and characteristics as well as to follow up the formed pairs to assure a prompt decision to any kind of disfunctions arised.

Keywords: relationships, mentor, mentee, functions, confidence

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I: A EVOLUÇÃO DA MENTORIA NAS ORGANIZAÇÕES.....	19
1.1 A origem da mentoria e seu surgimento nas organizações	20
1.2 Conceito e sua evolução	22
1.2.1 Formas de mentoria de redes	27
1.3 Líderes e mentores	31
1.3.1 O papel do mentor: definições e funções	32
1.3.2 Quem pode ser mentor	45
CAPÍTULO II: A RELAÇÃO MENTOR/MENTOREADO CONTEMPLA O GANHA-GANHA.....	50
2.1 A relação como uma via de mão dupla	50
2.1.1 As expectativas dos envolvidos	55
2.1.2 Toda relação implica confiança	62
2.2 Relações informais x relações formais	65
2.3 Programas formais de mentoria	68
2.3.1 Tipos de programas, etapas e premissas	68
2.3.2 Pares: definição das duplas e fases da parceria	72
CAPÍTULO III: PREOCUPAÇÕES DA MENTORIA	78
3.1 Atração ou repulsa	78
3.2 Diversidade: gênero, raça e cultura	80
3.3 As disfunções da mentoria	87
CAPÍTULO IV – AÇÕES METODOLÓGICAS.....	94
4.1. Formulação das hipóteses	94
4.1.1 Desenvolvimento das hipóteses	95
4.2 Escolha do método de pesquisa	100
4.3 Coleta de dados	101
4.4 Procedimentos estatísticos	102
CAPÍTULO V – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	105
CONSIDERAÇÕES FINAIS	137
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	146
Apêndice 1 – Questionários dos mentoreados	153
Apêndice 2 – Questionários dos mentores	158

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Termos para definir mentor.....	32
Quadro 2 <i>Coaching</i> x mentoria.....	34
Quadro 3 Mentor x <i>Coach</i> x <i>Counselor</i> x Professor.....	38
Quadro 4 Benefícios do mentoreado.....	44
Quadro 5 Benefícios do mentor	45
Quadro 6 Exemplos de programas de mentoria	71
Quadro 7 Categorias de disfunções da mentoria segundo Duck (1994)	88

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Horas trabalhadas no Brasil.....	12
Tabela 2 Escolaridade média da população brasileira, segundo raça	84
Tabela 3 Alfa de <i>Cronbach</i> para o estudo realizado	105

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 As trocas da mentoria, Carreira, Social etc.....	52
Figura 2 Mentoria tradicional formal x mentoria tradicional informal x mentoria de redes	68
Figura 3 Resultados das disfunções da mentoria	93

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 <i>Boxplot</i> -Carreira (real e ideal): mentoreado x mentor	106
Gráfico 2 <i>Boxplot</i> - Emocional (real e ideal): mentoreado x mentor	107
Gráfico 3 <i>Boxplot</i> - Papel de modelo (real e ideal): mentoreado x mentor.....	108
Gráfico 4 <i>Boxplot</i> - Confiança (real e ideal): mentoreado x mentor.....	109
Gráfico 5 dispersão - Carreira: ideal mentor x real mentor	110
Gráfico 6 dispersão - Carreira: ideal mentoreado x real mentoreado	111
Gráfico 7 dispersão - Carreira: real mentoreado x real mentor.....	112
Gráfico 8 dispersão - Carreira: ideal mentoreado x real mentor.....	113
Gráfico 9 dispersão - Carreira: ideal mentoreado x ideal mentor	114
Gráfico 10 dispersão - Carreira: real mentoreado x ideal mentor.....	115
Gráfico 11 dispersão - Emocional: ideal mentor x real mentor	116
Gráfico 12 dispersão - Emocional: ideal mentoreado x real mentoreado	117
Gráfico 13 dispersão - Emocional: real mentoreado x real mentor	118
Gráfico 14 dispersão - Emocional: ideal mentoreado x real mentor.....	119
Gráfico 15 dispersão - Emocional: ideal mentoreado x ideal mentor.....	120
Gráfico 16 dispersão - Emocional: real mentoreado x ideal mentor.....	121
Gráfico 17 dispersão - Modelo: ideal mentor x real mentor	122
Gráfico 18 dispersão - Modelo: ideal mentoreado x real mentoreado	123
Gráfico 19 dispersão - Modelo: real mentoreado x real mentor	124
Gráfico 20 dispersão - Modelo: ideal mentoreado x real mentor.....	125
Gráfico 21 dispersão - Modelo: ideal mentoreado x ideal mentor.....	126
Gráfico 22 dispersão - Modelo: real mentoreado x ideal mentor.....	127
Gráfico 23 dispersão - Confiança: ideal mentor x real mentor	128
Gráfico 24 dispersão - Confiança: ideal mentoreado x real mentoreado	129
Gráfico 25 dispersão - Confiança: real mentoreado x real mentor	130
Gráfico 26 dispersão - Confiança: ideal mentoreado x ideal mentor.....	131
Gráfico 27 Análise de correspondência	132
Gráfico 28 <i>Boxplot</i> –Carreira: mentoreados x mentoreadas	133
Gráfico 29 <i>Boxplot</i> – Emocional: mentoreados x mentoreadas	134
Gráfico 30 <i>Boxplot</i> – Modelo: mentoreados x mentoreadas.....	135
Gráfico 31 <i>Boxplot</i> – Confiança: mentoreados x mentoreadas.....	136

INTRODUÇÃO

Este projeto estuda as relações entre mentor e mentoreado no contexto das organizações. A mentoria surgiu como ferramenta de desenvolvimento e crescimento, pessoal e profissional, nas empresas na década de 1970 e vem evoluindo com as mudanças no mundo do trabalho, embora não na mesma velocidade (ENSHER; MURPHY, 2005). Após trinta anos de pesquisas sobre mentoria, as mudanças concernentes aos temas carreira e profissão exigem um novo olhar para o vínculo entre mentor e mentoreado (CHANDLER; KRAM, 2005), inicialmente caracterizado por uma relação de exclusividade e estabilidade, em que o mentor ajudaria o mentoreado a se desenvolver, sem esperar nada em troca. A evolução do conceito implica redes de relacionamentos entre diversas duplas, nas quais mentores e mentoreados transitam livremente, formando novas parcerias, conforme complementaridade e necessidade. Kram (1985 apud CHANDLER e KRAM, 2005, p. 4, tradução nossa), já em seus primeiros estudos sobre o tema, levantou a possibilidade de se construir uma “constelação de relacionamentos de desenvolvimento”, abrangendo não só a mentoria, mas quaisquer tipos de relações que propiciassem o crescimento e que não fossem exclusivas à empresa em que os indivíduos estivessem inseridos.

Nos últimos vinte anos, o conceito de trabalho mudou bastante e se transformou não somente do ponto de vista de quem ocupa os seus postos, mas também no que se refere ao tipo de trabalho realizado e à forma como é realizado. Observa-se maior diversidade cultural; mulheres e negros ocupando postos que jamais ocupariam naquela época. A maior parte da força de trabalho, em vez de se concentrar em produzir coisas e trabalhar na manufatura, está focada em prover serviços. Segundo o *U.S. Bureau of Labor Statistics*, a expectativa é de que indústrias de serviços representem aproximadamente 20,8 milhões dos 21,6 milhões dos empregos gerados entre 2002 e 2012, nos Estados Unidos (ENSHER; MURPHY, 2005, p.13). Krausz

(2007, p.11) vai mais longe e afirma que o conhecimento essencial não é mais o “‘fazer o produto ou o serviço’, mas sim o ‘fazer sentido’, (...) o foco desviou-se do produto ou serviço (...) para o significado a ele atribuído, para aquilo que ele representa para o consumidor”.

A terceirização é outro fato a ser considerado, pois já se tornou um elemento visivelmente presente na atualidade. Conforme a Agência Sebrae de Notícias, em 2003, o vice-presidente do Tribunal Superior do Trabalho (TST), ministro Vantuil Abdala, classificou como resultado do grave quadro de desemprego no país a situação revelada na pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Segundo o estudo, empresas brasileiras demitiam seus funcionários e recontratavam-nos como pessoal terceirizado. O emprego nos serviços terceirizados representava, na ocasião, 13% da população ocupada, o que significava um crescimento de 8,1% em relação a setembro do ano anterior. A situação de desemprego no país faz aparecer situações tais como a aceitação, por parte dos trabalhadores, de condições de trabalho inferiores às que tinham antes. Isso, muitas vezes, através das falsas cooperativas de trabalho ou da terceirização imprópria, por meio das empresas de prestação de serviços. As empresas, objetivando diminuir o custo da mão-de-obra, acabam burlando os direitos dos trabalhadores, pois rescindem os contratos de trabalho, despedem seus empregados e sugerem a eles que voltem a trabalhar nelas mesmas, porém contratados por uma cooperativa ou uma empresa de prestação de serviços. Vantuil Abdala, na ocasião, enfatizou que o empresário, embora queira manter seu pessoal, opta por não fazê-lo como empregado, mas como terceirizado, o que representa um custo menor, já que não se paga Previdência Social, fundo de garantia por tempo de serviço (FGTS) e nem se arca com todos os direitos trabalhistas com que arcava antes.

Nesse cenário de mudanças, há que se considerar também que o perfil do consumidor mudou. Aumentou a consciência sobre o que se consome com a internacionalização do conhecimento e, por consequência, o nível de exigência, a diversidade e a pressão por prazos. Pode parecer clichê, mas os gerentes precisam ser capazes de gerenciar a diversidade, capacitar e estimular seus funcionários a balancear trabalho e vida pessoal e ainda responder adequadamente à demanda dos consumidores.

Avanços tecnológicos norteiam estilos de vida e exigem alto nível de novas habilidades técnicas. Devido à evolução das formas de comunicação, sofre-se uma explosão constante de informações, o que torna as fronteiras entre momentos de vida pessoal e profissional menos claras. Diariamente, mensagens instantâneas, *e-mails*, chamadas telefônicas, para telefones fixos e celulares, e todas as ferramentas que vieram junto com o advento da internet e da tecnologia da informação assoberbam os indivíduos. Segundo Ensher e Murphy (2005), 839 milhões de pessoas acessam a internet no mundo e, segundo pesquisa realizada em 2003, 40% dos trabalhadores entrevistados afirmam que não poderiam viver sem *e-mail*.

Se, na década de 1980, os profissionais almejavam subir na escala hierárquica até chegar ao degrau mais alto possível na organização em que começaram suas carreiras, esse cenário, contudo, mudou: os trabalhadores intelectuais têm mais escolhas, mais demandas e mais desafios pela frente; os empregos temporários e de meio expediente aumentaram; não se espera que o indivíduo passe toda sua vida em uma corporação, pois isso pode soar como resignação. As carreiras são menos limitadas a barreiras tradicionais e são mais flexíveis de acordo com os perfis. É possível encontrar-se um engenheiro trabalhando como publicitário e um jornalista controlando uma linha de montagem de uma fábrica. As carreiras estão mais direcionadas a projetos e a tarefas temporárias, o que implica maior responsabilidade dos profissionais por suas próprias carreiras.

Bernhoeft (2001) afirma que, embora a carreira seja prioridade na vida de muitas pessoas que almejam o sucesso, estas esquecem que existem dois tipos de carreira: a pessoal e a institucional. Esta última é a que o indivíduo desenvolve como projeto de realização no âmbito corporativo, que depende de uma série de fatores, mas na qual, mesmo sem um planejamento bem desenhado, pode alcançar o sucesso. O que ocorre é que, após se entrar na rotina do universo corporativo, alguns indivíduos parecem não atentar para a necessidade de certas projeções para refletir sobre a outra carreira, a pessoal. O cotidiano absorve a atenção a tal ponto que fica inviável dispensar algumas horas para conjectura sobre aquilo que não faz parte do universo profissional. Uma pesquisa de tendências comportamentais do instituto Ipsus de 2007

(informação verbal)¹ mostra que, no mundo todo, pessoas começam a exigir qualidade de vida, e não só a desejam em suas vidas, como precisam mostrá-la, ou seja, não basta ser, é preciso parecer. Essa situação acarreta conflitos internos. Escolhas precisam ser feitas. A carreira pessoal só é bem-sucedida se existe satisfação interior e com as próprias metas, segundo Bernhoeft (2001). Essas metas estão diretamente relacionadas ao papel desempenhado em família e na sociedade de forma geral. Deixar-se ser engolido pela carreira profissional em detrimento da carreira pessoal leva à abdicação de anseios íntimos e, com o tempo, isso leva, provavelmente, à frustração e ao vazio.

A atenção equilibrada entre o pessoal e o profissional é imprescindível. É preciso definir o que se deseja e traçar o sentido que se pretende dar à vida, sem se esquecer de nenhum aspecto importante para si. Mas como fazer isso não está escrito em manuais e não há ninguém que cumpra o papel de alertar sobre essa necessidade? Então, quando se compreende a necessidade e se inicia o processo, com a sutil percepção de que se trata de uma atitude essencial, percebe-se também que não se tem com quem dialogar. “Faltam interlocutores capazes de ajudar a pensar se as escolhas indicam o caminho certo ou se será necessário fazer uns ajustes” (BERNHOEFT, 2001, p.35). Dessa forma, vale o aprofundamento na reflexão sobre o assunto carreira. Bernhoeft (2001, p. 35) estabelece quatro grandes vetores que constroem uma carreira, a qual tem como maior capital a energia para o trabalho:

Vetor 1: Biológico – Diz respeito a idade, energia, qualidade de vida. Quanto mais jovem o indivíduo, possivelmente mais envolvido com questões profissionais. Sua vida se orienta à construção da sua imagem profissional, suas competências, sua dedicação. Os anseios pessoais são deixados em segundo plano. O limite das horas de trabalho será estabelecido pelo seu limite físico, que, há de se lembrar, depende dos cuidados com o corpo, alimentação, mente. O jovem profissional tem sempre uma mala pronta para uma viagem e o telefone celular ligado. As refeições ocorrem quando dá tempo. Alguns, percebendo que precisam estar bem fisicamente para continuar correspondendo às expectativas profissionais, tentam inserir a academia nos intervalos de tempo.

¹ Apresentação da pesquisa de tendências de comportamento à qual a autora assistiu na corporação em que trabalha, Whirlpool S.A.

Vetor 2: Intelecto - Nos atuais modelos corporativos que levam à exaustão, uma das características marcantes é o pequeno estímulo ao ato de pensar. O pensar verdadeiro, que exige tempo e reflexão. Alguns líderes simplesmente exigem certas tarefas dentro de determinados prazos e não atentam para o fato de que têm perto de si um bem precioso, um indivíduo pensante. Por que não dar uma ordem diferente como “reflita sobre isso e me apresente uma proposta”? Lideranças esperam que seus colaboradores conheçam as teorias administrativas em voga, mas sem o menor questionamento, principalmente quando escolhidas como modelo para a empresa. Quando isso ocorre, a comunicação chefia/time tende a ser pobre e o problema se agrava ainda mais em ambientes, cuja forma de expressão verbal abusa de determinados linguajares da moda. Sem tempo para entender ou mesmo questionar as tendências, indivíduos recitam as terminologias como dogmas, sem buscar o correto entendimento, por temer a exposição de seu despreparo, expondo-se, então, a absorver idéias, possivelmente, imprecisas ou distorcidas. Toda essa informação mal articulada pode gerar grande confusão nos conceitos gerenciais e, nesse contexto, os comandos e conceitos mal compreendidos são rapidamente absorvidos pelos profissionais e vão influenciá-los ao conduzir seus projetos, suas carreiras e formarão seu perfil comportamental e sua atuação na busca do sucesso.

Vetor 3: O social e afetivo - O desenvolvimento para atingir o sucesso exige não somente o trabalho com informações externas, como o tratamento correto do cenário interno. É necessária constante auto-análise e disposição para rever as próprias crenças e comportamentos. Por não se preocupar com as implicações de sua conduta, executivos se concentram no resultado almejado, sem se preocupar com o modo de se chegar a ele, o que pode desgastar membros de sua equipe, pares ou superiores. É preciso se questionar para assegurar a mudança de rota quando necessário em vez de perpetuar erros. Tal afirmação vale também para aqueles que suportam calados inúmeras contrariedades à custa de parcelas de sua integridade física, como gastrites e outros males resultantes de uma mente angustiada com dúvidas.

Vetor 4: Capital - Este fator está relacionado com reconhecimento e projeção. Alguns indivíduos, por não darem a devida importância a suas próprias realizações, esquecem-se de capitalizar as suas ações e seus projetos, internamente e externamente, expondo seus feitos ao mercado e, antes mesmo disso, dentro da própria

empresa. Outros, pensando nos benefícios, assumem postos sem considerar suas próprias preferências, desejos, inclinações. O capital não se limita ao salário e aos benefícios recebidos diretamente da empresa, mas concretiza tudo aquilo que o indivíduo é capaz de realizar.

Os quatro vetores apresentados chegam a parecer óbvios para quem vive o dia-a-dia corrido das corporações, mas que talvez nunca tenha tido tempo para pensar neles. Como, realmente, dar atenção e exigir cada um deles ao se viver uma constante “síndrome do atraso”? (BERNHOEFT, 2001, p. 39). Há inúmeras demandas a responder o tempo todo. Informações vindas de todos os lados com uma velocidade muito maior do que se é capaz de responder. É preciso fazer escolhas e priorizar. Mas como, se tudo é tão urgente e importante?

As organizações esperam de seus funcionários resultados ótimos e cada vez melhores, ao mesmo tempo em que parecem aprisioná-los em fronteiras de tempo e espaço. A corrida parece acontecer em câmera lenta. Quanto mais se corre, mais se espera maior velocidade e desempenho. Então, o desânimo começa a aparecer. O investimento de energia, conhecimento, valores, tempo parece não fazer sentido. Entra-se, então, em uma crise, por se perceber que o esforço não é condizente com o que se tem de modelo de sucesso profissional. O limite da ambição é definido pelo projeto pessoal, pelas condições de bem-estar e pelas competências pessoais duráveis e é preciso encontrar a equação mais adequada.

Os indicadores de sucesso são muito atrelados a pessoas que servem de modelo, e ter êxito tornou-se uma obrigação. Viver o fracasso é vergonhoso, uma experiência da qual tudo o que se deseja é o afastamento o mais rápido possível. Mas é preciso atentar para o fato de que o fracasso não é o abandono de um projeto, mas algo que não deu certo e que pode trazer inúmeros benefícios, como informações ricas e aprendizados. E novamente, surgem os sinais da síndrome do atraso. Essa síndrome que ataca quando surge o sentimento de estar ficando para trás no ritmo global, aquém das exigências. Ela leva profissionais de diferentes níveis, movidos pela necessidade de vencer, a aceitar desafios para os quais nem sempre estão bem preparados, desconsiderando fatores essenciais como momento de vida e carreira ou as próprias demandas relacionadas ao desafio. Bernhoeft (2001) exemplifica com o caso de um

profissional bem-sucedido que trocou a empresa em que era um líder incontestável e poderoso para assumir um posto similar em outra corporação multinacional com uma estrutura administrativa bastante diferente. O executivo surpreendeu-se, quando descobriu que seu subordinado imediato podia conectar-se diretamente com o vice-presidente no exterior. Nessas condições, viu-se obrigado a questionar-se o modo de gerir nessa nova estrutura.

Não é possível parar o tempo enquanto se absorve o aprendizado. Tudo ocorre ao mesmo tempo e mesmo grandes executivos vêem-se atormentados por dúvidas, angústias durante o exercício de suas funções. Alguns tentam proteger-se de eventuais questionamentos tendendo ao autoritarismo, em vez de buscar a real liderança. Outros buscam os aprendizados.

Vale enfatizar que cada um tem uma velocidade diferente para viver experiências e oferecer respostas. Não se pode querer ser o outro a qualquer custo, pois a estrutura pessoal e profissional de cada um é diferente e em algum momento pode ser que não se responda mais aos modelos impostos. É preciso criar os próprios modelos de acordo com aquilo que está nas próprias crenças.

A) QUESTÕES DE PESQUISA

É nesse contexto de dinamismo e rápida evolução de paradigmas organizacionais que surgem, ou melhor, evoluem conceitos de desenvolvimento de indivíduos para o alcance do sucesso pelas organizações. Segundo Malone (2004 apud KRAUSZ, 2007), é preciso “(...) um novo conjunto de modelos mentais, teremos que deslocar nosso pensamento do comandar e controlar para o coordenar e cultivar”. Nesse sentido, vemos o *coaching* em expansão, o que se verifica pelas dezenas de livros e artigos sobre o assunto publicados, em sua maioria, nos Estados Unidos, Austrália, Canadá e Inglaterra, segundo Krausz (2007). Mas existem outras modalidades de intervenção, como a mentoria, a ser estudada neste projeto, que são confundidas, como afirma Krausz (2007), até mesmo pelo fato de as distinções feitas pelos autores sobre os temas não serem consensuais. Hudson (1999, p. 5 apud

KRAUSZ, 2007, p. 31), por exemplo, fala de “mentores – *coaches*”, ao considerar a mentoria um modelo para o *coaching*.

Neste estudo, será usada, como principal definição de mentoria, aquela apresentada por Hezlett e Gibson (2007, p. 446, tradução nossa):

mentoria envolve uma intensa relação um-a-um, na qual uma pessoa mais sênior e experiente (um mentor) proporciona assistência a um colega menos experiente e mais júnior (o mentoreado), de forma a elevar seu desenvolvimento pessoal e profissional.

É interessante notar que alguns autores como Ensher e Murphy (2005) se referem ao profissional mais júnior que recebe auxílio do mais experiente, o mentor, como *protégé*, palavra de origem francesa, que Chiavenato (2002, 2008), por exemplo, adotou e traduziu o termo, em sua literalidade, como protegido. Hezlett e Gibson (2007) adotam tanto *protégé*, quanto *mentee*, em inglês. Guptan (2006), por exemplo, reprovava o uso da palavra protegido, ao afirmar que o mentor não é um protetor e, assim, aquele que recebe sua ajuda não pode ser o protegido. A palavra usada para definir o papel dessa pessoa na relação de mentoria em inglês é *mentee* que, neste projeto, se traduz como mentoreado, o particípio do verbo mentorear, existente na língua portuguesa. Para falar de *mentoring*, usaremos de neologismo, e traduziremos como mentoria.

Ensher e Murphy (2005) afirmam que, embora os estudos sobre mentoria tenham avançado, há três críticas a se fazer sobre seu desenvolvimento: a primeira diz respeito ao uso dos resultados das pesquisas nas corporações. Os profissionais da área de Recursos Humanos (RH) e gerentes parecem não acessar o material de pesquisas realizadas e publicadas em jornais acadêmicos. Muitos desses estudos foram compilados em livros, mas, segundo as autoras, somente alguns livros mais recentes traçam um paralelo entre o universo teórico acadêmico e a prática. A segunda crítica diz respeito ao conteúdo dos estudos realizados nos últimos dez anos, os quais se concentram em realizar questionários e pesquisas para descrever a natureza e os benefícios do mentoria, mesmo sendo tão difícil quantificar a riqueza dessas relações. A terceira crítica trata da deficiência da pesquisa acadêmica que, de forma geral, recai

apenas sobre um lado da relação, o lado do mentoreado, e raramente considera ambos os lados simultaneamente.

Este estudo tem como foco a compreensão das relações entre mentor e mentoreado e, dessa forma, pretende-se analisar como essas relações ocorrem em uma situação real, respondendo a algumas questões referentes a ambas as perspectivas. As principais questões levantadas para esta pesquisa são:

Questão 1) Quais são as expectativas do mentoreado em relação às funções do mentoria?

Questão 2) Quais são as premissas do mentor em relação às funções do mentoria?

Questão 3) Qual o nível de confiança existente entre mentores e mentoreados no estudo de caso realizado?

B) OBJETIVOS

O objetivo central desta dissertação é buscar melhor compreensão das relações de mentoria entre mentores e mentoreados, analisando a evolução do conceito no universo organizacional. Para que isso seja possível, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- compreender o processo de mentoria como uma demanda organizacional e a evolução das relações mentor/mentoreado nas organizações de acordo com os desafios atuais;
- analisar os papéis das partes envolvidas, mentor e mentoreado, e suas respectivas expectativas;
- levantar as principais características das relações de mentoria; e

- avaliar as relações formais de mentores e mentoreados identificados como jovens talentos, em um ambiente corporativo real, a Whirlpool S.A., sob o enfoque das funções da mentoria e o aspecto da confiança.

C) DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo se concentra em compreender as relações de mentoria para o crescimento e desenvolvimento de carreira e profissão no que concerne ao contato entre mentor e mentoreado, não considerando discussões sobre como essas pessoas, participantes dos processos, relacionam-se com os demais indivíduos da empresa.

Para desenvolvimento da fundamentação teórica e compreensão do tema, é preciso introduzir discussões sobre relações informais de mentoria e conceitos que possam, eventualmente, ser confundidos, como *coaching*, mas não se pretende aprofundar em nenhum desses. E o estudo de caso realizado se limita a entender como ocorrem as relações de mentoria em uma situação real organizacional que possui um programa voltado para desenvolvimento de jovens talentos, no que tange aos aspectos essenciais sobre o assunto: funções da mentoria e confiança. Embora, na organização estudada, se estimule a busca por mentores informais, mesmo àquelas pessoas que participam de programas formais, tais relações não serão objeto de estudo neste projeto. O estudo de caso se concentra no último grupo de jovens talentos da organização que passaram pelo programa.

Ainda que este estudo passe pelos programas de mentoria e sejam explicitados alguns cuidados a serem tomados ao desenhar um programa de mentoria e o comportamento que se espera dos envolvidos para sucesso dos programas, não será apresentada nenhuma fórmula ou formato específicos, por se acreditar que uma sugestão de formato, com cronogramas, atividades e passo a passo, deve sempre contemplar as características de cada organização e seus respectivos objetivos com o programa.

D) HIPÓTESES

As hipóteses levantadas sobre o estudo de caso realizado, de acordo com a teoria foram:

H1a: as funções de carreira são as mais valorizadas pelos mentoreados participantes do programa de mentoria da Whirlpool S.A. para jovens talentos;

H1b: as funções de carreira são as mais valorizadas pelos mentores participantes do programa de mentoria da Whirlpool S.A. para jovens talentos;

H1c: as expectativas dos mentoreados estão de acordo com as premissas dos mentores, no que tange às funções da mentoria;

H2: existe relação de confiança entre os participantes do programa de mentoria da Whirlpool S.A.;

H3: mulheres e homens mentoreados têm expectativas diferentes em relação às funções de mentoria; e

H4: as relações entre mentores e mentoreados no programa de mentoria formal da Whirlpool S.A. são saudáveis.

E) RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A decisão sobre o tema deste projeto teve início a partir do entendimento da necessidade de um estudo que contemplasse e compreendesse as relações da mentoria no cenário organizacional atual, em que os tipos de relações evoluíram drasticamente nos últimos vinte anos com as mudanças no mundo do trabalho. Mais do que isso, o processo de mentoria vem, com as mudanças organizacionais, a se tornar um elemento-chave para o desenvolvimento profissional dos indivíduos.

“A atividade profissional não é só um modo de ganhar a vida – é uma forma de inserção social onde os aspectos psíquicos e físicos estão fortemente implicados” (DEJOURS, 1993, p. 98).

Os indivíduos passam a maior parte do tempo em que estão acordados no trabalho e se não estiverem felizes ou satisfeitos com o que fazem, certamente só há uma conclusão a se chegar: estão perdendo tempo precioso de vida. Gasta-se mais tempo trabalhando do que fazendo qualquer outra coisa na vida. E por que se faz isso? Porque em algumas culturas, como na brasileira, o trabalho é visto como fator central para definir quem somos na sociedade. Segundo dados do IBGE de 2005, 69% dos trabalhadores brasileiros trabalham mais de 40 horas semanais e 84% dos trabalhadores que ganham mais de 5 salários mínimos trabalham mais de 40 horas semanais, como mostra tabela a seguir:

TABELA 1
HORAS TRABALHADAS NO BRASIL

Pessoas de 10 anos ou mais de idade, ocupadas na semana de referência						
Classes de rendimento mensal do trabalho principal	Total	Grupos de horas habitualmente trabalhadas por semana no trabalho principal				
		Até 14 Hs	15 a 39 Hs	40 a 44 Hs	45 a 48 Hs	49 ou mais Hs
Até 1/2 salário mínimo	9.086.187	1.742.700	3.945.637	1.635.404	796.524	965.506
Mais de 1/2 a 1 salário mínimo	18.047.054	695.010	4.496.016	6.169.001	3.344.091	3.338.353
Mais de 1 a 2 salários mínimos	25.008.371	329.470	3.772.646	10.455.958	5.564.811	4.880.491
Mais de 2 a 3 salários mínimos	8.619.308	100.709	1.192.075	3.731.830	1.702.915	1.889.360
Mais de 3 a 5 salários mínimos	8.042.113	100.492	1.269.393	3.467.312	1.272.620	1.930.747
Mais de 5 a 10 salários mínimos	4.917.377	71.986	728.689	2.343.198	564.459	1.205.572
Mais de 10 a 20 salários mínimos	1.701.337	22.179	225.380	839.318	171.311	440.458
Mais de 20 salários mínimos	608.176	7.590	73.945	264.414	59.360	202.657
Sem rendimento (1)	10.140.804	3.248.531	4.695.028	1.099.377	410.931	685.773
Sem declaração	919.249	43.012	181.261	339.017	148.785	202.393
TOTAL	87.089.976	6.361.679	20.580.070	30.344.829	14.035.807	15.741.310
%	100%	7%	24%	35%	16%	18%
% Acima de 40 horas semanais	69%	7%	24%	35%	16%	18%
Mais de 5 salários mínimos e acima de 40 horas semanais	84%	1%	14%	48%	11%	26%

FONTE: IBGE – Horas trabalhadas 2005.

Estar inserido no mundo do trabalho tem diferentes significados para as pessoas por inúmeros motivos. Existem as questões mais explícitas, como a sobrevivência, ao lado de outras não tão explícitas como *status* e formação de identidade (STEVENATO, 1995). Enquanto para algumas pessoas o dia-a-dia desafiador significa fonte de aprendizado e prazer, cujo “friozinho na barriga” lhes é essencial para dar cor ao labor; para outros, um trabalho operacional, menos

desafiador, tem significado mais agradável, embora possivelmente não tão enriquecedor do ponto de vista pessoal ou intelectual. Para essas pessoas, a necessidade de tomar decisões arriscadas pode ser sinônimo de sofrimento, enquanto para as primeiras, a autonomia para a tomada de decisão é condição para evidenciar o crescimento profissional. Ainda assim, o processo decisório não deixa de representar um fator de angústia, ou medo.

Para Pereira e Fonseca (1997, p. 197-198) A tomada de decisão é sempre um ato pessoal. “Decisões coletivas são somatórios de decisões individuais. O momento da decisão é um momento de solidão (...) depois de tomada a decisão, (...) ficamos expostos às suas conseqüências” e ainda acrescentam que a escolha de uma entre várias possibilidades significa uma perda, a renúncia de outra possibilidades, “fator determinante inconsciente de dificuldades para tomar decisões”. Os autores afirmam que o medo é o “mais comum dos bloqueadores de decisão. (...) arrasa com o bom humor, a auto-estima, a criatividade, o raciocínio, os relacionamentos interpessoais.” O medo é paralisante. A frustração resultante desse sentimento com frequência leva a doenças, queda de desempenho, insônia, descontrole do apetite, dentre outras demonstrações de “autopunição, porque a maior conseqüência do medo é a raiva que sentimos de nós mesmos”.

Somam-se a isso as infundáveis fontes de informações que assolam os indivíduos, os quais, diante de tantas novidades e desafios, precisam escolher quais usar e quando. Juntam-se, ainda, as ferramentas de avaliação utilizadas pelas empresas que podem ser desenhadas focando unicamente os resultados, deixando de considerar o indivíduo como um todo, com potencialidades e angústias referentes às expectativas que a chefia tem em relação ao seu trabalho. Ensher e Murphy (2005) confirmam que, segundo pesquisas realizadas, o trabalho pode ser sinônimo de prazer ou de pena dependendo das relações que se dão no ambiente organizacional.

É necessário sanar as dúvidas, questionar a chefia, ouvir e enfrentar as críticas que poderão surgir e construir parcerias estratégicas, a fim de se desenvolver e crescer dentro da companhia. Para ser bem-sucedido nessa busca, é inexorável a necessidade de formar vínculos fortes e verdadeiros e rever a postura do “não” adotada no conforto do universo conhecido. A atitude do “não posso”, “não entendo” é restrita

e, sem a adoção de uma postura aberta a novos aprendizados, à curiosidade, à experimentação, é impossível criar condições para um aprendizado contínuo e uma “abundância de possibilidades” (BERNHOEFT, 2001, p. 25).

Em um ambiente em que cada indivíduo luta para garantir seu espaço, nunca cedendo em favor do colega, barreiras são construídas, impedindo o surgimento de novos bons relacionamentos, quando não acabam destruindo os já construídos. Nessas circunstâncias, o intercâmbio de experiências, que pode tornar o trabalho mais interessante e melhorar resultados para a própria corporação, acaba sendo limitado. Segundo Bernhoeft (2001, p. 13), esse cenário vem mudando e “certezas absolutas começam a ser questionadas. Há um anseio por vivências de melhor qualidade já não circunscritas ao terreno das teorias”. Souza (2002) afirma que a demanda por profissionais capacitados, avanços tecnológicos, expansão dos conhecimentos – e de suas fontes – e a competitividade exacerbada em todas as indústrias despertaram as organizações para a importância da retenção do seu capital humano, apontando assim para a necessidade indiscutível de um plano de carreira bem desenhado e dos programas formais de mentoria. Segundo Ganzelevitch (2001 apud CARDOSO, 2001, p. 36), no Brasil, se dá extremo valor às relações interpessoais mesmo no universo profissional, o que faz parecer que a mentoria foi feita sob medida para este país. O psicólogo afirma que "O profissional brasileiro é muito mais emocional do que racional. A relação com o trabalho (...) é mais afetiva. (...) A função que ele exerce é absorvida como sua identidade". E salienta que, embora se adote, no Brasil, o modelo racional e objetivo de gestão norte-americano, adiciona-se ao modelo “afetividade e temperatura social”, já que, nesse modelo, a relação que se tem com a profissão e as relações de trabalho têm um alto grau de impessoalidade. Ganzelevitch (2001 apud CARDOSO, 2001) ainda acrescenta que tais diferenças culturais refletem nos resultados. Em uma empresa norte-americana, quando os objetivos são estabelecidos claramente, trabalha-se para alcançá-los. No Brasil, as questões interpessoais impactam diretamente nos resultados, vínculos direcionam atitudes. Ou seja, aqui no Brasil, de forma mais parecida com a Europa, o afeto é fator de produção, enquanto nos Estados Unidos, é a razão. Para os brasileiros, o trabalho é uma forma de expressão e, dessa forma, contempla a ética, a estética, a emoção e o afeto.

Bernhoeft (2001) afirma que organizações vêm então investindo em novos formatos, criando ambientes mais arejados e luminosos, em que a postura amigável e solidária começa se tornar uma premissa e acrescenta que, embora alguns céticos não acreditem na quebra do paradigma e vejam o novo formato como “utopia”, trata-se de uma tendência. No novo modelo, as empresas se transformarão em verdadeiros reservatórios de sabedoria, já que o conhecimento estará sempre aliado à prática e cada profissional “competente e experiente será visto como um professor em potencial, ou, mais que isso, um conselheiro, um contraponto, um farol em pleno oceano, capaz de oferecer e expandir sua luz generosamente” (BERNHOEFT, 2001, p. 15).

É nesse novo modelo que surgem as questões de mentoria e, mais adiante, da mentoria de redes. Ensher e Murphy (2005) afirmam que pesquisas realizadas nos Estados Unidos apontam para as relações com as outras pessoas no trabalho como principal fator para determinar como o trabalho será encarado: prazer ou sofrimento.

O estudo sobre mentoria vem a contribuir para a academia e as organizações, por levantar um tema essencial nas relações de trabalho atuais. Essencial, por ter como principal objetivo prover maior satisfação no trabalho através da ajuda no desenvolvimento e aprimoramento das relações nesse ambiente, e na busca dos resultados almejados para o crescimento profissional. Vale ressaltar que os indivíduos não dependem de suas empresas para participar de uma relação de mentoria. O processo pode-se dar por iniciativa do próprio interessado, que, ao sentir a necessidade de um “contraponto eficaz, dispõe-se a abrir mão de certezas imutáveis, em favor de análises e reflexões profundas, com a ajuda de alguém que mereça total confiança e respeito” (BERNHOEFT, 2001, p. 63).

Ainda que confiança e respeito possam ser considerados a base de qualquer relacionamento saudável, trata-se de pré-requisito encontrar alguém de total confiança para compartilhar de momentos de decisão íntima e pessoal, eliminar preconceitos e estar aberto a expor dúvidas e necessidades como um interlocutor concentrado, aplicado e flexível, disposto a considerar tudo o que ouve como um presente que o ajudará a trilhar o seu caminho. Consideremos o seguinte exemplo, citado por Ensher e Murphy (2005, p. 2): o que fazer ao descobrir que um colega de política está roubando uma das cidades mais pobres do estado em que atua? Um jovem

político, servidor público, ao se encontrar nessa situação, sem dúvida, se sentirá inicialmente perdido, principalmente, se não tiver em quem confiar para compartilhar da crise. Isso aconteceu com Araceli Gonzalez, de um conselho local dos Estados Unidos, há alguns anos, e ela não tinha em quem confiar a não ser em sua mentora Rosario Marin, da tesouraria americana. A dupla conversou e Rosario disse a Araceli: “faça a coisa certa”. Araceli fez o certo, mas sentiu que todos os seus colegas se voltaram contra ela, menos Rosario. Rosario, então, ficou do lado de sua mentoreada e a ajudou a retomar os passos de sua carreira política.

O papel do mentor não é indicar os caminhos corretos, mas levantar questionamentos, abrir possibilidades e o mentoreado deverá definir o caminho a traçar a fim e vencer um desafio.

Você sabe como o filhote de águia aprende a voar? A águia faz o ninho bem no alto de um pico rochoso. Abaixo, somente o abismo e em volta o ar para sustentar as asas dos filhotes. A águia-mãe empurra os filhotes para a beira do ninho. Nesse momento seu coração se acelera com emoções conflitantes, pois ao mesmo tempo que empurra sente a resistência dos filhotes em não querer ir em direção ao precipício. Para eles a emoção de voar começa com o medo de cair. Faz parte da natureza da espécie.

Apesar da dor, a águia sabe que aquele é o momento. Sua missão deve se completar, mas ainda resta a tarefa final: o empurrão. A águia enche-se de coragem. Ela sabe que enquanto seus filhotes não descobrirem suas asas, não entenderão o propósito de sua vida. Enquanto não aprenderem a voar, não compreenderão o privilégio que é nascer águia. Assim, o empurrão é o maior presente que ela pode oferecer a eles. É seu supremo ato de amor. Então, empurrando um a um, ela os precipita para o abismo. E eles voam. Livres após descobrirem suas asas (RANGEL, 2003, p.187).

F) ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Para cumprir com a proposta deste projeto, a dissertação se inicia traçando, na introdução, um olhar geral sobre o tema e descrevendo o cenário de evolução do trabalho, no qual as relações de mentoria estão inseridas. São descritos, então, os principais autores sobre o tema, as questões levantadas neste projeto, os objetivos, a delimitação, a relevância deste estudo e as hipóteses traçadas para o estudo de caso aqui exposto, para dar início ao desenvolvimento do conteúdo, com a divisão dos capítulos definida da seguinte forma:

Capítulo I: trata do surgimento do conceito de mentoria nas organizações e como ele evoluiu de forma a atender as demandas organizacionais atuais. Sempre sob o enfoque das relações entre mentor e mentoreado, traça-se um paralelo entre a mentoria tradicional e a mentoria de redes. Esse capítulo discute o papel do mentor, comparando a mentoria com outras modalidades de desenvolvimento, como *coaching* e *counseling*. O capítulo apresenta, então, as funções da mentoria e se encerra, apresentando as atitudes essenciais de um mentor para assegurar a efetividade do processo.

Capítulo II: discute as relações de mentoria de forma a contemplar os interesses de ambas as partes envolvidas: mentores e mentoreados. Para que os processos funcionem, é preciso compreender as expectativas inerentes à relação e o papel de um elemento essencial para que as relações sejam saudáveis, a confiança. Mas esses elementos podem tomar formas diferentes em relações formais e informais, então se prossegue com uma comparação entre os dois tipos de relações e, por fim, trata-se dos programas formais de mentoria, suas funções, etapas, premissas e fases.

Capítulo III: como qualquer tipo de relação, a mentoria também pode apresentar alguns fatores de preocupação que são estudados nesse capítulo, através da busca do entendimento sobre fatores de atração ou repulsa nas relações. São levantados alguns estudos sobre questões inerentes à possível influência de gênero, raça e cultura nos processos de mentoria e, por fim, o capítulo trata dos possíveis tipos de disfunções já observados pelos pesquisadores consultados na bibliografia.

Capítulo IV: apresenta as hipóteses e a forma como foram desenvolvidas, a partir de um desenvolvimento teórico, para serem testadas no ambiente real escolhido, a Whirlpool S.A.

Capítulo V: trata da metodologia e dos resultados do estudo de caso, realizado na Whirlpool S.A., em que se buscou compreender, em uma organização real, como mentores e mentoreados participantes de um programa formal de mentoria avaliam suas relações no que tange à confiança e às funções de mentoria, traçando um paralelo entre as expectativas dos mentoreados e as premissas dos mentores sobre o processo. Nesse capítulo, são apresentados os resultados parciais de cada uma das análises para, então, apresentarem-se as conclusões do estudo de caso como um todo nas considerações finais da dissertação.

CAPÍTULO I: A EVOLUÇÃO DA MENTORIA NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo Ensher e Murphy (2005), a mentoria, como campo de estudo acadêmico, encontra-se entre as literaturas sobre carreira, liderança e desenvolvimento de líderes.

Uma das autoras mais importantes sobre o assunto é Kram (1983), com seu primeiro artigo publicado sobre o tema, “*Phases of the Mentor Relationship*”, no “*Academy of Management Journal*” e teve especial contribuição na definição das funções do mentoria com seu livro publicado em 1985 e, posteriormente, reeditado, em 1988, o “*Mentoring at work: developmental relationships in organizational life*”. Ensher e Murphy (2005, p. 304) também destacam as publicações dessa autora, enfatizando seus estudos sobre a experiência de mentores e mentoreados no processo de mentoria.

No final dos anos 1990 e início dos anos 2000, estudiosos como Eby (1997, 2003, 2005, 2006) e Ensher e Murphy (2005) deram importantes contribuições sobre as relações de mentoria e sobre os tipos de relação existentes nas organizações, no que tange a origem do mentor. Ensher e Murphy (2005), “*Power mentoring – how successful mentors and protégés get the most of their relationships*”, apresentam uma evolução da mentoria tradicional para a mentoria de redes, como uma nova forma de desenvolvimento, na busca por acompanhar as mudanças no universo do trabalho. Hezlett e Gibson (2005) levantam críticas sobre a evolução dos estudos sobre o assunto e enfatizam que ainda se está em fase de amadurecimento.

No que tange às trocas entre mentor e mentoreado, Young e Perrewé (2000a, 2000b) têm especial contribuição, e Scandura e Ragins (1993), Murray (2001), Lankau, Riordan e Thomas, C. (2005), e Blake-Beard, Murrell e Thomas, D. (2006) tiveram destaque com seus estudos sobre diversidade nas relações de mentoria. Mas

Scandura (1998) também contribuiu para o conhecimento das disfunções da mentoria sob ambos os olhares, do mentor e do mentoreado. Outros autores como Eby *et al* (2000) e Eby e McManus (2004) também tiveram especial destaque sobre o tema, na busca da compreensão do papel do mentoreado nas preocupações na mentoria.

Fora do Brasil, onde os estudos de mentoria são mais avançados, surgiram alguns guias de mentoria para auxiliar os próprios interessados em fazer parte de um processo como esse, como o livro “*Mentoring: a practitioner’s guide to touching lives*”, de Guptan (2006).

No Brasil, destaca-se no tema Bernhoeft (2001), que publicou o livro “Mentoria: abrindo horizontes, superando limites, construindo caminhos”, no qual se destacam as discussões sobre a importância da mentoria para se lidar com os dois tipos de carreira, pessoal e profissional, e os vetores de que são feitas as carreiras. No universo acadêmico, Santos (2007, 2008) vem pesquisando o tema, trazendo motivação intrínseca aos novos interessados nesse campo de estudo.

1.1 A ORIGEM DA MENTORIA E SEU SURGIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Artigos e livros sobre mentoria começaram a aparecer no final da década de 1970 e início da década de 1980 e, desde então, o interesse no assunto vem crescendo. Estudos identificaram relações informais de mentoria em diferentes setores, como empresas de diferentes indústrias, instituições educacionais e públicas e, assim, relações formais de mentoria começaram a ser implementadas em organizações, com o objetivo de promover resultados ótimos, maior sucesso profissional, socialização e retenção de talentos (RUSSEL; ADAMS, 1997 apud HEZLETT; GIBSON, 2005).

A palavra “mentor” tem sua origem no texto do poeta grego Homero, *Odisseia* (BELL, 2005, p. 6). Ulisses, o personagem principal, se dá conta que deixará para trás seu único herdeiro, Telêmaco, enquanto se prepara para lutar na guerra de Tróia. O menino acabara de ingressar na escola e Ulisses decidiu eleger um amigo da família, alguém de confiança, para orientá-lo sobre como reinar, durante a provável

longa ausência do pai. O amigo escolhido para ser o tutor do menino chamava-se Mentor e era dotado de sensibilidade e sabedoria.

É válido mostrar a história da palavra “mentor” para ressaltar que a mentoria é muito mais do que um simples ensinamento, trata-se de um legado. Mentor uniu a sabedoria adquirida com a experiência e sensibilidade para conseguir a compreensão do jovem Telêmaco sobre as verdadeiras aptidões de um rei. Desafio claramente contemporâneo, pois os líderes sabem das dificuldades em transmitir sabedoria prática aos outros, menos experientes, sem qualquer resistência. Um mentor bem-sucedido é aquele que consegue transpor a resistência. Mentor era um amigo da família e tal simbolismo é perfeitamente adequado aos mentores do mundo contemporâneo, pois mentores eficazes precisam assegurar um contexto de aceitação incondicional, lealdade e crescimento seguro do aprendiz. Como amigos, mentor e aprendiz devem trabalhar para somar e multiplicar e não para subtrair e, como familiares, devem-se respeitar mesmo que diante de erros.

No final da década de 1970, o psicólogo Levinson (197- apud JUNQUEIRA, 2007, p.1) aplicou, nos Estados Unidos, uma pesquisa entre profissionais bem-sucedidos de diversas áreas e todos ressaltaram a importância, em determinado momento de suas carreiras, da figura de um mentor como fator decisivo, embora a palavra mentor ainda não existisse, mas a pessoa, cujo papel era orientar, sim. Tal papel fora de forma geral, desempenhado por um colega mais velho, bem-sucedido em sua profissão, “que, meio pai, meio amigo, facilitara enormemente o desenvolvimento do jovem a partir (...) da sua disponibilidade em dialogar com o iniciante, estimulando-o e orientando-o em seu caminho para o sucesso”.

Existe uma tendência natural, pela própria história da humanidade, de imposição do paradigma dos mais velhos como possíveis mentores. Nem sempre o mentor precisa ser alguém mais velho, mas a mentoria tradicional implica uma relação intensa, individualizada, entre uma pessoa mais experiente, mais sênior – o mentor – e uma pessoa menos experiente, um colega mais júnior – o mentoreado –, com o objetivo de promover desenvolvimento pessoal e profissional (HEZLETT; GIBSON, 2005). E, de fato, isso não é uma regra, pois, no mundo dinâmico e recheado de informações de hoje, os jovens vêm destacando-se à frente de importantes cargos e

abrindo novos caminhos. Um exemplo usado por Junqueira (2007, p. 1) para ilustrar tal colocação remete à história do Brasil, quando, nas décadas de 60 e 70, os jovens se levantaram e até mesmo pagaram com as próprias vidas na luta contra a ditadura militar. Enquanto isso, “nós os mais velhos (...), reservamo-nos prudentemente para quando o ‘negócio virasse’”. O autor acrescenta que, no mundo corporativo, a situação, quando ocorre de forma natural, não acontece de maneira muito diferente das relações informais: um executivo mais sênior, em uma posição de liderança e que já adquiriu reconhecimento profissional “‘adota’ um jovem (...), servindo-lhe de orientador na sua carreira, de professor na sua especialidade, de conselheiro e até mesmo de protetor em sua ascensão dentro da empresa”. E, ainda, afirma que é cada vez mais freqüente nas organizações norte-americanas a existência da figura do mentor. Tal conceito vem sendo utilizado nas organizações de forma estruturada. Infelizmente, pesquisas recentes mostram que alguns programas formais de mentoria falham em entregar suas promessas e os participantes acabam frustrados (ENSHER; MURPHY, 2005). Possíveis razões para isso incluem programas simplórios de mentoria, a definição dos pares com base em informações superficiais e o não-acompanhamento adequado. Assim, muitos pesquisadores ainda acreditam que programas de mentoria formal são menos eficazes que as relações desenvolvidas espontaneamente.

Ensher e Murphy (2005) afirmam que muitas organizações passaram a adotar a mentoria formal em meados da década de 1990 para promover o sucesso de mulheres e minorias. Mas, enquanto algumas pessoas envolvidas no programa viam suas carreiras se desenvolverem, outras não tinham a mesma sorte, pois muitos desses programas não conseguiam replicar as relações espontâneas das parcerias informais, tão benéficas para os mentoreados.

1.2 CONCEITO E SUA EVOLUÇÃO

Ainda que o universo profissional tenha mudado dramaticamente nos últimos vinte anos, Ensher e Murphy (2005) afirmam que a mentoria não mudou

proporcionalmente. Mas as autoras acima levantam o seguinte questionamento: se nós não trabalhamos ou gerenciamos nossas carreiras e nem nos relacionamos como fazíamos há vinte anos, por que deveríamos conduzir nossas relações de mentoria da mesma forma? Simplesmente não é possível fazer isso. Há vinte anos, por exemplo, não poderíamos ter um mentor situado em outro país, pois não tínhamos a velocidade de comunicação que a tecnologia nos proporciona atualmente.

Assim, as autoras Ensher e Murphy (2005, p.18) apresentam uma nova proposta e dividem a mentoria em “*traditional mentoring*”, que aqui chamaremos de mentoria tradicional e “*power mentoring*”, que, por sua vez, chamaremos de mentoria de redes, e, resumidamente, definem os conceitos da seguinte forma:

Mentoria tradicional: relação na qual um mentor “mais velho, mais experiente e de mais alto nível hierárquico coloca o protegido sob suas asas e o guia em todas as mudanças e reviravoltas da carreira”. (ENSHER; MURPHY, 2005, p.18, tradução nossa). Geralmente, nesse tipo de mentoria, há uma expectativa de exclusividade entre mentor e mentoreado. Tradicionalmente, o fluxo de benefícios é visto em apenas uma direção – o mentor doando e o mentoreado ganhando.

Mentoria de redes: certamente, a mentoria tradicional não se tornou inútil e, se existem relações como essas produtivas, devem ser mantidas. Mas, nos últimos dez anos, o conceito vem evoluindo e, se alguns indivíduos já possuem, por exemplo, mais de um mentor, então não se trata mais de mentoria tradicional, mas da mentoria de redes, pois se começa a construir uma rede de relacionamento para o crescimento, um dos benefícios do novo conceito que apregoa ter vários mentores de diferentes tipos, em relações de dar e receber.

As autoras supracitadas afirmam que programas de mentoria tradicional possuem quatro desvantagens em relação à mentoria de redes: são baseados em questões de carreira já ultrapassadas; com frequência, esses programas se mostram menos efetivos que as relações desenvolvidas de maneira informal; são difíceis de se pôr em prática, pois a demanda por mentores é maior que a oferta; minorias tendem a ter mais dificuldade em conseguir mentores com base nas pesquisas que apontam para o fato de que a atração se dá em função das similaridades entre os indivíduos. E, assim,

propõem a mentoria de redes como forma de evolução da mentoria tradicional: o novo conceito de mentoria engloba redes de relacionamento e pode proporcionar o acesso a grupos ou até mesmo a uma cadeia de relacionamento com mentores, em vez de limitar o processo a uma dupla; trata-se de mentoreados recebendo os benefícios da mentoria, mas também de mentores recebendo os reconhecimentos adequados; a mentoria de redes apregoa a diversidade, mas sempre considerando pessoas complementares em competências e necessidades; na mentoria tradicional, freqüentemente, o mentor escolhe o mentoreado, já na mentoria de redes, o mentoreado faz a primeira aproximação; o novo modelo implica uma relação aberta e não monogâmica, podendo ser até mesmo poligâmica; busca o desenvolvimento de um conjunto de competências profissionais, mais do que se preocupa com uma questão específica, como uma sucessão, por exemplo; por sua vez, a mentoria tradicional, geralmente, se limita às fronteiras da organização, no que tange a estrutura e membros internos, a mentoria de redes é mais permeável e pode até “desafiar a lógica intuitiva” (ENSHER; MURPHY, 2005, p. 21). Na mentoria de redes, até competidores podem ser mentores, pois, atualmente, os indivíduos são mais leais a suas profissões do que às organizações nas quais estão momentaneamente inseridos.

É importante salientar que Ensher e Murphy (2005) não descartam a mentoria tradicional, mas pretendem enriquecê-la com novos formatos. Kram e Higgins (2001, que se encontram entre os precursores nos estudos sobre mentoria, também apregoam a evolução do conceito com a formação de redes de mentores como melhor forma de responder aos dilemas de carreira atuais.

Podemos diferenciar melhor os dois conceitos através de alguns aspectos específicos:

Início e manutenção da relação: em relações de mentoria de redes, o mentoreado tende a buscar o mentor mais do que o inverso e investe todo o esforço possível para convencer o indivíduo-alvo a ser seu mentor. O mentoreado já parte para a aproximação com algumas metas, planos e argumentos bem traçados. Na mentoria tradicional, geralmente o mentoreado é procurado pelo mentor ou pela área de Recursos Humanos da empresa com a dupla e alguns objetivos preestabelecidos.

Testes e desafios: nas relações de mentoria de redes, os desafios entre as duplas de mentoria são constantes e vêm de ambas as partes. Um questionamento do mentoreado na busca de respostas a uma angústia coloca a sensibilidade do mentor e a confiança entre os dois à prova. Na mentoria tradicional não há, segundo Ensher e Murphy (2005), muitos relatos nem estudos sobre esse tema, embora Kram (1988) afirme em suas primeiras publicações que, para o desenvolvimento da relação, é importante que o mentor passe algum teste para o mentoreado em forma de tarefa.

Reciprocidade: a mentoria tradicional é vista como um processo que envolve altruísmo com um mentor compartilhando de seu conhecimento com um mentoreado beneficiado pelo que recebe. Uma das características mais interessantes da mentoria de redes é a questão da reciprocidade. Nesse sentido, mentores se aproximam de mentoreados que tenham características e habilidades complementares às suas em vez de se envolver em um processo em que o par possui características muito similares às suas. Assim, há uma troca e a relação passa a ser de mão dupla. Na mentoria de redes, o mentoreado, ao procurar um mentor potencial, precisa mostrar o que tem a dar em troca e não só expor o que precisa da parceria.

Etapas da vida: diz respeito a que fase da vida se começa a ser mentor. A mentoria de redes apregoa que os indivíduos devem começar a mentorear tão logo se sintam confortáveis para isso, enquanto a mentoria tradicional considera mentores em idade mais avançada, por tratar a mentoria, de forma geral, como papel dos líderes já consagrados e, dessa forma, com frequência, por volta da meia-idade. Embora, para ser mentor, seja preciso dedicar boa parte do tempo livre, a vantagem de entrar em processos de mentoria mais cedo é poder ver os resultados alcançados pelo trabalho e iniciar o próprio desenvolvimento como mentor, o que eleva, mais cedo também, a sua reputação como alguém que desenvolve pessoas.

Estilo: na mentoria tradicional, conta-se com um mentor para cada mentoreado. Um modelo que envolve uma pessoa mais velha e sábia colocando outra menos experiente e mais jovem sob suas asas em uma relação de monogamia que causaria sensação de traição, caso o mentoreado buscasse outros mentores em paralelo. Na mentoria de redes, não há a idéia de exclusividade e o mentoreado deve buscar

diferentes mentores, conforme sinta a necessidade de diferentes pontos de vista. O próprio mentor poderá incentivá-lo a isso.

Fontes de mentores: a mentoria de redes apregoa ter mentores internos e externos à organização, enquanto os processos de mentoria tradicional se concentram em relações calcadas dentro da organização. Mentores internos à organização ajudam o mentoreado a trafegar entre as estruturas de poder da empresa, indicam pessoas que podem ajudá-los com seu projetos e ajudam-nos a se inserir nos valores da companhia e a entender sua forma de tomada de decisão e políticas internas. Mentores externos proporcionam uma perspectiva diferente da vida e profissão do mentoreado, trazendo outros fatores, talvez até das organizações na qual trabalham, para contribuir com o seu desenvolvimento. Ter um olhar muito limitado aos muros da sua empresa pode cercear as idéias, as noções de gerenciamento e a criatividade do mentoreado.

Diversidade: a mentoria de redes prevê relações entre pessoas de diferentes gêneros, raças, culturas, como forma de enriquecer os aprendizados durante o processo, embora estudos mostrem que similaridade entre indivíduos pode influenciar na atração para trabalhar juntos, sobre o que se discutirá mais adiante neste projeto.

O conceito parece não ter evoluído tanto por uma falta de diálogo entre a teoria acadêmica e a prática nas organizações. As relações formais de mentoria podem ser tão bem-sucedidas quanto as informais, se elas, de fato, se parecerem com as informais. Mas, para conseguir isso, é preciso se aprofundar nos conceitos e nos conhecimentos que as organizações têm de seus funcionários envolvidos nos processos de mentoria. É válido ressaltar que, embora as relações informais, de forma geral, apareçam nas pesquisas como mais bem-sucedidas que as formais, mesmo relações informais podem falhar ou não se mostrar a melhor solução para qualquer indivíduo (ENSHER; MURPHY, 2005).

1.2.1 Formas de mentoria de redes

Ensher e Murphy (2005, p.45) identificaram em suas pesquisas de campo e estudos teóricos diferentes formas de mentoria concernentes às demandas atuais de profissão e carreira e as categorizaram em dez tipos que caracterizam as relações entre mentores e mentoreados. São elas:

Chefe mentor (“*boss mentor*”): o chefe mentor é o chefe que acaba representando também o papel de mentor, de maneira informal e natural, e proporciona um suporte emocional e de carreira ao subordinado/mentoreado dentro das fronteiras da organização. Uma relação como essa implica senso de lealdade e extrema confiança entre o chefe-mentor e o mentoreado. O chefe-mentor acaba por compartilhar com o mentoreado informações pessoais que talvez não compartilhasse com alguém que fosse apenas seu subordinado. No entanto, quando uma das partes muda de área, a relação pode evoluir para uma amizade, uma relação informal de mentoria ou até terminar amigavelmente, se a energia de ambas ou de uma das partes estiver agora voltada para suas novas relações de trabalho. Foi isso que aconteceu com uma equipe da Whirlpool S.A., cujo time de projeto, que consistia de três pessoas, foi desfeito. Quando houve a reestruturação da área, a líder do projeto, que era reconhecida como uma chefe-mentora, se movimentou lateralmente para outro projeto. Uma de suas subordinadas, que também foi transferida para outro projeto na mesma unidade, se afastou e passou a concentrar suas energias no seu novo time de trabalho com eventuais contatos de amizade. A segunda subordinada, que foi transferida para outra área e unidade, manteve o contato com sua antiga chefe-mentora como amiga e mentora com muito mais frequência que a primeira.

Mentoria reversa (“*reverse mentoring*”): a mentoria reversa implica mentores menos seniores hierarquicamente que seus mentoreados e trata-se de um encontro entre executivos seniores e a próxima geração de líderes da organização. A IBM aplica essa forma de mentoria com o objetivo de proporcionar trocas relevantes para o avanço da organização. O executivo mais sênior terá uma visão do que ocorre nos times de uma perspectiva diferente e poderá adquirir novos conhecimentos técnicos e idéias. O futuro líder terá próximo de si um modelo de liderança e acesso a informações privilegiadas junto com as quais virão aprendizados para seu

desenvolvimento, além da possibilidade de participação em projetos diretamente com seus líderes.

Mentores virtuais (“*e-mentors*”): esse tipo de relação de mentoria conta com os meios de comunicação como *e-mail*, bate-papo instantâneo, mensagens instantâneas, para permitir que o processo de mentoria se desenvolva. Ensher e Murphy (2005) afirmam que, embora esse tipo de processo não permita o encontro face a face e possa ser suscetível a mal-entendidos, devido à forma de comunicação muito rápida com mensagens resumidas, ele tende a crescer com o aumento de pessoas usando essas ferramentas e com a própria demanda de viagens nas organizações. As autoras ainda acrescentam que a mentoria virtual, ainda que não permita o encontro face a face, vem a eliminar as limitações de tempo e distância e ainda podem eliminar questões demográficas e de *status*, fazendo com que mentores e mentoreados fiquem mais à vontade para se expressar. Esse tipo de mentoria pode ser particularmente interessante para aqueles que se sentem previamente julgados pela aparência ou grupo social, antes de serem avaliados por sua capacidade de entrega de resultados.

Mentoria de grupo (“*group mentoring*”): conta com um executivo mentoreando um grupo de indivíduos. Esse tipo de processo é uma solução para empresas em que o número de mentoreados potenciais supera o número de mentores potenciais. Uma das vantagens desse processo é que pode ser uma fonte de união entre os jovens executivos e pode incentivar relações de mentoria entre colegas. No entanto, se não for bem administrada, poderá gerar competição entre os mentoreados pela atenção do mentor. Esse tipo de mentoria não prevê suporte emocional ou discussões sobre questões pessoais ou confidenciais. Dessa forma, embora esse formato apresente vantagens, talvez não seja o suficiente. Ensher e Murphy (2005) conheceram esse processo na prática ao conversar com Larry Carter, executivo da Cisco, nos Estados Unidos. Como a agenda dele é programada com meses de antecedência e como muitos executivos júnior adorariam tê-lo como mentor, ele implementou em sua empresa a mentoria de grupo. Ele encontra dez a doze executivos mais júnior em reuniões sem agenda preestabelecida em que responde a perguntas e faz outras.

Mentores contratados (“*mentors for hire*”): empresas podem optar por contratar mentores externos em algumas circunstâncias como, por exemplo, quando

está preparando executivos para os cargos mais importantes da organização. Trata-se de uma relação de prazo determinado e com metas claras. Os executivos podem manter suas relações de mentoria dentro da organização, mas terão ainda um suporte especial de um mentor externo. Como esse tipo de processo é estabelecido para suprir alguns objetivos específicos, é preciso assegurar que o mentor contratado tem a expertise para isso.

Mentores inspiradores (“*inspirational mentors*”): os mentores podem desempenhar o papel de fonte de inspiração, de modelos, mesmo sem ter contato direto com os indivíduos que inspiram. Embora isso possa ir contra o que, tradicionalmente, é caracterizado como mentoria, é válido considerar esse tipo e relação de admiração, pois uma das funções da mentoria é justamente o papel de modelo exercido pelo mentor. Ensher e Murphy (2005) afirmam que isso é uma parte especial da mentoria de redes. Pode-se considerar um indivíduo a quem se admira como um mentor, sem nunca ter-se entrado em contato direto com ele, ou sem existir uma relação de continuidade. Mas o que ocorre, nesse caso, é um indivíduo sendo observado por outro e admirado em suas atitudes, sua forma de trabalhar, sua postura ou, até mesmo, em sua forma de viver a vida. Esse tipo de mentor não será o suficiente, pois, às vezes, é importante o contraponto, a conversa sobre aquele momento, aquela questão específica, mas não se descarta a importância desse personagem, cujo papel de modelo está atrelado a questões de identidade, visão e propósitos.

Mentores da família (“*family-member mentors*”): um parente próximo ou mais afastado pode prover um suporte emocional, profissional e representar um modelo para o mentoreado. Geralmente (ENSHER; MURPHY, 2005), esse parente mentor é alguém de influência considerável na família ou alguém reconhecido pelo seu compromisso com seus familiares, seu trabalho ou sua comunidade. O interessante de se ter um mentor desde bem jovem, dentro da própria família, é o conhecimento das vantagens desse tipo de relação e, assim, o possível interesse em fazer o mesmo por outras pessoas. Ter um parente mentor não representa só vantagens. Naturalmente, a relação estará submetida às dinâmicas relacionais da família que, se estiverem passando por disfunções, estas poderão afetar diretamente o processo. Além disso, pode haver ciúmes ou percepção de proteção por parte de outros familiares, o que poderá causar baixa auto-estima no mentoreado ou minar a relação.

Mentores quebra-barreiras (“*barrier-busting mentors*”): a mentoria tradicional prevê, com frequência, relações baseadas na similaridade das partes envolvidas, como histórico de vida, formação, empresa, etnia, partido político, no caso de política (ENSHER; MURPHY, 2005). No entanto, a mentoria de redes prevê alianças que quebrem as barreiras tradicionais como membros de empresas concorrentes ou partidos políticos opostos. Talvez, nesse tipo de relação, o quesito confiança seja uma das questões mais essenciais do processo de mentoria. Esse tipo de relação pode acarretar riscos e ocasionar preconceito dentro de suas próprias relações. Se o processo der errado, por qualquer que seja o motivo, a reputação das pessoas aqui envolvidas será prejudicada. Mas, se, por outro lado, o processo obtiver sucesso, as recompensas valerão os riscos. Na dinâmica de crescimento profissional em que as organizações estão inseridas atualmente, parcerias e alianças estratégicas mudam, assim, ter um parceiro que, a princípio, já está do outro lado da barreira, pode representar uma vantagem competitiva.

Colega mentor ou colega sênior mentor (“*peer and step-ahead mentors*”): um mentor pode ser um colega de trabalho, alguém num nível muito próximo hierarquicamente, mas que esteja um passo à frente, seja na maturidade profissional ou emocional. Uma vantagem dessa relação é a possibilidade de rápida identificação entre mentor/mentoreado, já que ambos passaram ou passam pelos mesmos obstáculos e provas recentemente. Outro fator é que, como estão próximos hierarquicamente, ou seja, não existe uma distância muito grande em termos de *status*, a possibilidade de se tornarem amigos é maior, já que os níveis de confiança e intimidade tendem a ser maiores. Mas esse mesmo fator pode causar problemas na relação, pois já que estão na mesma fase de carreira, em algum momento, mentor e mentoreado podem-se ver competindo por uma mesma oportunidade.

Mentores do momento (“*mentors of the moment*”): trata-se de relações situacionais. Esse tipo processo se dá quando um indivíduo encontra alguém com quem se sente aberto a dividir suas questões, no momento em que precisa de alguém para dividir. Pode ser um vizinho, um colega de trabalho de passagem pela área, alguém com quem exista uma identificação momentânea, mas que não estará mais lá em pouco tempo, o que pode ser fato conhecido ou uma surpresa iminente. Nessas situações, quando mentor ou mentoreado precisa deixar a relação próxima, devido a

uma mudança de área, de cidade, de empresa, a relação continuará se ambos se esforçarem para isso, mesmo que como uma amizade, ou poderá se dissolver, mas terá deixado seus resultados.

1.3 LÍDERES E MENTORES

Em 1978, a *Harvard Business Review* publicou o artigo “*Everyone who makes it has a mentor*” (ENSHER; MURPHY, 2005, p. 26). Esse artigo detalhava a relação de mentoria entre três executivos em uma companhia. O artigo trazia à tona a questão ainda muito atual sobre vencer dentro das organizações com ou sem mentores. As autoras supracitadas defendem que a maioria dos grandes executivos da atualidade, se não cem por cento deles, tiveram, em algum momento importante de suas carreiras, pelo menos um mentor.

Não se trata necessariamente de um mentor formal, mas de alguém que deu um norte em um momento crucial da carreira. Bill Gates, por exemplo, pode não ter tido um mentor formal, mas se beneficiou em muitos momentos do mentoria. Foi um professor da sua escola, Fred Wright, que o indicou para seu primeiro emprego na indústria da informática. Wright foi mentor de Gates e de seus colegas de grupo de estudos em computadores, incluindo Paul Allen, o outro fundador da Microsoft. Wright foi o centro do grupo, aquele que norteava as ações, encorajando os membros a explorar profundamente os computadores. Além disso, esse mentor colocou o grupo em contato com a *Computer Center Corporation*, uma organização de tecnologia de Seattle. Até os dias atuais, Gates, um dos homens mais bem-sucedidos do mundo, tem colegas com quem conta para ajudá-lo nas grandes decisões, como o milionário Warren Buffet.

Provavelmente, um exame cuidadoso na vida profissional de pessoas bem-sucedidas apontará para a existência de, pelo menos, um mentor que os ajudou a trilhar o caminho até o sucesso.

1.3.1 O papel do mentor: definições e funções

Guptan (2006) afirma que, ao longo dos últimos sete anos que precederam à publicação de seu livro, conduziu inúmeros debates para mentores, nos quais apareceram vários termos para definir rapidamente o papel do mentor, tais como:

QUADRO 1
TERMOS PARA DEFINIR MENTOR

Amigo	Filósofo	Guia
Guru	Professor	Instrutor (<i>coach</i>)
Pessoa experiente	Modelo	Especialista
Orientador (<i>Counselor</i>)	Conselheiro (<i>Advisor</i>)	Consultor (<i>consultant</i>)
Facilitador	Coordenador	Diretor
Mestre	Líder	Chefe informal
Tutor	Defensor	Protetor
Mais velho	Padrinho	Segundo pai
	Guardião	

FONTE: GUPTAN, 2006 p.57.

O referido autor enfatiza que todos esses termos têm significados específicos e que seus papéis de alguma forma podem eventualmente se sobrepujar ao papel do mentor, mas não são necessariamente sinônimos. O papel do mentor vai além do que cada um desses termos pode, individualmente, significar.

A definição mais freqüente para mentor está no trio “amigo-filósofo-guia” (GUPTAN, 2006, p. 57) e, certamente, o significado de “mentor” permeia esses três termos. Uma relação de amizade tem por base a confiança. Confiança é um dos alicerces da mentoria. O nível de confiança entre mentor e mentoreado é o que determina a força da relação. O termo “filósofo”, segundo o dicionário eletrônico Houaiss (1998), refere-se àquele que reflete e organiza, relaciona ou sintetiza os conhecimentos obtidos pelas diferentes ciências que formam o saber humano. Assim, é aquele que se aprofunda na questão observada, que tem uma visão ampla do assunto, e ajuda a colocar as idéias na perspectiva mais apropriada. Um mentor faz isso o tempo todo junto a seu mentoreado. Aliás, talvez esse seja um dos papéis fundamentais do mentor: conceitualizar o problema e colocar as questões inerentes a ele na perspectiva mais adequada ao entendimento do mentoreado. E o mentor é, sem dúvida, um guia. O

mentor não deve ir junto com o mentoreado, mas deve guiá-lo para que tome o caminho mais apropriado para chegar ao destino almejado. O mentor deve observar de longe e intervir quando necessário.

Sobre a palavra “professor”, ela é limitada para definir o papel do mentor. O professor é aquele que dá aulas sobre determinado assunto. O mentor vai além de um único assunto. Ele interfere diretamente na vida do mentoreado para assegurar o alcance das metas traçadas.

O papel de instrutor, ou *coach*, está definitivamente atrelado ao papel do mentor, mas trata-se apenas de uma parte. O *coach*, geralmente, está associado ao aprendizado de alguma ou de algumas habilidades específicas. O foco do *coaching* é tornar a pessoa a melhor ou uma das melhores naquela habilidade e, assim, a duração da relação acaba sendo restrita ao tempo determinado para a atividade de aprendizagem ou à duração da relação hierárquica. A relação de mentoria acaba sendo mais ampla, abrangendo mais áreas da vida do mentoreado.

Para Chiavenato (2002), enquanto o *coaching* está relacionado à orientação específica que um subordinado recebe de um superior imediato na rotina diária de trabalho, a mentoria oferece uma orientação mais ampla de desenvolvimento de carreira a partir do relacionamento com um mentor que, não necessariamente, é o chefe direto. O *coach* estaria, então, segundo o autor, ligado ao incentivo ao uso de competências imediatas do subordinado e à direção dada pelo gestor imediato no seu desempenho no dia-a-dia e no curto prazo. E a mentoria busca ampliar horizontes para aprimorar as competências atuais e se estende para o longo prazo no desenvolvimento profissional.

Guptan (2006) afirma que *coaching* é uma parte do papel do mentor e que o *coach* é uma pessoa respeitada por determinados conhecimentos profissionais, cujo foco é em resultados, enquanto a mentoria é mais focada no indivíduo. Mas ambos, mentor e *coach*, buscam auxiliar no desenvolvimento de um profissional, sem nunca se sentirem ameaçados por essa pessoa.

Na literatura sobre liderança e supervisão, surge mais comumente o conceito de *coaching*, enquanto o conceito de mentoria está, de forma geral, inserido

na literatura de estilos de desenvolvimento de carreira (SANTOS, 2007; CHIAVENTO, 2008). *Coaching* e mentoria permeiam o mesmo cenário e são conceitos bastante próximos, porém com funções diferentes, mas não excludentes, pois um *coach* pode acabar tornando-se um mentor e um mentor tem, como parte de seu trabalho, o *coaching*. Ou seja, as funções podem-se sobrepor, mas enquanto o *coaching* é voltado para resultado, a mentoria está direcionada ao indivíduo.

O ideal, segundo Chiavenato (2008), seria que todo chefe fosse capaz de impulsionar, inspirar, motivar, incentivar, comunicar, orientar o subordinado, dando-lhe condições para enxergar o futuro com clareza e ajudando-o a se preparar para o desenvolvimento da carreira. Mas nem sempre o chefe é capaz de fazer isso, seja por limitações próprias, seja pelo desgaste eventualmente ocorrido na rotina diária. Então, essa parte tende a ficar com o mentor. Invariavelmente, o mentor é alguém que, independente do ramo de atuação ou da posição hierárquica, é capaz de prover uma visão mais abrangente e criativa dos cenários e dos possíveis caminhos a traçar.

Segue quadro que resume as diferenças entre *coaching* e mentoria:

QUADRO 2
COACHING X MENTORIA

<i>COACHING</i>	MENTORIA
Foco na atividade profissional	Foco no desenvolvimento do indivíduo profissional/pessoal
Condução ativa da pessoa pelo superior imediato	Orientação profissional por alguma outra pessoa da organização que não o chefe
Estilo de liderança e supervisão	Estilo de desenvolvimento de carreira
Foco no curto prazo e no cotidiano	Foco no longo prazo e no futuro
Relação entre líder e subordinado	Relação entre mentor e mentoreado
Impulso no trabalho atual	Impulso no desenvolvimento de carreira no futuro

FONTE: adaptado de CHIAVENATO, 2002, p. 132.

Se considerarmos o conceito tradicional de “guru” na Índia, então podemos dizer que o mentor é um guru. Ainda que, nos dias atuais, a palavra “guru” seja muito aplicada quando se fala de uma área de conhecimento, para a cultura

indiana, o guru é um líder carismático, um mestre influente, um mentor respeitado, uma pessoa que aconselha e orienta.

Um mentor pode ser uma “pessoa experiente”, um “modelo” ou um “especialista”. Ser uma pessoa experiente ou um especialista é importante, segundo Guptan (2006), quando se trata de uma orientação sobre uma área específica, o que pode ser extremamente inspirador se o mentor for de fato um modelo daquilo que se almeja alcançar. Mas esses termos não cobrem tudo que faz parte de ser um mentor. E ainda há os outros termos citados no quadro como orientador, consultor, conselheiro, facilitador, coordenador, diretor, todos os papéis que, em algum momento, o mentor pode cumprir e é também seu papel saber quando deverá desempenhar cada um deles. Para cumprir cada um desses papéis, a pessoa deve ser um *expert* em alguma área. Mas para ser um mentor, deve ter também habilidades de relacionamento.

Um conselheiro (*advisor*) é aquele que dá uma solução, ou algumas opções dentre as quais se fará uma escolha. É aquele que está entre os melhor na sua área e por isso a escolha de seu nome como conselheiro. Pode-se ou não acatar seus conselhos. O consultor também apresenta uma série de opções e indica aquela que acredita ser a melhor. O termo conselheiro (*advisor*) implica uma relação mais próxima do que o termo consultor (*consultant*).

Vale enfatizar a possível confusão que também pode ser feita com o *counselor*, aqui traduzido como orientador, que é aquele que ajuda a solucionar problemas e, focado no indivíduo, ajuda em decisões de carreira. Ele não apresenta soluções prontas. O objetivo é ajudar o orientado a enxergar ou clarificar o problema em questão e, assim, auxiliar o cliente a procurar suas próprias soluções durante o processo de interação. Essa é também uma parte do trabalho de um mentor, mas a mentoria é mais que ajudar na solução de problemas específicos, ela vem a incentivar o aperfeiçoamento intelectual constante e busca

despertar o gosto pela reflexão criativa, fora da zona de conforto do intelecto, e pela experimentação – seja com base em experiências alheias, seja, principalmente, por iniciativa própria, à luz de perguntas como: em que nível de atualidade está meu intelecto? Qual a minha disposição para

a aprendizagem e o grau de convicção e certeza que inibe a entrada de novos elementos? (BERNHOEFT, 2001, p.36).

O avanço nesse processo de aprendizagem almeja a obtenção de conceitos próprios e a habilidade para questionar de forma bem fundamentada com o fim, num primeiro momento, de combater o imobilismo.

O facilitador é aquele que ajuda em trabalhar as soluções em situações controversas ou problemas que necessitam negociação entre os envolvidos. O mentor precisa ser também um facilitador. Ele deve ser capaz de coordenar e negociar soluções quando elas ainda não estão definidas, o que faz dele um coordenador. Como um diretor, que de fato é na relação mentor/mentoreado, ele precisa ter sempre a mente clara sobre em que estágio a relação está e o que está acontecendo.

O termo líder para definir mentor pode representar as expectativas que se têm em relação ao mentor de, principalmente, ser aquele que vai liderar o processo de mentoria. Mas o termo carrega consigo, segundo Guptan (2006), mesmo que implicitamente, os conceitos de autoridade e poder, o que torna sua aplicação ao processo de mentoria um tanto quanto fraca. Já o termo “mestre”, conforme o mesmo autor, está totalmente fora de cogitação, pois pressupõe significados de obediência e servidão. Para o autor, se há qualquer indício de poder e autoridade na relação mentor/mentoreado, então, definitivamente, não se trata de um processo de mentoria.

O papel do mentor também não se limita a um tutor, um defensor ou um protetor. Esses conceitos implicam alguém que protege, um tipo de guardião, ou, por outro lado, alguém que supervisiona, dirige, no caso de tutor. O processo de mentoria, ou melhor, de mentoria de redes, requer desenvolvimento e relação de ganho mútuo. Guptan (2006) também é contra o uso da palavra “padrinho” para falar de mentor, como algumas pessoas afirmam. Mentor não tem nada a ver com o significado original, muito nobre, da palavra “padrinho” da religião católica, nem com o uso corrente da palavra que se refere a alguém que vem para livrar o outro dos problemas.

Normalmente, o mentor é associado a alguém mais velho e respeitado por sua experiência. Mas ser mais velho não é necessariamente uma verdade, como explicitado anteriormente neste trabalho. O mentor pode ser alguém mais novo, que

trabalhe em outra empresa ou até mesmo em outro ramo de negócio. Chiavenato (2008) afirma que mentoria pode ser definida como a relação de uma pessoa experiente, o mentor, com outra pessoa, o mentoreado, para ensinar e treinar. A mentoria faz parte integrante do processo de planejamento de carreira e, sob a orientação de um bom mentor, a aprendizagem passa a se concentrar em oportunidades, objetivos, padrões, expectativas e é dada assistência na exploração de todas as potencialidades. Mais ainda, a mentoria é uma relação entre duas ou mais pessoas, em que uma é orientada para o desenvolvimento e a(s) outra(s) proporciona(m) orientação, representam modelos, compartilham de seus contatos e redes de relacionamento, além de propiciar apoio geral à primeira. E, diferente de Guptan (2006), Chiavenato (2008, p. 1) afirma que “a relação mentor-*protégé* é uma relação entre padrinho e afilhado, entre protetor e protegido, entre professor e aluno, entre mestre e pupilo, entre benfeitor e premiado”.

De acordo com o *Grand Dictionnaire Terminologique* (2002 apud SANTOS, 2007, p. 252), mentoria é descrito como:

a helping relationship in which an experienced person lends his experience, advice and encouragement to a younger person (...). The mentor facilitates the mentee's personal, social or educational development. Whether in an educational or corporate setting, the mentor is a source of support and motivation (...) mentoring is traditionally based on a relationship between two people who have much in common, and on the older person's network of contacts which is used for the benefit of the younger person.

A seguir, quadro ilustrativo comparando os conceitos mentor, *coach*, *counselor* e professor, adaptado de Guptan (2006):

QUADRO 3

MENTOR X COACH X COUNSELOR X PROFESSOR

FONTE: adaptado de GUPTAN, 2006, p. 68.

	Mentor	Coach	Counselor	Professor
Cliente	Mentoreado	Organização/departamento/indivíduo	Cliente	Organização/participante
Prazo/periodo	Longo	Intermediário	De acordo com o problema	Curto
Foco	Crescimento	Aumento de desempenho	Resolver o problema	Aprendizado e desenvolvimento
Ênfase	Relacionamento e desenvolvimento	Desempenho	Processo	Entrega de resultados
Iniciativa	Bilateral	Coach	Cliente	Organização
Custos	Nenhum	Pode envolver custos	Pode envolver custos	Sim
Base	Confiança e inspiração	Habilidade	Confiança	Capacidade e conhecimento técnico
O que se oferece	Altruísmo e desejo de compartilhar	Orgulho de si	Ajuda	Aprendizado profissional/técnico
Ganho	Mútuo	Maior pelo cliente	Cliente	Cliente
Direção	Não direcional	Direcional	Não direcional	Não direcional
Relação de poder	Igual	Coach tem mais poder	Cliente tem poder	Professor tem mais poder
Gratificação	Intangível ou tangível	Intangível ou tangível	Intangível ou tangível	Tangível
Residual	Valores/ Caráter/ Desenvolvimento de personalidade	Habilidade desenvolvida	Problema resolvido	Habilidade e conhecimento

Mas, afinal, quem são os mentores e que funções desempenham no dia-a-dia da relação? Segundo Chandler e Kram (2005), muitas definições do que vem a ser um mentor têm sido criadas, sem um consenso entre os autores do assunto. Assim, Chandler e Kram (2005) adotam a definição de Ragins (1999, p. 349 apud CHANDLER; KRAM, 2005), que será também a adotada neste projeto: “*as individuals with advanced experience and knowledge who are committed to providing support and upward mobility to their proteges’ careers*”. Mas em uma questão os autores têm concordado: deve-se sempre considerar a complementaridade como um fator de extrema relevância no sucesso da relação como um elemento de troca, no sentido de haver aprendizado e riqueza para ambas as partes (KRAM, 1988; KRAM; ISABELLA, 1986 apud CHANDLER; KRAM, 2005, p. 5).

This general definition emphasizes ‘complementarity’ (Kram, 1988; Kram & Isabella, 1986) as it conveys the sense that the mentor supports the growth of skills, knowledge, and career support that the protégé lacks at the relationship’s inception. More recent conceptualizations (e.g., Hall & Kram, 1996) offer insight into the potential mutuality between the

mentor and protégé in that the mentor may receive career and personal benefits, making them 'co-learners'. Despite lack of consistency in the field related to a precise mentoring definition, there is strong agreement as to the general notion of a mentor (Wanberg, Welsh, & Hezlett, 2003).

Apesar de Burke (1984 apud SANTOS, 2008) ter mostrado que mentores podem ter por volta de quinze funções diferentes, a literatura atual tem apontado para duas funções essenciais, as quais possuem desdobramentos (SANTOS, 2008). São elas: Funções de Carreira e Funções Psicossociais, segundo Kram (1988):

Funções de carreira – patrocínio, exposição e visibilidade, *coaching*, proteção, tarefas desafiadoras – segundo Kram (1988 apud SANTOS, 2007, p. 252), tratam-se dos “aspectos do relacionamento que visam incrementar o avanço da carreira em termos de experiências profissionais e conhecimentos que o mentor pode oferecer ao pupilo”. Segue detalhamento das funções de carreira, conforme Kram (1988).

- i. Patrocínio – Envolve indicar o mentoreado para possíveis movimentações laterais ou promoções, o que pode ser realizado em conversas informais com outros gestores da empresa ou em encontros formais para discussão dos próximos passos dos jovens talentos. É importante salientar que a avaliação não considera apenas o que o mentor fala a respeito do indicado, mas é criada uma imagem ao redor do mentoreado de acordo com a imagem do mentor que o patrocina, como um “reflexo” (KANTER, 1977 apud KRAM, 1988). Nesse sentido, Kram (1988) afirma que é muito arriscado ter apenas um mentor, pois, caso ele saia da empresa ou arranhe sua imagem, por exemplo, o mentoreado poderá ter sua carreira prejudicada. Ter uma rede de mentores assegura mais possibilidades e, tendo em vista que carreira envolve relacionamento e política, quanto mais patrocinadores um indivíduo possuir, maiores as chances de crescimento. Nos primeiros anos de carreira, o patrocínio ajuda no sentido de tornar o novo profissional conhecido, construir uma reputação e ajudá-lo a aproveitar oportunidades que o prepararão para o crescimento. Mais tarde, o patrocínio ajuda a conquistar promoções que talvez fossem,

para um colega mais experiente, o bem conceituado. Conforme se sobe na hierarquia, a competição vai ficando mais exacerbada e, nesse caso, o patrocínio se torna ainda mais essencial. Como uma via de mão dupla, o mentor também é avaliado pelas conquistas e resultados do mentoreado. Assim, conforme ele também cresce na hierarquia, vai formando sua imagem como alguém capaz de detectar e desenvolver talentos.

- ii. Exposição e visibilidade – Trata de envolver o mentoreado em importantes compromissos e permite que desenvolva relações com elementos-chave da organização que possam avaliar seu potencial para futuros movimentos. Esses compromissos permitem o ingresso e o conhecimento de partes da organização, das quais almeja-se fazer parte. Essa função do mentor não só expõe o indivíduo como o permite estar mais a par das oportunidades existentes. O risco tomado pelo mentor dessa função é o mesmo que no patrocínio. Ele pode ter sua reputação elevada ou arranhada de acordo com o caminho trilhado pelo pupilo.
- iii. *Coaching* – diferente do *coaching* dado no dia-a-dia pelo chefe direto, o *coaching* dado pelo mentor é orientado para questões mais políticas da empresa. Tem como objetivo elevar o conhecimento do parceiro júnior e fazê-lo entender como transitar pela organização, sugerindo estratégias específicas, dados os desafios, para conquistar reconhecimento e abrir caminho para novos passos. Nos primeiros anos de carreira, o mentor ajuda o mentoreado a compreender o que é realmente esperado de sua posição. Quando o mentoreado já não é um novato, embora talvez já saiba transitar na organização, ainda precisa de auxílio para acessar informações dos níveis mais seniores. *Coaching* contempla dividir idéias sobre como se preparar para apresentações para os níveis mais altos, para assegurar receptividade positiva. Envolve dar *feedbacks* após cada evento importante e compartilhar de informações sobre, por exemplo, quem são as pessoas a serem acessadas, quem é confiável, quem será o parceiro ou o inimigo em determinadas situações. Mas, mais uma vez, vale salientar

- a importância de ter mais de um mentor no sentido de ouvir diferentes avaliações da realidade e evitar ser embrenhado em questões pessoais.
- iv. Proteção – Diz respeito à capacidade do mentor de julgar que situações são de risco desnecessário para o mentoreado e que devem ser evitadas. É preciso ter em mente que nem sempre exposição é algo positivo e, quando não se conhece bem o tema, ou quando, ao longo do percurso, algo deu errado que levantará inúmeros questionamentos, talvez o melhor seja poupar o pupilo da exposição negativa. Proteger pressupõe levar o ônus em algumas situações e o bônus, em outras. Assim, é importante que todas as decisões sejam claramente divididas entre os parceiros de forma a evitar possíveis mal-entendidos ou desconfortos.
 - v. Tarefas desafiadoras – Essa função se assemelha à relação direta de chefe-subordinado. Implica estabelecer uma tarefa que será acompanhada de perto pelo mentor, que proporcionará o treinamento necessário e *feedbacks* constantes. A tarefa deve ser criada focando o desenvolvimento de determinadas competências e o senso de compromisso.

Funções psicossociais – modelo, aceitação (autoconfiança), *counseling*, amizade – segundo Kram (1988 apud SANTOS, 2007, p. 252), trata-se dos “aspectos que melhoram o senso de competência do protegido, identidade e eficácia no seu papel profissional em termos de comportamento, atuação pessoal, estilo de liderança, visão do futuro e tomada de decisão”. Ou seja, inclui elementos concernentes a seus comportamentos, sua forma de liderar, de se sair de situações críticas e de se relacionar na organização (HEZLETT; GIBSON, 2005). Segue detalhamento das funções psicossociais, conforme Kram (1988).

- i. Modelo – Vista por alguns autores como uma terceira função (SANTOS *et al*, 2008), trata do modelo que o mentor representa, cujas atitudes, comportamento e valores serão observados e, possivelmente, seguidos pelo mentoreado. Parte dessa relação de modelo-seguidor ocorre de forma consciente e parte de forma inconsciente. O mentor pode nem saber exatamente que exemplo está dando para o

mentoreado e o último pode não ter a exata noção da força da identificação com o parceiro. Por outro lado, todo o trabalho desenvolvido durante a parceria vem, justamente, a ser um processo de formação de um modelo. A identificação entre os parceiros pode-se dar por diferentes motivos e sob variados aspectos. O mentoreado não irá, necessariamente, admirar tudo que seu modelo faz, irá, naturalmente, fazer uma seleção, conforme a relação vai evoluindo e ele vai conhecendo mais seu mentor.

- ii. Acolhimento e aprovação – Essa função é, claramente, rica para ambos os lados, por propiciar um olhar para si mesmo com a ajuda do outro. Através do acolhimento e da aprovação, o parceiro sênior dá suporte e encoraja o parceiro mais júnior, conforme o último vai construindo sua história profissional. Somente uma relação de confiança pode proporcionar isso, pois o mentoreado tomará certos riscos em nome do seu desenvolvimento, através da autoconfiança desenvolvida com a ajuda do parceiro. Ao mesmo tempo em que se desenvolve para crescer na companhia, o mentoreado fica mais à vontade para discordar e se impor no relacionamento e isso já deve ser considerado um passo dado, já que essa função prevê, justamente, o desenvolvimento de alguém que, possivelmente, será um líder e que terá que tomar parte em inúmeros conflitos ao longo da carreira. Para o mentor que, provavelmente, já estará no período médio ou nos últimos anos de carreira, a relação vem a se tornar uma valiosa fonte de respeito, novos conhecimentos técnicos e admiração que poderá contrabalançar uma possível falta de auto-estima, caso ele esteja passando por uma fase de sentimento de estagnação ou obsolescência. O mentor poderá sentir o peso de sua contribuição para o mentoreado e para a organização ao preparar um futuro líder.
- iii. *Counseling* – O colega mais sênior ajuda o colega mais júnior a resolver dilemas pessoais e, com isso, acaba revivendo suas próprias histórias. Essa função vem a permitir explorar preocupações pessoais que possam interferir na vida profissional do mentoreado. O mentor deve estar disposto a ouvir sem julgamentos e oferecer sua própria

experiência como uma forma alternativa de mostrar perspectivas. Algumas angústias do mentoreado podem até não ser completamente resolvidas nesses fóruns, mas a conversa deve existir no sentido de ajudá-lo a conviver com ela ou a encontrar sua própria forma de eliminá-la. Sem a oportunidade de se abrir completamente sobre questões pessoais, outras questões profissionais podem não ficar claras, como, por exemplo, quando existe um conflito de valores com a organização. Isso pode resultar em futuros conflitos, desentendimentos, falsidade e até mesmo desistência do processo ou da organização.

- iv. Amizade – Conforme a parceria evolui e os pares vão aproximando-se mais, é possível começar uma interação social que também proporcionará trocas e aprendizados sobre o trabalho, só que fora desse ambiente. Sair para almoçar ou escapar para um café em momentos de estresse com um amigo pode ajudar no dia-a-dia. Embora a relação com alguém de um nível hierárquico mais elevado possa ser mais distante que uma amizade tradicional, geralmente combina elementos de uma relação com um parente, um bom amigo e um professor. Quando o mentoreado é alguém bem mais jovem, o mentor tem a oportunidade de trazer à tona a juventude que tem dentro de si e talvez receios no que tange a velhice ou obsolescência sejam reduzidos.

Para Chiavenato (2008) e Santos (2007), ambas as funções, técnicas e comportamentais são de suma importância para o desenvolvimento pessoal e gerencial. Chiavenato (2008) afirma que a mentoria eficaz melhora resultados como promoções, remuneração e benefícios, inclusive benefícios sociais, níveis de desempenho e satisfação no trabalho. Tudo isso ocorre em uma troca entre mentor e mentoreado: enquanto o mentor influencia o comportamento do mentoreado, ao ajudá-lo a desenvolver a confiança, ao estimulá-lo a buscar aprendizagem, ele também cumpre um papel de modelo. Para o mentor, o processo de mentoria pode representar o envolvimento em novos desafios e a renovação do entusiasmo e da motivação pessoal.

Ensher e Murphy (2005) resumem os principais benefícios do mentoria para mentores e mentoreados, quando aplicada a mentoria de redes, nos quadros a seguir:

QUADRO 4
BENEFÍCIOS DO MENTOREADO

Benefícios do mentoreado	
Suporte de carreira	Suporte emocional/pessoal
Oportunidades de promoção	Avaliação positiva do próprio trabalho
Mobilidade profissional	Crescimento pessoal
Aumento salarial	Patrocínio e proteção
Envolvimento profissional	Apoio/defesa
Sucesso na carreira e na profissão	Amizade e interações sociais
Compromisso organizacional	Alguém para ouvir e orientar (<i>counseling</i>)
Feedbacks	Aprovação
Desafios	Acolhimento
Acesso a pessoas/informação/recursos	
Exposição e visibilidade	

FONTE: adaptado de ENSHER; MURPHY, 2005, p.97, tradução nossa.

QUADRO 5
BENEFÍCIOS DO MENTOR

Benefícios do mentor	
Suporte de carreira	Suporte emocional/pessoal
Reconhecimento como alguém que desenvolve pessoas	Rejuvenescimento
Reconhecimento como um líder	Satisfação pessoal
Crescimento da reputação	Aumento do conhecimento, empatia e habilidades de se relacionar em diversos grupos
Aumento da influência e do poder	Grande coleguismo
Aumento das redes de relacionamento	Amizade
Satisfação na carreira	Senso de orgulho e satisfação pessoal
Motivação na carreira e na profissão	Suporte e aprovação
Desenvolvimento das habilidades de gerenciamento e liderança	Respeito e energização
Melhora na <i>performance</i> profissional	Confiança
<i>Feedback</i>	Desenvolvimento de habilidades de relacionamento
Assistência	Satisfação no papel de mentor
Visão de outros papéis, áreas da organização ou profissões	Transmissão de conhecimento, habilidades e valores
Desafio e estímulo	Entusiasmo e inspiração
Exposição e visibilidade	Consciência dos resultados de se orientar alguém

FONTE: adaptado de ENSHER; MURPHY, 2005, p.99, tradução nossa.

1.3.2 Quem pode ser mentor

Os indivíduos tendem a contar com alguém em alguns momentos da vida profissional ou pessoal que seja capaz de exercer influência sobre sua maneira de analisar as situações. Trata-se de alguém capaz de ajudar a refletir sobre aspectos evidentes ou de até mesmo sugerir possibilidades não consideradas.

Em algumas situações, um parente ou amigo cumpre esse papel; em outras, um professor ou um colega de profissão, um chefe atencioso, o parceiro ou mesmo um dos filhos. O processo pode durar anos ou não passar de um encontro, mas algo desencadeia uma conversa esclarecedora sobre determinado assunto e, ao refletir sobre as circunstâncias que permearam a conversa, é possível definir que atributos fizeram certa pessoa ser a escolhida para a discussão. Possivelmente, essa pessoa apresentava alguma facilidade com o tema discutido ou certa neutralidade para compartilhar com outros de sua visão sobre o assunto. De qualquer forma, a conversa só é possível quando aquele que busca ajuda se mostra aberto a um novo olhar sobre o tema tratado.

O mentor precisa ter capacidade de escutar sem julgar e atuar de forma neutra sem parecer distante, atuando como um “catalisador de reflexões” (BERNHOEFT, 2001, p. 114). É preciso deixar de lado a avaliação pessoal e se colocar no lugar do outro para entender a situação. É necessário fazer anotações para auxiliar a levantar questões que possam ser esclarecedoras ao longo da conversa. É importante não interpretar por si só o que não está claro, mas instigar o mentoreado a falar mais sobre o tema até que se esclareça cada detalhe, sem preconceitos. Conclusões apressadas podem destruir as possibilidades de atingir os objetivos. Bernhoeft (2001, p. 114) salienta a necessidade de evitar o “se eu estivesse no seu lugar”, pois isso é uma forma de dar respostas e quem tem que encontrar respostas é o próprio mentoreado. O importante é trabalhar a reflexão de formas distintas, fazendo com que o mentoreado use suas próprias referências para análise. É até natural o mentor citar exemplos de sua própria história, mas deve fazê-lo de forma a não contaminar a reflexão.

Detalhes das conversas não devem ser desprezados, pois podem representar elementos importantes ao longo do processo, como, por exemplo, traços do comportamento que o próprio indivíduo parece não perceber que tem e que podem influenciar na busca de seus objetivos.

O mentor precisa estimular, nas conversas, o aprofundamento na experiência do mentoreado, a fim de incentivá-lo a buscar dentro de seu próprio repertório o conhecimento do qual, em alguns casos, sequer tem consciência. “O

estímulo à realização de interconexões vai permitir uma integração de experiências há muito guardadas, que, quando revisitadas e utilizadas, ganham novos significados” (BERNHOEFT, 2001, p. 115).

Guptan (2006) explicita dez atitudes essenciais de um mentor que levarão a um processo de mentoria bem-sucedido:

1. Investimento em aprendizado e desenvolvimento: o objetivo elementar da relação de mentoria é o desenvolvimento, assim um indivíduo só é capaz de ser mentor se tiver esse tópico como uma premissa tanto na vida profissional como na pessoal. O mentor deve ter humildade para se ver também como um aprendiz e isso deixará o mentoreado mais à vontade na relação. O mentor precisa criar oportunidades de aprendizado para o mentoreado, com fins de ampliar os horizontes do mentoreado e os seus próprios. É preciso estimular o mentoreado a se dedicar ao aprendizado.

2. Orientação para o sucesso: o mentor precisa demonstrar em suas próprias atividades uma atitude positiva na direção do sucesso. Não basta não ter uma atitude destrutiva, é preciso demonstrar entusiasmo e zelo pelos seus próprios projetos. Essa atitude é contagiante e atinge todos que convivem com essa pessoa e cria um ambiente do qual o mentoreado poderá usufruir.

3. Altruísmo: não se espera que o mentor seja um filantropo, mas que seja capaz dedicar parte de seu tempo e energia a uma relação, em que é possível existir a percepção de dar mais do que receber. O maior prêmio talvez seja o sucesso no alcance dos objetivos pelo mentoreado, mas existem aprendizados ao longo da relação que o mentor não só não deve desprezar por vir de alguém um pouco mais júnior, como deve usufruir e buscar o aprofundamento com o mentoreado, se for necessário.

4. Autoconhecimento elevado: cada indivíduo tem suas próprias angústias, fraquezas, responsabilidades e anseios. É possível que alguns dos problemas do mentor sejam parecidos com os do mentoreado. Assim, se o mentor não for capaz de se aprofundar nos seus próprios assuntos, talvez não seja capaz de ajudar o mentoreado. Se o mentor não for capaz de olhar para si com clareza e de forma crítica, não poderá orientar o mentoreado a fazer isso e poderá ter dificuldades em momentos

críticos. Mais que isso, a falta do autoconhecimento pode criar barreiras na relação. Um bom mentor está constantemente se auto-explorando.

5. Expertise em seu ramo de atuação: idealmente, o mentor deve ser respeitado no seu campo de atuação. Isso aumenta sua credibilidade e, se for um vanguardista de sua área, definitivamente será alvo de admiração. Para ser um *expert*, provavelmente, o mentor já possui alguns anos de experiência, já estudou bastante sobre o tema, já estabeleceu boas redes de relacionamento que formam uma bagagem de conhecimento do qual o mentoreado poderá desfrutar.

6. Método específico/clareza de objetivos: não basta ser orientado para o sucesso. É preciso se certificar de que as coisas certas estão acontecendo no momento certo com clareza de metas e objetivos. É preciso ter clareza do porquê dos projetos nos quais está envolvido, estar ciente de cada detalhe e prever as possíveis intercorrências. Uma das competências essenciais que o mentor pode passar para o mentoreado é a capacidade de clareza de objetivos e de foco no esforço para o alcance.

7. Empatia e sensibilidade: habilidades essenciais em qualquer relacionamento, e na mentoria não é diferente. Lidar com pessoas requer compreender o outro e fazer a relação evoluir e, para tanto, essas habilidades precisam estar presentes. Empatia é a capacidade de se colocar no lugar do outro para enxergar as coisas do ângulo do outro de forma isenta de preconceitos. Sensibilidade é a habilidade de discernir emoções e sentimentos não explícitos do outro. É preciso “ler” o outro.

8. Habilidades de relacionamento: capacidade de construir, manter e desenvolver relações de sucesso. Para alguns, trata-se de uma habilidade inata ou que aprenderam com o tempo e experiências; já, para outros, trata-se de uma competência fora do alcance. Mas, para ser mentor, é preciso ter habilidade para gerenciar uma relação e fazer com que ela se desenvolva. É de suma importância entender a dinâmica da relação, de onde ela vem e para onde ela caminha, identificar fraquezas, contribuições, aprendizados, oportunidades de desenvolvimento, gerenciar conflitos. Uma relação precisa ser nutrida por ambos os envolvidos e cuidada para manter sua saúde.

9. Capacidade de conceitualização: aptidão para colocar as coisas a partir de determinada perspectiva. A habilidade de unir diferentes aspectos e olhares sobre determinado tema de forma a ajudar a compreensão do mentoreado. É necessário alargar os horizontes do mentoreado, tendo a mente sempre aberta, curiosidade e capacidade de racionalizar sobre os acontecimentos.

10. Habilidades de comunicação: talvez o mais importante tópico, este engloba uma série de habilidades necessárias para tratar de modo eficiente mensagens e informações. É preciso saber ouvir e se articular de forma clara para o mentoreado. É importante ter sensibilidade para captar o que foi falado, mas também o que não foi dito explicitamente, o que implica estar atento à linguagem não verbal. Ouvir não é um ato passivo, mas sim ativo. Exige um exercício de paciência e tolerância, para que o mentoreado fique à vontade para se expor. O sucesso da comunicação depende do encorajamento dado ao interlocutor para a entrega da informação completa. Paciência diz respeito não só a ouvir cuidadosamente, mas a dar o tempo para que o outro absorva o que se fala. É preciso estar atento a pequenos sinais e às entrelinhas deixados pelo outro, e não permitir que a própria ansiedade atrapalhe o processo. Ao receber a mensagem, o mentor precisa registrar e prover respostas ao que se fala, sem intimidar o mentoreado. Do mentor, se espera proficiência na comunicação clara com os outros. Tal qualidade tende a ser admirada pelo mentoreado e também deve ser assimilada, por ser uma competência-chave de grandes líderes. Proficiência na comunicação verbal envolve dois grandes aspectos – o domínio do idioma e seu uso. O primeiro diz respeito ao controle que o indivíduo tem sobre o uso do idioma, como, por exemplo, o tamanho de seu vocabulário. Quanto maior o vocabulário, maior a acurácia na expressão. O uso da língua envolve aspectos como o conhecimento gramatical, ou seja, como as palavras são unidas para elaborar uma mensagem. Existem outros aspectos que merecem atenção especial também como entonação, uso do silêncio, ênfase, gestos, olhares, códigos sociais, tempo de resposta, espaço, cultura, vestimentas.

CAPÍTULO II: A RELAÇÃO MENTOR/MENTOREADO CONTEMPLA O GANHA-GANHA

2.1 A RELAÇÃO COMO UMA VIA DA MÃO DUPLA

Nos últimos vinte anos, a pesquisa foi direcionada aos benefícios da mentoria para o mentoreado e agora essa tendência vem mudando. Pesquisadores passam a observar questões concernentes a mentores e às organizações em que se dão as relações de mentoria (EBY; ALLEN, 2003; ENSHER; MURPHY, 2005). Segundo Eby e Allen (2003), os estudos sobre o olhar do mentor buscam entender, por exemplo, a disposição das pessoas para ajudar outras, os motivos para mentorear e as características desejadas pelos mentores nos mentoreados.

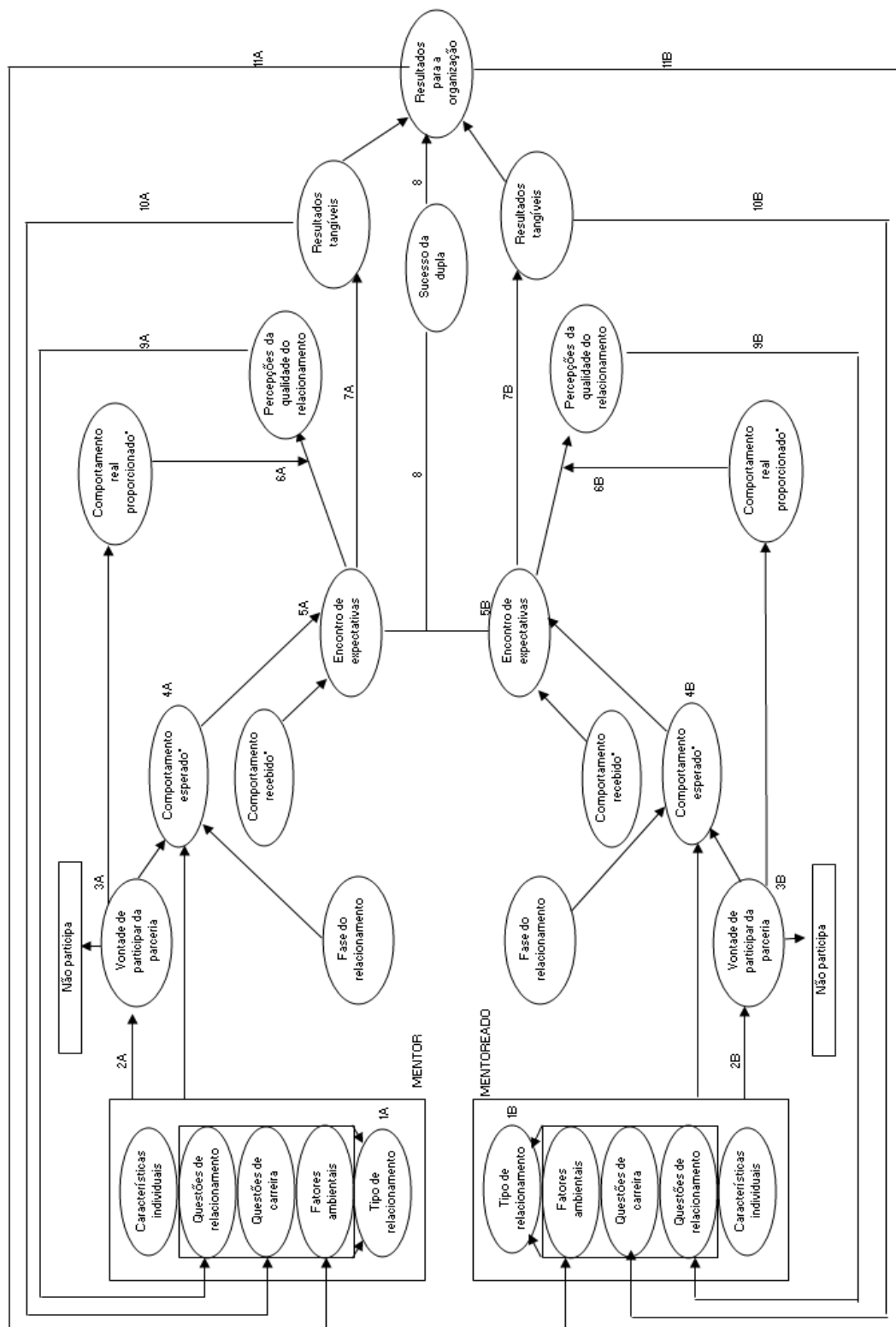
Neste trabalho, não há o interesse no aprofundamento de estudos psicológicos e sociológicos, mas é válido citar a teoria das trocas sociais que vem sendo usada para descrever as relações entre líderes e liderados, por exemplo. No caso da mentoria, ela diz respeito às trocas entre mentores e mentoreados de benefícios valiosos para ambas as partes, porém diferentes entre si (ENSHER; MURPHY, 2005; YOUNG; PERREWÉ, 2000a). Embora existam relações de mentoria, nas quais mentores entram apenas pelo interesse de ajudar outras pessoas, no mundo competitivo em que se vive atualmente, apenas altruísmo não é suficiente para atrair pessoas para as relações de mentoria. Ensher e Murphy (2005) afirmam que mentores tiram dessas relações tanto quanto oferecem. Alguns ganhos obtidos por mentores nos processos de mentoria são: sentir-se gratificado em ver outros atingindo o sucesso e o crescimento com sua ajuda; sair da rotina para entrar em processos de mentoria e envolver seus mentoreados em seus projetos; satisfazer a necessidade de trabalhar com outras

pessoas; adquirir novos conhecimentos e idéias; usufruir da sensação de orgulho por ter ajudado a desenvolver alguém; ter satisfação por influenciar de forma positiva outros; ganhar o respeito do mentoreado; construir redes de relacionamento e suporte; ter a possibilidade de, futuramente, contar com a ajuda do mentoreado como retorno ao investimento de tempo e energia na relação; gozar da lealdade de seus mentoreados; fazer críticas sinceras.

Ensher e Murphy (2005) afirmam que, como qualquer outra relação, para que a relação de mentoria tenha sucesso, é importante que se consiga extrair o máximo de ambas as partes envolvidas. É preciso: conhecer profundamente o ambiente de trabalho e os problemas do outro; existir uma relação de admiração mútua; um precisa ver o outro como parceiro e confidente e, nunca, como rival; estar aberto às idéias do parceiro; ajudar o outro a focar em problemas solucionáveis; desenvolver uma relação de significado para ambas as partes; levar em consideração as diferenças de geração, sexo, raça e cultura da relação; ponderar quando trazer novos personagens para a relação de mentoria e, por fim, é inexorável a importância da confiança mútua.

A figura a seguir representa o modelo de trocas entre mentor e mentoreado de Young e Perrewé (2000a) para ilustrar de forma esquemática a troca de comportamentos entre a dupla durante o processo de mentoria, o encontro das expectativas, e os resultados percebidos e tangíveis que devem ser considerados nos níveis: indivíduo, dupla e organização. É interessante observar que a figura leva em consideração dois fatores relevantes na observação do processo: tipo de relação e a fase em que se encontra, e ainda mostra as relações de forma cíclica.

FIGURA 1
AS TROCAS DA MENTORIA, CARREIRA, SOCIAL ETC.



FONTE: YOUNG; PERREWÉ, 2000a, p. 180, tradução nossa.

Alguns itens merecem uma descrição mais detalhada para compreensão do modelo:

Disposição para a relação – dentre as características levantadas em estudos para entender o interesse em participar de relações de mentoria, apareceram questões de controle, auto-estima, busca por poder, vontade de conquistar, altruísmo, afetividade (YOUNG; PERREWÉ, 2000a). Fagenson (1992) mostrou, em seu estudo comparativo entre mentoreados e não-mentoreados, que mentoreados têm mais necessidade de poder e de conquistas que os não-mentoreados. Um estudo de Allen *et al* (1997 apud YOUNG; PERREWÉ, 2000a) indicou que a vontade de crescer dentro da organização estava diretamente relacionada à disposição dos executivos em mentorear. O estudo de Kalbfleisch e Davis (1993 apud YOUNG; PERREWÉ, 2000a) concluiu que a capacidade de comunicação e a auto-estima dos mentoreados influenciavam diretamente no nível de envolvimento dos mentores nas relações de mentoria.

Características individuais – sobre as características demográficas, que discutiremos mais adiante neste projeto, vale mencionar que diferenças de gênero, raça, idade, nível social e cultura podem influenciar as relações, mas não há regras que comprovem comportamentos específicos. Scandura e Ragins (1994), por exemplo, não encontraram diferenças relevantes entre homens e mulheres no que tange ao interesse em ser mentores. De acordo com a teoria das trocas sociais, auto-estima e altruísmo estão diretamente relacionados a trocas entre pares (HOMANS, 1958 apud YOUNG; PERREWÉ, 2000a). Segundo Young e Perrewé (2000a), características de caráter influenciam fortemente a atração entre os indivíduos, a percepção que um tem sobre o outro e as interações entre eles. Segundo Kram (1988), a vida pessoal, cujas necessidades e preocupações são únicas para cada indivíduo, interfere diretamente no processo e uma relação que permite discutir e trabalhar essas questões é valiosa para o crescimento.

Fatores ambientais – Kram (1988) afirma que o ambiente organizacional influencia diretamente na produtividade de uma aliança mentor/mentoreado, principalmente, em relações formais de mentoria que dependem mais da organização do que dos parceiros em si, por demandar uma estrutura bem delineada do programa

de mentoria, um processo para recrutar mentores e a definição e o acompanhamento adequados dos pares. A estrutura e processos organizacionais, as oportunidades para a mentoria, as recompensas relacionadas e o clima organizacional são os fatores do ambiente a ser considerados nos resultados da parceria.

Questões de carreira – a mentoria tem um papel importante no desenvolvimento da carreira do mentor e do mentoreado e tornou-se uma ferramenta de suma importância para o sucesso dos mentoreados (RUSSEL; ADAMS, 1997; SCANDURA; RAGINS, 1994 apud YOUNG; PERREWÉ, 2000a). Estudos teóricos relacionando questões de carreira com relações de mentoria mostram que aspirações, metas e ações profissionais estão ligadas às relações pessoais formadas (FISKE, 1992 apud YOUNG; PERREWÉ, 2000a). Kram (1988) aponta para o estágio da carreira como um fator de influência direta nas relações, pois molda os interesses de desenvolvimento do mentoreado e do mentor (ver tópico 2.1.1).

Questões de relacionamento – atração pelo parceiro de trabalho é um fator relevante no sucesso da relação (BERSCHIED, 1994; BYRNE; GRIFFITT, 1973; DUCK, 1990 apud YOUNG; PERREWÉ, 2000a). Outro fator importante é a percepção que um potencial mentor tem de um potencial mentoreado e vice-versa. Sob o olhar do mentoreado, o que o mentor representa no que se refere a poder e performance potenciais influencia, já que a mentoria surge para aprimorar o conhecimento e ajudar no desenvolvimento de carreira. Busca-se compreender no que o possível mentor pode influenciar no alcance de metas. Mas Ensher e Murphy (2005) ressaltam que não basta compreender no que o mentor pode ajudar o mentoreado, mas também o que o mentoreado tem a complementar o conhecimento do mentor, como novas habilidades técnicas, uma formação complementar, uma cultura diferente que o enriqueça intelectualmente. Os estudos de Ragins *et al* (1998 apud YOUNG; PERREWÉ, 2000a) sobre mulheres executivas mostraram que o poder percebido influenciava na escolha dos mentores. E, sob o enfoque dos mentores, mentoreados percebidos como profissionais de alta competência eram preferidos, por aumentarem as possibilidades, para os mentores, de reconhecimento através de promoções, aumentos ou prêmios, além de influenciar na auto-estima. Para mentoreados, experiências anteriores de mentoria favorecem a atração por mentores potenciais (KRAM, 1988). Após estabelecida a parceria, a percepção de compromisso é esperada

de ambas as partes em relação à outra. Mas não se trata apenas do compromisso em relação à manutenção da parceria, é preciso sentir o comprometimento com o trabalho (WHITELY; DOUGHERTY; DREHER, 1992).

Tipo de relacionamento – dentro de uma organização, observam-se relações de mentoria formais e informais. As relações informais começam, quando há uma conexão natural entre os envolvidos; as formais se dão por iniciativa dos líderes da organização de estruturar um programa de mentoria. O tipo de relação é importante para avaliar um processo, pois os meios pelos quais dois indivíduos se aproximaram influenciam diretamente na compreensão da dinâmica da relação (YOUNG; PERREWÉ, 2000a). Vale ressaltar que, dentro de cada divisão, existem as subdivisões como chefe mentor, mentor virtual, colega mentor, dentre outras apresentadas no tópico 1.2.1.

2.1.1 As expectativas dos envolvidos

Estudos mostraram que o tipo de ajuda que o mentoreado precisa pode variar de acordo com o gênero, raça e estágio da vida profissional (CHANDLER; KRAM, 2005). Como exemplo, Thomas, D. e Gabarro (2002 apud CHANDLER e KRAM, 2005) verificaram que executivos negros, em relações de mentoria de redes que possuíam um mentor branco e um negro, reportavam melhor suporte de carreira e psicossocial do que aqueles em parcerias com apenas um mentor, independente da raça deste. Algo similar foi observado para mulheres que, quando envolvidas em parcerias tradicionais com apenas um mentor, pareciam não ter todas as suas expectativas correspondidas, devido a limitações do mentor, ou da mentora, o que era resolvido ao imergir em uma rede de relacionamento para o desenvolvimento (RAGINS, 1997; KRAM; HALL, 1996 apud CHANDLER; KRAM, 2005).

Young e Perrewé (2000b), em seus estudos, observaram que mentores valorizam mais as relações em que o comportamento do mentoreado está voltado para questões de carreira, e os mentoreados dão mais ênfase a comportamentos relacionados às questões psicossociais dos mentores. Quando um encontra no outro, expectativas

comuns, a percepção de efetividade nos resultados da relação e o nível de confiança aumentam.

Essa diferença observada por Young e Perrewé (2000b) pode ocorrer devido ao fato, por exemplo, de o mentor ver seu papel em uma relação formal de mentoria como mais uma tarefa obrigatória do trabalho e, como parte do trabalho, ele tem um papel essencial do sucesso e no progresso do mentoreado, apresentando resultados claros para a empresa. Por outro lado, o mentoreado, quando se trata de um novato, ainda não tem tantas tarefas, nem conhecimento prático como o mentor, e essa inexperiência coloca o mentoreado em uma situação de insegurança, o que demanda mais suporte do mentor no sentido de encorajá-lo, de envolvê-lo em redes de relacionamento que façam sentido para seu desenvolvimento e de proporcionar discussões ricas e pessoais.

Cada indivíduo traz para as novas relações suas experiências de vida anteriores, o que inclui sua percepção e preocupações sobre si mesmo, seu papel dentro e fora da organização, questões de família que toma diferentes dimensões ao longo dos diferentes estágios da vida (LEVINSON *et al*, 1978; SCHEIN, 1978; HALL, 1976 apud KRAM, 1988). Experiências, relacionamento com os pais ou outras figuras de autoridade, irmãos, amigos influenciam no comportamento das pessoas nas suas atuais relações e “entender essas forças psicossociais ajuda a explicar por que certas funções de carreira e psicossociais se tornam importantes em uma relação e por que a relação segue um determinado curso ao longo de suas fases” (KRAM, 1988, p. 67, tradução nossa). Kram (1988) apresenta um modelo para a compreensão dos estágios da carreira considerando o padrão de estágio de vida e estágio de carreira se desenvolvendo no mesmo passo. Ou seja, o início da carreira ocorrendo, de fato, quando se está nos vinte e poucos anos, ao concluir a faculdade, e se desenvolvendo até a aposentadoria, por volta dos sessenta anos. Os estágios são (I) os primeiros anos de carreira, (II) o período médio e (III) os últimos anos de carreira:

(I) Os primeiros anos de carreira:

Nesse primeiro estágio da carreira e da vida adulta, o jovem está preocupado sobre que profissão seguir e o estilo de vida que terá. Ele tem a

idéia do que pretende se tornar, o que será expresso em metas, objetivos e aspirações quanto ao que representará dentro e fora da vida profissional.

- Preocupações sobre si mesmo:
 - i. Competência - dúvidas sobre sua competência como futuro profissional e cônjuge;
 - ii. Identidade - dúvidas sobre que papel representará como profissional no que tange a suas habilidades e aspirações.
- Preocupações sobre carreira:
 - i. Compromisso – o quão envolvido com a organização se pretende ser? Existem outras opções a serem exploradas?
 - ii. Avanço – até onde se pretende ir e aonde se pode ir com o nível de comprometimento com os valores da organização que se pretende ter?
 - iii. Relacionamentos – Como ter relacionamentos efetivos com supervisores e colegas? Conforme se avança, como provar que cada degrau alcançado foi merecido?
- Preocupações sobre família:
 - i. O papel a ser cumprido – Como estabelecer uma vida pessoal satisfatória? Que tipo de estilo de vida se almeja?
 - ii. Conflitos trabalho/família – Como encontrar o equilíbrio entre os compromissos de trabalho e de família? Como passar tempo com a família sem arriscar os próximos passos na carreira?

(II) O período médio da carreira:

Nessa fase, já existe um caminho substancial trilhado tanto na vida pessoal quanto na profissional que influencia diretamente preocupações sobre o eu, a carreira e a família (LEVINSON *et al*, 1978 apud KRAM, 1988). Enquanto o jovem, nos primeiros anos de carreira, está lançando-se e criando uma identidade, essa fase coloca o indivíduo em uma situação de correção de rumo. É momento para reavaliar o passado e modificar o

presente de forma a analisar antigas aspirações, levando em consideração a situação atual.

- Preocupações sobre si mesmo:
 - i. Competência – Como se comparar com pares, colegas, subordinados e com os próprios parâmetros e expectativas?
 - ii. Identidade – Quem é essa pessoa que não é mais um novato? O que significa ser um adulto “sênior”?
- Preocupações sobre carreira:
 - i. Compromisso – Ainda se pretende investir tão pesadamente na carreira como se fez nos primeiros anos? Com o que se comprometer se a meta de avanço não existe mais como antes?
 - ii. Avanço – Ainda existirão oportunidades para se avançar mais? Como se sentir produtivo se parece não haver mais para onde avançar?
 - iii. Relacionamentos – Como produzir efetivamente trabalhando com colegas com quem se compete diretamente e com os subordinados que podem nos superar? É preciso ter em mente que essas relações também ajudam no desenvolvimento.
- Preocupações sobre família:
 - i. O papel a ser cumprido – Qual o papel a desempenhar na família agora que as crianças estão crescidas?
 - ii. Conflitos trabalho/família – O que fazer com aquele tempo longe da família, que antes se usava para se lançar na carreira?

(III) Os últimos anos de carreira:

Nessa fase, o indivíduo se vê diante dos últimos anos de sua vida profissional. Enquanto, no estágio anterior, ainda existe metade do caminho para se trilhar, nesse, é o momento de se avaliar o que se fez até

agora e tomar novos caminhos, seja rumo à aposentadoria, seja a novas possibilidades profissionais.

- Preocupações sobre si mesmo:
 - i. Competência – É possível ser mais produtivo cumprindo um papel mais de consultor, já que o tempo na organização começa a se esgotar e, aos poucos, o papel central vai sendo desocupado?
 - ii. Identidade – O que será deixado de valor para trás que mostra a contribuição dada durante a carreira? Que papel se representa, além do executivo que se é hoje, e como será não ter mais este papel?
- Preocupações sobre carreira:
 - i. Compromisso – Com o que se comprometer fora da carreira que proporcionará significado e senso de envolvimento? Como se desprender do papel representado por tanto tempo?
 - ii. Avanço – O próximo passo poderá ser fora da organização. Como se sentir em relação a isso? Qual o nível de satisfação em relação ao que se conquistou até aqui?
 - iii. Relacionamentos – Como manter as relações como chefes, colegas, subordinados? É possível continuar mentoreando? O que ocorrerá com as redes de relacionamento significativas das quais se faz parte dentro da organização após o desligamento?
- Preocupações sobre família:
 - i. O papel a ser cumprido – Qual será o novo papel a ser cumprido na família agora que não existe mais a carga profissional?
 - ii. Conflitos trabalho/família – Família e lazer serão suficientes ou existirá a necessidade de uma nova carreira?

Segundo Chandler e Kram (2005), estudos mostraram que indivíduos que assumiram o desafio de mentorear já haviam passado dos primeiros anos de carreira e que parcerias de sucesso eram aquelas, cujos mentores e mentoreados estavam em

estágios de carreira complementares. Chandler e Kram (2005) afirmam que, nas pesquisas realizadas, as parcerias que falharam, frequentemente, apresentavam mentores e mentoreados com necessidades de seus estágios de carreira conflitantes. Por exemplo, quando o mentoreado estava pronto para partir para uma fase de responsabilidade e autonomia e o mentor insistia em colocá-lo sob sua responsabilidade.

Kram (1988, p. 148, tradução nossa) propõe a “constelação de relacionamentos” que mostra as inúmeras relações que um indivíduo pode ter com colegas de trabalho, amigos, familiares, chefes, subordinados, mentores que ajudarão a dar o suporte psicossocial e de carreira que ele venha a precisar nas diferentes fases da vida. Mas salienta que, conforme o tempo passar, essa constelação mudará e as prioridades também. E, para qualquer uma dessas relações, é preciso levar em conta essas mudanças e as características individuais em cada fase da vida. Uma gerente jovem, por exemplo, pode buscar ter em sua constelação a presença mais marcante de mulheres que possam ajudá-la com problemas de desenvolvimento, um jovem gerente, por sua vez, pode perceber, com a saída do seu mentor da empresa, por exemplo, que colegas tiveram um papel importante como fonte de desenvolvimento e oportunidades. Já um gerente mais sênior pode mudar sua constelação no sentido de inserir mais colegas juniores, a fim de prover mentoria a um maior número de colegas.

Kram (1988) afirma que a postura e as atitudes de cada pessoa nos seus relacionamentos vão moldando a constelação e definem quais relações são importantes, de acordo com as expectativas que se tem e as trocas almejadas. A forma como os indivíduos tratam de questões de autoridade irá moldar as possibilidades encontrar, ou até mesmo, de haver o interesse em relações de mentoria com colegas mais seniores. Indivíduos com problemas com autoridade, por exemplo, terão menos interesse em procurar suporte de colegas mais experientes, ou mais dificuldade de aceitar suas orientações. Por outro lado, aqueles que buscam aprovação dos níveis hierárquicos mais altos tendem a buscar parcerias com colegas mais seniores.

A atitude que o indivíduo tem em relação à sua intimidade moldará os limites das relações com seus colegas, subordinados e mentores, principalmente quanto às funções psicossociais de mentoria. Aqueles que estão dispostos a se abrir, ouvir e

compartilhar de suas questões pessoais e profissionais construirão relacionamentos sólidos e de confiança com seus mentores e colegas. Se, em uma parceria mentor/mentoreado, há percepções completamente opostas sobre os assuntos apropriados a se discutirem, haverá disfunções na relação e aquele indivíduo que se mostra mais fechado às conversas terá sua constelação, dentro da organização, reduzida ao seu chefe, subordinado e colegas de contato direto.

Outra atitude que influencia diretamente nas relações é a forma como o indivíduo se auto-avalia nas suas competências. Essa avaliação está diretamente relacionada à sua relação com seu mentor, às suas expectativas sobre as funções de carreira, e mesmo as psicossociais, em como se desenvolverá a relação como um processo de mão dupla e à disposição para se tornar, futuramente, um mentor.

A postura de uma pessoa em relação a competição e conflitos afetará diretamente sua constelação. Por mais que competição seja importante, a forma como se lida com ela estabelecerá os limites das relações na sua rede. O mesmo vale para os conflitos que, se evitados e se, quando necessários, forem bem administrados, aumenta-se a chance de se relacionar com mentores, ou mentoreados, e de possuir relações de troca ricas com colegas.

A importância dada à vida profissional e pessoal delineará as relações no trabalho, pois, quando o trabalho é parte essencial da vida de uma pessoa, ela tende a construir redes de relacionamento dentro da empresa de forma a corresponder às suas expectativas de aprendizados, amizades, trocas. Se ela busca o equilíbrio entre pessoal e profissional, pode ser que passe por um momento em que aspectos das funções psicossociais da mentoria sejam mais relevantes. Mas se, por outro lado, estiver passando por uma fase em que a vida profissional é prioridade, pode valorizar mais as funções de carreira, mesmo que, no caso de um novato, precise estar atento às questões psicossociais também.

Outra atitude apontada por Kram (1988) trata da forma como se lida com os aprendizados. Se forem vistos como algo a ser conquistado sozinho, então não haverá interesse em relações de *coaching* ou mentoria, por exemplo. Mas se o aprendizado é visto como algo que faz parte de um processo colaborativo, então uma

constelação será construída no sentido de proporcionar diferentes formas de desenvolvimento.

Todas essas questões apontam para a necessidade de uma análise clara de perspectivas ao se implementar um programa formal de mentoria. É preciso não só cruzar as duplas de forma a satisfazer as necessidades do mentoreado, mas também compreender as premissas do mentor ao se envolver nos processos de mentoria e, por fim, prepará-los, mentores e mentoreados, para enfrentar os pontos de possíveis divergências.

Outro fator relevante para a definição de um programa de mentoria é ter claro que as organizações são diferentes entre si e a cultura organizacional influencia diretamente na forma como as pessoas se relacionam em todos os níveis e o que esperam umas das outras (DEAL; KENNEDY, 1982 apud KRAM, 1988). A cultura determina se, quando, e até que ponto as pessoas podem-se abrir sobre questões profissionais e pessoais. Ela encoraja ou desencoraja a interação entre diferentes níveis hierárquicos ou departamentos e ainda valoriza, ou não, as relações não só no sentido de alcançar metas, mas também de construir um clima positivo, de amizade. A organização pode até mesmo estabelecer atividades, se isso estiver em seus valores, com o intuito de consolidar relações.

2.1.2 Toda relação implica confiança

Segundo Bell (2005), para que o mentor consiga gerar sinergia com o mentoreado, um primeiro passo é trabalhar fortemente uma palavra: ceder. É imprescindível renunciar completamente a qualquer impulso que leve à manipulação de resultados e ser autêntico, tendo como objetivo central o aprendizado e não o convencimento. É preciso desenvolver afinidade através de empatia. É válido enfatizar que empatia é diferente de simpatia. Segundo o dicionário eletrônico Houaiss (1998), simpatia significa “afinidade moral, similitude no sentir e no pensar que aproxima duas ou mais pessoas (...) pessoa que costuma ser agradável, (...)” e empatia significa:

capacidade de se identificar com outra pessoa, de sentir o que ela sente (...) de apreender do modo como ela apreende (...) processo de identificação em que o indivíduo se coloca no lugar do outro e, com base em suas próprias suposições ou impressões, tenta compreender o comportamento do outro (HOUAISS, 1998).

Bell (2005, p. 35) ainda acrescenta: “empatia vem de uma antiga palavra francesa que significa ‘um retorno’ ou ‘harmonia renovada’”. Ou seja, simpatia diz respeito ao compartilhar de idéias, sentimentos, e empatia visa à compreensão das idéias e/ou sentimentos de outrem, que não é possível sem a construção de uma relação calcada em confiança e, para que ela exista, é preciso haver total transparência entre ambas as partes.

O sucesso de uma relação de mentoria está diretamente relacionado aos primeiros encontros. O tom de voz, o clima, a forma como a reunião é conduzida definirão se a parceria será produtiva ou carregada de insegurança e ansiedade. Se o primeiro encontro não for bom, não significa que a situação não possa ser revertida, mas, para tanto, é preciso autocrítica e interesse de ambas as partes para o alcance de um recomeço bem-sucedido, como em qualquer outro tipo de relacionamento.

Segundo Bell (2005, p. 35), a empatia possui quatro elementos a ser considerados pelo mentor para se estabelecer afinidade, conforto e confiança desde os primeiros encontros, ainda que o autor ressalte a necessidade de cada um encontrar suas próprias técnicas, mas sempre levando em consideração os seguintes componentes:

Comunicação nivelada: a empatia começa nos primeiros contatos, e as primeiras impressões ocorrerão através dos sons e imagens. É natural a ansiedade do mentoreado no primeiro encontro, quando buscará sinais de receptividade positiva. O mentor precisa transmitir sinais positivos rapidamente. É essencial evitar uma postura rígida e distante, como braços cruzados e olhares que expressem distância, barreiras físicas, como uma mesa imponente que sinalize poder. Em vez disso, gestos calorosos, saudações personalizadas, contato visual no mesmo nível, distância física reduzida cooperarão para o sucesso no estabelecimento da parceria.

Gestos generosos: os aprendizes precisam de sinais que transmitam afinidade. Mais que palavras, cada gesto pode estar carregado de significados. A aproximação deve ocorrer aos poucos, até a construção de uma parceria sólida e duradoura. Alguns sinais são mais óbvios, como oferecer um cafezinho, outros são mais sutis e de fato relevantes, como se lembrar de separar um artigo que possa ser útil para o parceiro.

Receptividade aos sentimentos: um bom mentor dispensa aos sentimentos do mentoreado uma atenção cuidadosa desde o início do primeiro encontro. Pessoas seguras de estar sendo ouvidas e compreendidas se sentem mais à vontade. Não se trata apenas de perguntar como o outro está, é preciso ouvir cada palavra e atentar para cada gesto, a fim de compreender aquilo que não foi explicitado, que ficou nas entrelinhas da conversa. E, por fim, é necessário colocar-se no lugar do outro, buscar entender como se sentiria se os papéis fossem invertidos.

Respostas reflexivas: a empatia se relaciona diretamente com a humildade e a sensibilidade, de tal forma que o mentor pode e deve demonstrar seus sentimentos quando se sentir entusiasmado, constrangido ou quando já tiver passado por algo parecido com o que o mentoreado estiver expondo. Isso gera afinidade e proximidade.

Como a mentoria não é uma via de mão única, mentor e mentoreado dividem a responsabilidade sobre os caminhos que a parceria tomará. O mentoreado, antes de começar o processo de mentoria, precisa estar a par dos pré-requisitos: ele deverá ser totalmente transparente, o que significa admitir suas fraquezas, suas lacunas; precisa ser capaz de abrir-se para receber orientação e estar disposto a rever os saberes acumulados, a fim de criar condições para a ampliação de repertório, de competências e assim gerar condições para o gerenciamento da carreira com vistas no crescimento.

É preciso, durante o processo de mentoria, estar ciente de que os parceiros compartilharão de segredos de sucesso, de problemas encontrados ao longo do caminho, e até mesmo de detalhes de suas vidas. Assim, não basta o mentoreado confiar no mentor, mas ele deve também ser confiável. A confiança diz respeito a dar e

receber *feedbacks* positivos e negativos, em guardar segredos, ser leal no que se faz e fala, cumprir com os compromissos, assumir erros e tomar correções de rumo, dividindo as decisões com o parceiro, empenhar-se em alcançar sincronia no trabalho em conjunto na busca dos objetivos traçados (ENSHER; MURPHY, 2005).

Rogers (1982, p. 28) fala da importância da transparência na construção de relações reais, ou seja, relações de significado, através do seu próprio aprendizado ao longo da vida no trecho que segue:

Nas minhas relações com as pessoas descobri que não ajuda, a longo prazo, agir como se eu fosse alguma coisa que não sou. (...) Não serve de nada agir como se eu soubesse as respostas dos problemas quando as ignoro. Não serve de nada agir como se sentisse afeição por uma pessoa quando nesse determinado momento sinto hostilidade para com ela. Não serve de nada agir como se estivesse cheio de segurança quando me sinto receoso e hesitante. (...) significa que nunca achei que fosse útil ou eficaz nas minhas relações com outras pessoas tentar manter uma atitude de fachada, agindo de uma certa maneira na superfície quando estou passando pela experiência de algo completamente diferente. Creio que essa atitude não serve de nada nos esforços que se fazem para estabelecer relações construtivas com as outras pessoas. (...) Uma segunda aprendizagem (...) descobri que sou mais eficaz quando posso ouvir a mim mesmo aceitando-me, e quando posso ser eu mesmo (...) tornou-se mais fácil para mim aceitar a mim mesmo como um indivíduo irremediavelmente imperfeito. Uma outra consequência desta aceitação de mim mesmo é que as relações se tornam reais. As relações reais têm caráter apaixonante de serem vitais e significativas.

2.2 RELAÇÕES INFORMAIS X RELAÇÕES FORMAIS

Relações de mentoria podem fazer parte de um processo formal ou informal e podem ocorrer dentro da mesma organização.

Relações informais, segundo Young e Perrewé (2000a, 2000b), geralmente surgem de uma afinidade natural que se desenvolve através de interesses comuns,

metas, características, admiração. A relação formal ocorre a partir de uma decisão estratégica da organização ao responder à necessidade de esforços para o desenvolvimento de alguns indivíduos pelos mais diversos motivos, como sucessão, expatriação, contratação de novos talentos.

Nas relações informais, mentores participam pelo interesse próprio e não por serem solicitados ou até mesmo impostos pela organização, como nas relações formais (KIZILOS, 1990 apud EBY; ALLEN, 2003). Ser pressionado a mentorear alguém pode levar à queda da motivação intrínseca. A motivação para participar de um processo deve ocorrer de forma natural, pelo interesse próprio em ajudar a desenvolver alguém e não por uma imposição ou pela possibilidade de ganhar prêmios (DECI; RYAN, 1987 apud EBY; ALLEN, 2003).

A teoria sugere, segundo Eby e Allen (2003), que mentores formais recebem das relações menos benefícios que mentores informais. Nas relações informais, mentores podem tirar mais proveito, pois podem decidir de quais relações participar com base no que o mentoreado tem para oferecer em troca, como algum tipo de conhecimento técnico ou um olhar novo sobre a organização. Kram (1988) afirma que, no início das relações, mentores se sentem atraídos por mentoreados com visível potencial para crescimento e possuidores de algum conhecimento de interesse. Em contraste, nos programas de mentoria formais, o foco geralmente está nas necessidades de aprendizado do mentoreado, sem considerar os anseios do mentor e, mais que isso, geralmente, os mentores não participam do processo de definição das duplas do programa.

Lynn (1998) aponta algumas diferenças essenciais entre os processos:

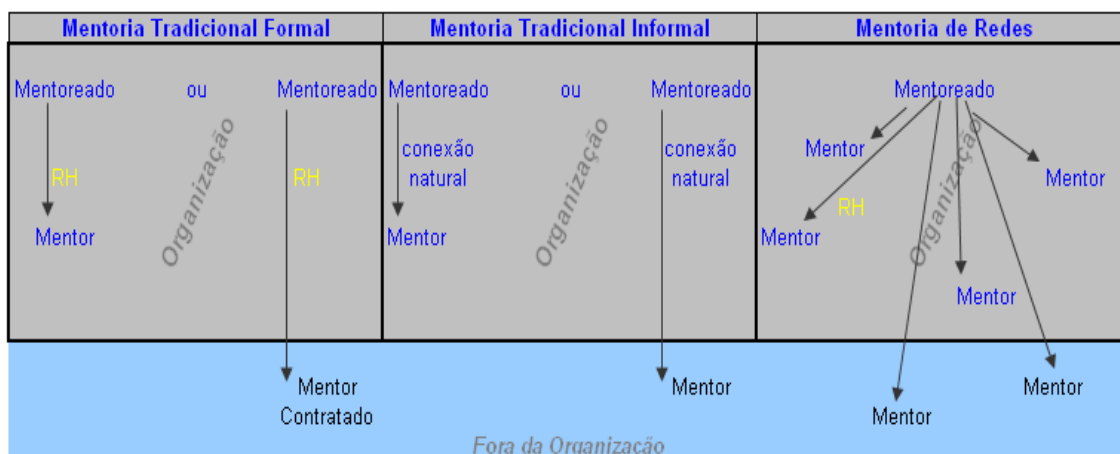
- a mentoria formal implica expectativas que, se não estiverem claras para ambas as partes, ao final do programa, podem levar à impressão de perda de tempo;
- a organização deve preparar seus colaboradores para a inserção do programa formal de mentoria, mesmo os não-participantes, pois todos podem ser impactados indiretamente por ele. Um exemplo de possível desgaste é o conflito que pode ocorrer entre o mentor e o gestor direto do mentoreado. Na mentoria informal, isso também pode ocorrer, se o mentor for da organização. Assim, mesmo que sem o

suporte direto da companhia, mentor e mentoreado devem trabalhar juntos esse tópico;

- alguns indivíduos entram em uma relação mentor/mentoreado pela primeira vez direto em um processo formal. Nesses casos, o treinamento e encorajamento para se abrir e expor suas dúvidas, questões particulares, angústias serão ainda mais importantes que alguém já acostumado com o processo, ainda que o informal;
- o programa formal tem um prazo para acontecer. Se a dupla não estabelecer metas e planos para seguir com disciplina, o processo tenderá ao fracasso;
- como os pares de um programa formal são definidos pela organização, pode ocorrer de não haver empatia entre os pares. A organização precisa atentar para esse fato e acompanhar o desenvolvimento do processo, a fim de diagnosticar a tempo possíveis problemas, mas os próprios envolvidos devem ter maturidade para admitir que algo não vai bem e sinalizar para a empresa;
- as relações informais se iniciam após identificada uma conexão, o que não ocorre nas relações formais. Dessa forma, as relações formais precisam de tempo e demandam esforço para se construir essa conexão e consolidar a confiança necessária para o desenvolvimento e crescimento;
- programas formais, justamente por não se iniciarem de forma natural, precisam não só de treinamentos, como de constante lembretes, principalmente no início.

A figura a seguir apresenta resumida e esquematicamente a comparação entre as relações formais e informais, tradicionais ou de redes, dentro e fora da organização.

FIGURA 2
MENTORIA TRADICIONAL FORMAL X MENTORIA TRADICIONAL
INFORMAL X MENTORIA DE REDES



Vale salientar que foram apresentados, nessa figura, os elementos principais das relações, ou seja, mentor, mentoreado e organização, com seu participante-chave nos programas formais, o RH (área de Recursos Humanos). Mas é válido lembrar que todos estão imersos em outras redes de relacionamentos, pessoais e profissionais, dentro e fora da companhia, com pares, chefes, familiares, amigos, subordinados, que podem influenciar ou ser influenciados pelo processo de mentoria.

2.3 PROGRAMAS FORMAIS DE MENTORIA

2.3.1 Tipos de programas, etapas e premissas

Os benefícios do mentoria variam de pessoa para pessoa e de organização para organização. Esses programas são postos em prática para atender a diferentes necessidades individuais e organizacionais. Santos (2007) categoriza os programas de mentoria em quatro grupos para simplificar o entendimento sobre os diferentes objetivos dos programas implementados nas organizações e, por consequência, das diversas questões neles envolvidas:

Programas voltados para integração ou transição: objetivam, primordialmente, apoiar pessoas que precisam integrar-se a um mercado de trabalho focado em carreiras mais específicas e a promover grupos minoritários. O exemplo dado por Santos (2007, p. 254) para essa categoria foi o *Canadian Women in Communications (CWC)*, que apóia mulheres interessadas em trabalhar com telecomunicações.

Programas voltados para planejamento de carreira: objetiva orientar e desenvolver o indivíduo nas competências essenciais para seu crescimento. Voltados para comunicação, gestão, liderança, integração cultural, solução de problemas, adaptação em novas comunidades.

Programas voltados para sucessão: o foco é apoiar e desenvolver futuros líderes. Esses programas identificam potenciais talentos dentro da própria organização para a sucessão e os preparam para isso, evitando rotatividade e atraindo novos talentos com políticas de desenvolvimento de carreira. Como exemplo, podemos citar o atual presidente da Whirlpool S.A., José Drummond Júnior, sucessor de Paulo Periquito. Segundo Drummond (ARROW BRASIL S/A, 2007): "Não só eu, mas outros executivos já estavam preparados para assumir novas posições em caso de mudança".

Programas voltados para desenvolvimento de empreendedores: foco em indivíduos que estão começando sua empresa ou seus negócios. Geralmente, o programa é voltado para “desenvolver atitudes, cultura e valores de um empresário que saberá conduzir com sucesso o seu negócio, ante os desafios e as oportunidades da sustentabilidade organizacional” (SANTOS, 2007, p. 255).

Segundo Marceau, Otis e Simard (1992 apud SANTOS, 2007), um programa de mentoria precisa obedecer a uma estrutura lógica, formada pelos seguintes componentes: **missão, foco, objetivos, iniciativa, entradas, produção, saída, impactos**.

Etapa I – Definir a missão: os coordenadores do programa de mentoria precisam definir a missão desse programa. Consiste em compreender a razão por que

se está concebendo um programa de mentoria. Os coordenadores deverão responder à seguinte pergunta: que questão se pretende trabalhar com esse programa?

Etapa II – Definir foco: uma vez definida a missão, é preciso identificar o foco do programa. O foco é a mudança desejada sobre a situação-problema que pressupõe ações.

Etapa III – Estabelecer objetivos: nessa etapa, definem-se os objetivos a serem trabalhados, de modo a atender o foco do programa.

Etapa IV – Definir as iniciativas: após a etapa III, é preciso definir as iniciativas necessárias para alcançar os resultados almejados.

Etapa V – Identificar as entradas: definir que recursos precisarão ser alocados, direta ou indiretamente. Por exemplo: recursos financeiros, espaço físico, mentores voluntários.

Etapa VI – Definir atividades de produção: refere-se a todo o gerenciamento do programa, em como transformar entradas em saídas. Por exemplo, define-se o processo de recrutamento e seleção de mentores e mentoreados, desenvolvimento de manuais, planejamento de treinamentos para mentores e mentoreados e processo de supervisão dos programas.

Etapa VII – Definir saídas: é necessário definir indicadores, qualitativos e quantitativos, que permitam avaliar se os resultados atendem ao que o programa se propõe a fazer. Por exemplo: número de mentores e mentoreados participantes do processo dentro de determinado prazo e o grau de satisfação dos participantes.

Etapa VIII – Identificar impactos e repercussões: trata-se de identificar os benefícios ou conseqüências resultantes da concepção do programa e esses efeitos devem estar de acordo com a missão, foco e objetivos traçados nas primeiras etapas. Também exigem indicadores e podem ser avaliados a curto/médio prazo e depois a longo prazo para verificar a evolução do programa.

A seguir, quadro ilustrativo com exemplos retirados do artigo de Santos (2007) para facilitar a compreensão das etapas acima descritas:

QUADRO 6
EXEMPLOS DE PROGRAMAS DE MENTORIA

Programas de Mentoring	Missão	Foco	Objetivo	Impactos e repercussões de curto/médio prazo	Impactos e repercussões de longo prazo
Programa voltado para carreira	Reduzir a rotatividade dos empregados, melhorando a satisfação no trabalho.	Definir um plano de carreira.	Promover e estimular seu potencial de crescimento.	Número de promoções atingidas pelo empregado.	Redução nos índices de rotatividade e aumento no grau de satisfação individual no trabalho.
Programa voltado para sucessão	Ajudar em questões relacionadas a processos de sucessão.	Identificar talentos na organização com potencial de liderança.	Desenvolver competências gerenciais.	Número de candidatos identificados pela organização com potencial para a gerência.	Número de empregados promovidos a nível gerencial através de recrutamento interno e externo.

FONTE: SANTOS, 2007, p.258.

Cuerrier (2001 apud SANTOS, 2007) estabeleceu cinco premissas e três condições para o sucesso da mentoria no universo do trabalho e no desenvolvimento de carreiras. São elas:

Premissa 1: todo programa de mentoria deve ter dois focos: mentor e mentoreado.

Premissa 2: na pré-seleção dos candidatos ao programa de mentoria, devem estar claros os pré-requisitos e os critérios de participação para mentores e mentoreados.

Premissa 3: devem-se admitir voluntários para apoiar os esforços de coordenação.

Premissa 4: deve contemplar treinamento para clarificar os papéis a serem desempenhados e diferenciar o programa de mentoria de outros programas de apoio ou desenvolvimento.

Premissa 5: o programa deve contemplar sua melhoria contínua e, para isso, precisa avaliar constantemente se os resultados esperados estão sendo alcançados,

o grau de satisfação dos participantes e a qualidade do envolvimento entre mentores e mentoreados.

Condição 1: garantia de que os programas existentes na mesma organização se retroalimentem de conhecimentos.

Condição 2: disponibilidade dos recursos apropriados para que as responsabilidades e obrigações inerentes ao programa sejam cumpridas.

Condição 3: deve haver, no mínimo, um líder na organização que seja o porta-voz do programa de mentoria como parte da visão estratégica.

2.3.2 Pares: definição das duplas e fases da parceria

A definição dos mentoreados, participantes de um programa formal de mentoria, varia de acordo com os objetivos da organização. Podem-se escolher, por exemplo, como mentoreados, determinados conjuntos de colaboradores, por fazerem parte de um grupo envolvido em projetos estratégicos, ou de jovens talentos que precisam de um trabalho de aceleração do nível de maturidade exigido pelas novas ou prováveis futuras posições, minimizando o tempo de adaptação e otimizando o crescimento.

A escolha dos mentores envolverá critérios de sucesso profissional reconhecido e características emocionais estáveis e maduras, além de desempenho elevado em desenvolver pessoas ou, ainda, conhecimento técnico diferenciado (BERNHOEFT, 2001).

Para ser capaz de representar um contraponto forte e cumprir o papel de incentivador, o mentor precisa estar sempre atualizado e, ao mesmo tempo, estar conectado às tendências. Para manter-se atualizado e através das atualizações, o mentor vai envolvendo-se em uma rede de relacionamentos, que poderá ser aproveitada pelo mentoreado ao longo do processo e conforme a necessidade. Por exemplo, o mentor pode saber exatamente onde estão as fontes certas para

aprendizagem diferenciada, formal ou informal, de seu mentoreado dentro ou fora da organização. Se o mentoreado estiver realmente envolvido no processo, deverá fazer uso consciente e disciplinado dessas fontes de forma a não expor negativamente seu mentor. Além disso, o mentor deve reconhecer suas próprias limitações e saber o momento de incentivar o mentoreado a buscar novas parcerias, o que não implica o fim da relação entre eles. Ensher e Murphy (2005) exemplificam essa situação com um caso, na Cisco dos Estados Unidos, da relação de mentoria entre o mentor Larry Carter, CFO (*former chief financial officer*), e sua mentoreada Patty Archibeck, uma gerente sênior de comunicação: Larry encorajou Patty a procurar uma mentora, ao reconhecer suas próprias limitações nas discussões sobre balanço entre trabalho e família da perspectiva feminina. Patty foi encorajada a não se limitar ao universo da empresa, e foi o que ela fez ao procurar uma executiva de outra empresa para ser sua mentora também, porém em uma relação de mentoria informal.

Bernhoeft (2001) afirma que o método é responsabilidade do mentor, mas ele precisa:

- listar temas a serem trabalhados;
- ter pautas de discussão bem definidas;
- estabelecer um cronograma para controlar prazos e processos;
- ter uma forma de análise de resultados.

Isso tudo para possibilitar explicitar o valor da experiência vivida e formalizar aprendizados. Os temas definidos para o trabalho devem ser explorados até que o mentoreado demonstre evolução ou uso natural do conhecimento adquirido. Para definir o método, é importante estabelecer prioridades e indicadores que possam sinalizar quando encerrar cada ciclo. Assim, o processo exige a estruturação de um cronograma e escolha de ambientes apropriados aos encontros e à experiência que se deseja proporcionar. O processo pode ter aspecto informal, mas implica ter uma estrutura bem elaborada para possibilitar a documentação do histórico para a organização.

Há diferentes tipos de atividades que podem enriquecer o aprendizado, desde viver experiências conjuntas, como a observação de uma reunião com a equipe

do mentor ou a participação ativa dos eventos. Ou, ainda, podem-se considerar as atividades programadas, como visitas a especialistas e estudos conjuntos.

Discordâncias e tensões surgirão naturalmente e fazem parte do convívio, então, é essencial tratá-las não se esquecendo do objetivo principal do processo: o desenvolvimento. Assim, não se trata de descobrir quem tem razão, mas sim de como usufruir de todas as oportunidades para conhecer outras formas de examinar os temas de interesse e administrar tensões. Tudo nessa relação pode gerar aprendizado, seja uma crise, uma vitória ou um insucesso de uma das partes envolvidas. Enfim, qualquer intercorrência que exponha as expectativas na relação pode levar a esclarecimentos.

É preciso definir duplas, cujos envolvidos tenham características complementares. Ensher e Murphy (2005) afirmam que pesquisas mostram que programas de mentoria têm falhado ao entregar suas promessas a mentores e mentoreados e atribuem essa falha a programas mal estruturados, com maneiras não criteriosas de definir os pares e, até mesmo, sem recursos suficientes e reconhecimentos adequados. Bernhoeft (2001) afirma que os próprios mentoreados deveriam escolher os seus mentores, o que não se aplica a novos funcionários que ainda não conhecem os líderes da organização. Ensher e Murphy (2001) enfatizam que talvez as empresas devessem investir em recursos para criar uma infra-estrutura que estimulasse o crescimento natural das relações de mentoria, em vez de investir todos os esforços em programas formais, quando parecem não estar completamente preparadas para isso. Por outro lado, afirmam que programas formais podem ser ainda mais interessantes que programas informais, se os primeiros forem criados para se parecer com os últimos: *“We believe that formal mentoring programs can be made much better and even rival informal relationships if they are made to look and feel like informal relationships”* (ENSHER; MURPHY, 2005, p. 19).

Chandler e Kram (2005) afirmam que autores, estudiosos do tema, dividiram o processo de mentoria em diferentes fases, mas a divisão feita por Kram (1983, 1985 apud CHANDLER; KRAM, 2005) é a mais adotada atualmente. É interessante notar que a evolução do trabalho nos últimos vinte anos pode encurtar ou até truncar as fases, seja por uma mudança de setor, de cidade, de projeto ou de

prioridades. São quatro as fases do processo: iniciação, cultivo, separação e redefinição (BERNHOEFT, 2001; CHAO, 1997; KRAM, 1988):

Primeira fase - Iniciação: trata-se da concepção da relação. Começa com a identificação das necessidades do mentoreado. Como este pode estar ainda confuso sobre os resultados que deve alcançar, essa é uma fase para criar uma primeira referência de metas e objetivos. É uma fase de aproximação, em que mentor e mentoreado deixarão a imagem que têm do outro cair por terra para se conhecerem verdadeiramente. Essa fase pode durar de seis meses a um ano.

Segunda fase - Cultivo: é o cultivo da relação. Essa fase é a mais longa, podendo durar de dois a cinco anos, e pode levar a mudanças dentro ou fora da organização tais como: fortalecimento do cargo com inclusão de novas atividades, mudança de emprego ou função, ampliação do escopo de atuação na organização com funções paralelas ou complementares. As expectativas que surgiram durante a fase de iniciação são continuamente testadas nessa fase. Conforme a relação se desvela, os parceiros vão descobrindo o valor da relação da qual fazem parte. É nessa fase que a relação começa a se transformar, de fato, em uma via de mão dupla, já que o mentoreado vai tornando-se mais seguro de sua competência profissional e da confiança que o mentor tem na relação. As funções de carreira tendem a surgir primeiro, conforme o mentor proporciona visibilidade, desafios, orientações e *coaching* para o mentoreado. As funções psicossociais tendem a levar mais tempo a emergirem, já que pressupõem uma conexão pessoal mais forte. Nessa fase, são discutidas questões relativas ao papel profissional e se analisam situações reais vividas na organização. Essas situações servirão para ilustrar o histórico do profissional na empresa bem como os possíveis obstáculos de crescimento. As demandas pessoais, quando já apresentadas pelo mentoreado, como vínculos afetivos, familiares e sociais, também deverão ser observadas nessa fase e cruzadas com as expectativas de carreira, pois, nesse ponto, o foco se dirige para as necessidades de desenvolvimento. Serão definidas as demandas sobre processos de aprendizagem, novas habilitações ou mesmo a necessidade de revisão de alguns conceitos como, por exemplo, a respeito da forma como o mentoreado gerencia sua rotina, ou seja, seus assuntos diversos e suas responsabilidades. O foco transcende questões de excelência em resultados, permeando fatores inerentes à construção do próximo passo da carreira, levando em

consideração os aspectos da vida pessoal, como família e investimento e, por fim, busca uma estratégia clara para o alcance dos objetivos. Um exemplo citado por Bernhoeft (2001) sobre essa fase é o caso de uma profissional que, embora tivesse passado por sérios problemas de relacionamento com sua equipe anterior, fora promovida a gerente de marketing e atendimento a clientes. Para corrigir a falha de relacionamento, considerada pontual, a organização contratou um trabalho de *coaching*, que acabou evoluindo para um processo de mentoria. A análise, de um enfoque mais amplo para além do universo corporativo, mostrou que o cerne dos problemas de comportamento dessa profissional estava em três pontos de insatisfação: o receio de perder o emprego para uma pessoa mais jovem, devido a sua idade; problemas familiares, e a falta de perspectivas na própria organização, apesar da recente promoção. A sede da empresa estava para ser transferida para outra cidade e ela receava perder o emprego. A recontração ocorreu, já contemplando o planejamento dos próximos passos da carreira e aprendizados sobre como gerenciar as movimentações dentro da organização. Essa fase termina, quando mudanças organizacionais ou de objetivos de um dos envolvidos no processo mudam de forma a tornar a relação menos relevante ou inadequada.

Terceira fase - Separação: consiste na desvinculação entre mentor e mentoreado. A parceria se desfaz em comum acordo entre os parceiros. Ainda que, em um processo formal de mentoria, a área de Recursos Humanos possa estipular um prazo para a existência da relação e o cumprimento de determinados objetivos, a relação pode perdurar mesmo sem o acompanhamento formal da corporação. A relação termina, quando as partes percebem que o mentoreado já possui autonomia suficiente para lidar com as relações, as pressões, os problemas e as dúvidas, sem a necessidade de um contraponto constante, e que o mentor está no momento de buscar um novo parceiro, pois o amadurecimento da relação permite a compreensão do que ela significa para o desenvolvimento de ambos e, assim, que consiste em uma ampla troca de conhecimentos e experiências. Quando as trocas começam a ficar limitadas, está no momento de desvincular, o que não significa o corte da relação de amizade ou coleguismo. Mas separação implica perda. O mentor perde a influência que possuía sobre o desenvolvimento pessoal e profissional de um talento mais júnior, e o mentoreado perde a segurança de ter sempre alguém mais sênior acompanhando seus

passos, abrindo portas, provendo crescimento e ajudando no desenvolvimento do autoconhecimento. É válido salientar que algumas indicações ou conselhos poderão levar algum tempo para serem corretamente absorvidos e compreendidos.

Um mentorado, certa vez, confessou (...): ‘Você me disse uma frase, há uns sete anos, que passou a orientar a minha vida sem que eu tivesse compreendido todo o seu significado quando a ouvi pela primeira vez’. (...) A frase que passou a integrar seu diálogo interno, ganhando real significado gradativamente foi: ‘delire com seus sonhos, mas seja muito cruel com a realidade. De simples referência, destinada a ficar cristalizada no passado, ela acabou abrindo um nova pista para ele, que pôde concluir: ‘Andei fazendo tantas coisas concretas que esqueci de delirar com meus sonhos’. Em vez de apenas lamentar a atitude, tratou de fazer a correção de curso (BERNHOEFT, 2001, p. 49).

Quarta fase - Redefinição: após algum tempo da separação, essa fase trata da redefinição da relação com o reconhecimento dos laços estabelecidos entre mentor e mentoreado e do que um pôde ou ainda pode oferecer ao outro. Algumas relações terminam com o afastamento total dos pares; outras, mesmo após alguns anos, se reconstroem sobre outros alicerces. É a fase de fortalecimento da conexão entre ambos e da possibilidade de construir uma amizade, com eventuais momentos de mentoria, *coaching*, *counseling* ou até mesmo de inverter os papéis.

CAPÍTULO III: PREOCUPAÇÕES DA MENTORIA

3.1 ATRAÇÃO OU REPULSA

O sucesso de uma relação formal de mentoria recai sobre uma troca constante entre mentor e mentoreado, na qual a experiência de desenvolvimento envolve responsabilidade e esforço de ambas as partes (RAGINS, 1997 apud LANKAU; RIORDAN; THOMAS, C., 2005). Apreço e conexão entre as partes nas relações formais cumprem um papel essencial na disposição que ambos têm para dedicar tempo e energia no desenvolvimento do processo. Enquanto esses fatores se dão de forma natural em relações informais, o mesmo pode não ocorrer em relações formais.

Byrne (1971 apud LANKAU; RIORDAN; THOMAS, C., 2005) estudou a atração pela semelhança, sugerindo que quanto mais semelhante um indivíduo se sente em relação ao outro, mais tende a gostar daquela pessoa. Assim, indivíduos que possuem características demográficas parecidas tendem a se sentir atraídos uns pelos outros. Em contrapartida, quando as duplas apresentam características demográficas distintas, as diferenças podem ativar um tipo de categorização que envolve o uso de estereótipos, o que limitaria o desenvolvimento do apreço e causaria um impacto negativo na relação (RAGINS, 1997). Riordan (2000) ainda acrescentou outras características, além das demográficas, como influenciadoras do processo, tais como semelhança de personalidade, atitudes e valores. Indivíduos, cuja atração se baseia predominantemente na personalidade, tendem a ter maior facilidade no desenvolvimento de apreço na relação.

Para Lincoln e Miller (1979 apud LANKAU; RIORDAN; THOMAS, C., 2005), o modelo de Byrne mostrou que a semelhança entre pessoas pode levar a uma maior integração social, ao desejo de manter-se conectado com o outro e à comunicação mais freqüente. Assim, indivíduos similares demograficamente teriam, por exemplo, a oportunidade de usufruir de relações mais coesas (WHARTON; BARON, 1987). É interessante notar as datas dos estudos de Byrnes e de Wharton e Baron, quando as discussões sobre a importância da diversidade nas relações ainda não estavam em voga. A diversidade na relação de mentoria desafia a dupla, tirando-os da zona de conforto de uma relação mais coesa e, embora Ragins (1997) tenha mencionado a possibilidade de inibir a comunicação, uma relação de diversidade pode prover aprendizados diferenciados se os participantes estiverem com a mente aberta aos desafios das diferenças.

Ensher e Murphy (1997 apud LANKAU; RIORDAN; THOMAS, C., 2005) investigaram os efeitos da semelhança, real e percebida, na qualidade das relações de mentoria entre jovens participantes de um treinamento de verão e perceberam que a semelhança real de raça influenciava o apreço dos mentores pelos mentoreados e vice-versa. Com respeito à semelhança percebida, observaram que, quanto mais os mentoreados se achavam parecidos com os mentores sob aspectos de caráter, como valores, perspectivas, visão, mais eles demonstravam apreço pelo mentor.

Lankau, Riordan e Thomas, C. (2005) desenvolveram um estudo para examinar os papéis da semelhança e do apreço nas relações mentoreado/mentor dentro de relações formais de mentoria, através da investigação sobre a influência da demografia e da semelhança sobre o apreço pelo parceiro no processo. Os resultados mostraram que a relação entre semelhança e apreço é diferente para mentores e mentoreados. Semelhança demográfica apresentou maior importância para mentores que para mentoreados. Semelhanças mais profundas como valores se mostraram importantes para ambos. Os autores acreditam que as questões demográficas são mais relevantes para mentores que para mentoreados pela responsabilidade que os primeiros têm na relação e pelas expectativas que se tem sobre eles. Para alguns mentores, o sexo e a raça podem gerar no mentoreado expectativas de que haverá barreiras na relação ou estereótipos relacionados a desempenho. Ainda, segundo os autores, o mentoria formal

tem utilizado os fatores demográficos como base para definição dos pares e alertam para a necessidade de usar informações mais profundas sobre esses indivíduos para identificar quando, de fato, mentor e mentoreado compartilham de características similares no que tange a personalidade e valores. Diferenças concernentes a valores e personalidade podem causar desencontros reais da dupla, já barreiras demográficas são mais facilmente superadas, através de treinamentos para os mentores se desprenderem de estereótipos e fortalecerem a capacidade de consolidar relações com diferenças de sexo ou raça, por exemplo.

Um resultado interessante do estudo de Lankau, Riordan e Thomas, C. (2005), que mostrou contradição com o modelo de Byrne, foi o de que mentores sentiam menor apreço por mentoreados da mesma área do que por mentoreados de outras áreas de atuação na organização. Os autores levantam alguns possíveis motivos para isso: o risco de um mentoreado competente acabar por substituir o mentor e preocupações sobre possíveis percepções de outros indivíduos de que o mentor proporciona algum tipo de vantagem desleal a seu mentoreado.

3.2 DIVERSIDADE: GÊNERO, RAÇA E CULTURA

Scandura e Ragins (1993) afirmam que a mentoria tem um papel particularmente especial para mulheres, quando tratado dentro de um universo profissional predominantemente masculino, em que o gênero pode representar uma barreira inicial. Mas, se, em uma organização predominantemente masculina, as mulheres precisam tanto quanto os homens, se não mais, de um mentor, também pode ser mais difícil para elas consegui-los, ou ter uma relação de mentoria rica, pelos mesmos motivos pelos quais precisam deles e é natural que a probabilidade de se conseguir uma mentora é menor do que um mentor. Mas, embora existam barreiras quanto ao gênero, essas mesmas autoras observaram em seus estudos que o gênero em si influencia menos nos processos de mentoria do que a orientação sexual ou características andrógenas. Alguns estudos mostraram que a androgenia estava relacionada com o sucesso de mulheres em universos tipicamente masculinos. No

estudo realizado por Jagancinski (1987 apud SCANDURA; RAGINS 1993), engenheiras que se descreveram como possuidoras de características andrógenas ou masculinas eram as que possuíam maiores salários, resultados e satisfação do que mulheres que se descreviam como femininas.

Nos estudos de Scandura e Ragins (1993), o sexo biológico não se mostrou um determinante nos processos de mentoria. Por outro lado, homens e mulheres que se descreveram como andrógenos reportaram maior suporte psicossocial e de desenvolvimento de carreira do que indivíduos com atributos tipicamente femininos (passivo, prestativo, cuidadoso) ou tipicamente masculinos (agressivo, autoconfiante, competitivo). As autoras atribuem isso à flexibilidade que indivíduos andrógenos possuem que pode ser explorada pelos mentores, pois pessoas com “características muito masculinas podem ser independentes demais, e assim incapazes de aceitar conselhos do mentor (...) e com características femininas podem ser dependentes demais de seus mentores” (SCANDURA; RAGINS, 1993, p. 262, tradução nossa).

Outro fator relevante sobre a questão do gênero trata da mistura entre relação pessoal e profissional. Como qualquer relação, um processo de mentoria pode levar mentor e mentoreado a um envolvimento pessoal e a dupla pode ser perfeitamente capaz de manter a objetividade da relação de mentoria. Mas o desejo de estar juntos e o visível prazer no convívio podem levar a fofocas que insinuem um romance, por exemplo, mesmo quando isso não é verdade (MURRAY, 2001). Essa autora levanta o seguinte questionamento: por que muitas pessoas acreditam que mulheres profissionais que lutam por seu crescimento profissional se arriscariam envolvendo-se em casos românticos com seus mentores? O aumento de programas de mentoria para mulheres parece perpetuar a crença de que mulheres não sabem se comportar no ambiente de trabalho e Murray (2001, p. 193) exemplifica sua colocação com os títulos dos seminários voltados para esses programas como “*Assertiveness training for women (...)*” e “*Image and communication skills for women*”, que parecem enfatizar que mulheres são diferentes “(leia-se: deficientes) e assim exigem treinamento corretivo” (MURRAY, 2001, p. 193, tradução nossa). Esse tipo de conclusão só pode ser tirado se o olhar para programas voltados para mulheres for extremamente superficial. Um olhar crítico sobre a realidade permeará a evolução da mulher do mundo do trabalho e verá que ela vem ocupando seu espaço, mas ainda

existem barreiras, como estereótipos, a serem vencidas e, de fato, homens e mulheres possuem características diferentes, o que os fará lidar com problemas do dia-a-dia organizacional de formas diferentes (SCANDURA; RAGINS, 1993).

Em pesquisa sobre programas de treinamento para homens e mulheres, Berryman-Fink e Fink (1985 apud MURRAY, 2001) observaram que a maioria das estruturas organizacionais e teorias gerenciais são provenientes do universo militar ou dos esportes, cuja influência é predominantemente masculina. Dessa forma, as mulheres parecem não se encaixar perfeitamente nos modelos e precisam de atenção especial, embora as relações de mentoria impliquem muito mais o contato um a um do que um trabalho de time, por exemplo.

Dentre as crenças sobre relações de mentoria com pares mistos, é interessante notar a expectativa que ainda se observa sobre o mentor ser do sexo masculino e o mentoreado do sexo feminino. No entanto, o assunto mais preocupante ainda é o possível envolvimento sexual da dupla. Pesquisas apontam para o fato de que a maioria das mulheres e homens não perdem o “senso de decência”, quando envolvidos em processos de mentoria (Murray, 2001). Ragins e McFarlin (1990) observaram, em estudo sobre relações de mentoria com pares mistos, que a probabilidade de socialização entre os pares, como sair para *happy hours*, era maior em casos em que as duplas eram do mesmo sexo. O mais interessante foi a observação de que a preocupação com a possibilidade de envolvimento sexual efetivo era menor do que com as aparências, pois rumores sobre um possível enlace poderiam manchar a imagem da relação e dos próprios profissionais e, como Shea (2001, p. 83) afirma, “estudos (...) revelam (...) problemas relacionados com o mentoria intergêneros baseados em fofocas, inveja, suspeitas, especulações (...) estereótipos sexuais e acusações de assédio sexual”.

De fato, atração sexual pode ocorrer nas relações de mentoria, assim como em qualquer relação dentro e fora do universo profissional. Os romances dentro das organizações não surgiram com a mentoria e o envolvimento pessoal com colegas de trabalho faz parte do universo profissional. Mas, quando essas relações se tornam providenciais ou prejudiciais, vale um debate à parte. Jamison (1985 apud MURRAY, 2001) afirma que a atração sexual não pode ser evitada e que pode até ser positiva para

a organização e para as pessoas que lá trabalham, se bem administrada. Já Harrigan (1977 apud MURRAY, 2001) afirma que, para as mulheres, o envolvimento sexual será sempre prejudicial. O autor afirma que, para se manterem ativas no jogo organizacional, elas precisam permanecer impessoais. Mas será que, nos anos 2000, essa diferença entre homens e mulheres ainda é uma verdade? Como Harrigan (1977 apud MURRAY, 2001) afirmou nos anos 70, envolvimento sexual no ambiente profissional pode ser visto de inúmeras maneiras e existem as regras claras, mas também as regras invisíveis, que fazem parte do inconsciente, e estas últimas talvez sejam as mais relevantes para o universo feminino, pois ainda se vivenciam paradigmas masculinos no mundo corporativo, e as mais difíceis de perceber, lidar e dimensionar.

Murray (2001), com um olhar muito interessante sobre esse assunto, afirma que as empresas, ao ser obrigadas a lidar com o envolvimento pessoal entre colegas de trabalho, tendem a desligar um dos envolvidos ou até ambos, mas salienta que talvez o caminho mais proveitoso fosse não ignorar o fato de que pessoas apaixonadas ou de alguma forma envolvidas emocionalmente tendem a dispor de muita energia que poderia ser aproveitada pela organização.

Em pleno século XXI, outro fator ainda determinante nas relações de trabalho é raça. É evidente que as organizações estão passando por mudanças drásticas no que diz respeito à diversidade e que são relevantes nos processos de mentoria (BLAKE-BEARD; MURRELL; THOMAS, D., 2006).

Nos Estados Unidos, onde a mentoria é mais desenvolvida que no Brasil, a população não branca está crescendo mais rapidamente do que o total da população e, de 1990 ao final 2008, está previsto o crescimento da população negra em 31%, enquanto a população branca crescerá 11%; os latinos, 14,4%; e o total da população crescerá 25%. A população branca deverá crescer 3,2% entre 2005 e 2010, segundo censo levantado pelos autores supracitados (*U.S. Census Bureau*, 2005 apud ENSHER; MURPHY, 2005). No Brasil, onde a divisão é muito mais entre negros e brancos, em 2006, segundo o IBGE, a população composta de pessoas declaradas pardas ou pretas representava 42,8% das 39,8 milhões de pessoas com 10 anos ou mais de idade nas seis regiões metropolitanas, onde um estudo foi realizado pela Pesquisa Mensal de

Emprego. A Região Metropolitana de Salvador apresentou a maior proporção de pretos e pardos (82,1%); e Porto Alegre, a menor (13,1%). Embora a soma de pretos e pardos representasse menos da metade (42,8%) da população em idade ativa, quando se considerava a população desocupada, passava a representar 50,8% dos desocupados, o que demonstra clara desigualdade de inserção no mercado de trabalho. Esse fato também é verificado através da taxa de desocupação desse grupo, 11,8%, quando comparada à taxa de desocupação dos brancos de 8,6%. A população em idade ativa preta e parda tinha, em média, segundo a pesquisa, 7,1 anos de estudo, já os brancos tinham 8,7. Considerando as características de trabalho, por posição na ocupação, a categoria de trabalhadores domésticos foi a que apresentou a maior participação de pretos e pardos, com 57,8% de participação.

Os empregados com carteira de trabalho assinada no setor privado, categoria com as melhores remunerações e maior proteção legal entre as analisadas nesse estudo do IBGE, era composta no agregado das seis regiões metropolitanas analisadas, em setembro de 2006, por 59,7% de brancos e 39,8% de pretos e pardos. A população branca também era maioria no contingente de empregados sem carteira de trabalho assinada (54,5%) e no de trabalhadores por conta própria (55,0%).

A escolaridade dos pretos e pardos, embora ainda mais baixa que a dos brancos, apresentou crescimento entre os anos de 2002 e 2006. No entanto, os brancos também tiveram elevação da escolaridade de tal forma que a diferença absoluta se manteve ao longo desse período em aproximadamente 1,6 anos de estudo a mais, no agregado das seis regiões metropolitanas estudadas. Esses resultados podem ser verificados na tabela a seguir.

TABELA 2
ESCOLARIDADE MÉDIA DA POPULAÇÃO BRASILEIRA, SEGUNDO RAÇA

Escolaridade média da população em idade ativa, segundo a cor ou raça					
	2002	2003	2004	2005	2006
<i>Total</i>	7,6	7,7	7,9	8,0	8,0
Preta/Parda	6,7	6,7	6,8	7,0	7,1
Branca	8,3	8,5	8,6	8,7	8,7

FONTE: IBGE – O mercado de trabalho segundo cor ou raça – pesquisa mensal de emprego 2006.

Uma importante consequência dessas análises demográficas é a necessidade que as empresas têm de traçar estratégias para garantir relações saudáveis dentro da corporação entre pessoas de origens, crenças, histórias e valores diferentes. Mais do que isso, as empresas precisam influenciar a diversidade cultural, pois hoje não existe o consumidor-alvo com características específicas oriundo de um mesmo grupo, mas sim consumidores muito diferentes com algumas características em comum, desejosos de um mesmo produto ou serviço, algumas vezes pelo mesmo motivo, outras, por motivos adversos. A diversidade vem a ajudar a alcançar esses consumidores e a trazer riqueza para as corporações. Não só para as corporações, mas para os próprios indivíduos, ao lhes permitir visualizar diferentes facetas de um mesmo problema e avaliar soluções de diversos ângulos (SHEA, 2001). Mas a diversidade precisa permear a organização de forma natural em todas as relações e a mentoria pode ser até mesmo uma forma de desobstruir os caminhos para que isso aconteça.

Blake-Beard, Murrell e Thomas, D. (2006, p. 6, tradução nossa) afirmam, segundo dados da *Catalyst Organization* (2001) divulgados na *Fortune* 500, que, embora a diversidade venha crescendo nas corporações, elas parecem lidar ainda com um “telhado de vidro” ao não apresentar nos altos níveis hierárquicos a mesma diversidade que aparece nos níveis mais baixos. Conquanto o número de mulheres não brancas venha crescendo na força de trabalho, elas ainda representam apenas 1,1% dos executivos nos Estados Unidos. A pesquisa enfatiza a dupla desvantagem, raça e gênero, que essas mulheres sentem nas organizações tradicionais (BELL, 1990; MURRELL, 1999 apud BLAKE-BEARD; MURRELL; THOMAS, D., 2006).

Estudos de Thomas, D. e Alderfer (1989); Thomas, D. e Gabarro (1999 apud BLAKE-BEARD; MURRELL; THOMAS, D., 2006) mostram que a mentoria vem ajudando pessoas oriundas das minorias, mais especificamente, negros e mulheres a quebrar as barreiras organizacionais e chegar aos níveis mais altos das organizações. Mas raça ainda é um limitador na definição de quem consegue um mentor e de quem pode ser um, segundo estudos do Catalyst (1999, 2001 apud BLAKE-BEARD; MURRELL; THOMAS, D., 2006) sobre mulheres negras do universo corporativo. No estudo, apareceu a importância da mentoria para o alcance de resultados positivos na carreira e a falta de acesso a mentores foi reportada como uma das quatro mais importantes barreiras ao sucesso. Essas mulheres afirmavam ter dificuldades em

conseguir mentores e que, quando conseguiam, a maioria deles era de cor branca. O interessante é que outros estudos não verificam raça como um limitador; Thomas, D. (1990 apud BLAKE-BEARD; MURRELL; THOMAS, D., 2006), por exemplo, observou gerentes brancos e negros e não encontrou diferenças no acesso a mentores.

Relações de mentoria dependem da cultura da própria organização, do valor dado à diversidade, do perfil das pessoas contratadas, do país onde está inserida e das questões políticas envolvidas nas relações dentro e fora da corporação. Santos *et al* (2008) realizou um estudo observando as relações de mentoria de mulheres em sete diferentes localidades (Canadá, México, Chile, Argentina, Estados Unidos, Brasil e Caribe) e ficou claro que, em todos os países, mentoria foi uma experiência importante no caminho para o sucesso e o número médio de mentores apresentado foi 2,6. Entre os países de língua hispânica, houve maior número de relatos sobre participação em processos formais de mentoria, o que a autora do estudo associou ao costume hispânico de “apadrinhar”. Das mulheres dos Estados Unidos, 36% reportaram ter participado de processos formais de mentoria, mas demonstraram maior interesse em processos de mentoria informais do que mulheres de outros países, talvez por sofrerem menos problemas com estigmas. O interessante é que, quando questionadas sobre a origem dos mentores informais, se eram de dentro ou de fora da organização, as americanas apresentaram o maior percentual, 70%, de mentoreados, cujos mentores são da própria organização; entre as argentinas, o número é 42%; Chile, 65%; México, 64%. Em todos os países, os mentores tendiam a ser homens, exceto no México, onde ainda existe a crença sobre a impossibilidade de haver relações fortes e intensas entre homens e mulheres sem uma conotação sexual.

Sobre as duas funções da mentoria de Kram (1983 apud SANTOS, 2008): psicossocial e de carreira, ambas foram consideradas significantes no Canadá, Brasil, México e Estados Unidos, mas, de forma geral, a mentoria foi mais associada às funções de carreira. Mulheres que possuíam mentores dentro da própria organização, em todos os países pesquisados, reportaram um processo de mentoria com significativa influência na carreira, mas não nas funções psicossociais. Vale salientar que as mulheres que tiveram mentoras reportaram maior suporte psicossocial do que as que tiveram mentores, resultado observado em todos os países pesquisados. E, nos Estados Unidos e no Brasil, observou-se que, quanto mais jovem o mentor, maior dedicação a

função psicossocial. Já na função de carreira, idade e sexo não foram observados como fatores relevantes. O grande valor dessa observação está não só na comparação entre países de culturas diferentes, mas no fato de que, dependendo do que se espera como resultado de um processo de mentoria, é preciso focar em diferentes questões. Se o objetivo é suporte emocional mais do que suporte para desenvolvimento de carreira, o foco deve ser mais direcionado para características pessoais do mentor do que para as práticas de mentoria estabelecidas pela corporação, baseadas em habilidades e conhecimentos técnicos.

3.3 AS DISFUNÇÕES DA MENTORIA

Embora o foco dos estudos sobre os processos de mentoria seja nos benefícios dessas relações, nem todas as relações são de sucesso, podendo apresentar algumas disfunções. Eby e McManus (2004) enfatizam que grande parte dos estudos realizados sobre esse tema mostra as disfunções da perspectiva do mentoreado, colocando-o como “vítima”, e que é necessário olhar o lado do mentor para que o tema tenha um aprofundamento com maior equilíbrio. Eby e McManus (2004) afirmam que Scandura (1998) foi uma, entre os poucos autores, a olhar os problemas da mentoria de ambas as perspectivas.

Kram (1988) demonstrou que, quando as relações de mentoria terminam mal, a separação pode ser marcada por ódio e frustração, e Ragins e Scandura (1997 apud SCANDURA, 1998) enfatizaram que, dentre as principais disfunções da mentoria que causam o término da parceria, estavam: a) relações altamente destrutivas caracterizadas por ciúmes e “sufocamento” do desenvolvimento do mentoreado por parte do gestor; b) dependência e sufocamento dentro da relação por uma das partes envolvidas; e c) falta de suporte e expectativas não realísticas do mentor. Relações com essas características não terminam por questões funcionais como, por exemplo, por uma mudança geográfica, mas por disfunções que confirmam as afirmações de Kram (1985 apud SCANDURA, 1998) sobre processos de mentoria desfazendo-se de

forma destrutiva. Destrutiva para todos os envolvidos, mentoreado, mentor e organização.

Scandura (1998) salienta que nem todas as disfunções ocorrem por problemas relacionados a interações negativas entre as partes. Pode haver um ótimo relacionamento entre mentor e mentoreado, mas o mentor pode não estar bem preparado para corresponder às expectativas do mentoreado quanto ao desenvolvimento de carreira, por exemplo, por falta de conhecimento ou vivência em determinado assunto. Embora mentor e mentoreado não enxerguem essa relação como negativa, e de fato não é, trata-se de um caso de disfunção do processo de mentoria tradicional, pois o processo não atende à sua proposta inicial de desenvolvimento dentro da organização, com ênfase na parceria formal mentor/mentoreado. Em outras palavras, a disfunção é identificada, quando a relação de mentoria não está funcionando para uma das partes envolvidas, ou para ambas. Para a mentoria de redes, esse tipo específico de problema poderia ser resolvido com a indicação, pelo próprio mentor, de outro que pudesse, de fato, ajudar o mentoreado no tópico específico (ENSHER; MURPHY, 2005).

Duck (1994 apud SCANDURA, 1998, p. 454, tradução nossa) apresentou uma proposta de tipologia de quatro categorias para compreensão do “‘lado negro’ das relações” de mentoria.

QUADRO 7
CATEGORIAS DE DISFUNÇÕES DA MENTORIA SEGUNDO DUCK (1994)

	Psicossocial	Vocacional
Más intensões em relação ao outro	Relações negativas (tirania, inimizade)	Sabotagem (vingança, silêncio, danos à carreira)
Boas intensões em relação ao outro	Dificuldade (conflito, amarras)	Estrago (traição, arrependimento, curta duração)

FONTE: SCANDURA, 1998, p. 454, tradução nossa.

Relações negativas (tirania, inimizade): trata-se do estereótipo do mentor tirano que espera que tudo seja feito do seu jeito. Nessas relações, a diferença de poder entre mentor e mentoreado é reforçada pela postura do mentor, muitas vezes

egocêntrico e/ou egoísta. O resultado dessa relação depende, então, da resposta que o mentoreado der dessa postura. Se o mentoreado se dispuser a permanecer nesse tipo de processo, pode-se envolver numa relação de abuso e, por outro lado, se demonstrar sua insatisfação, poderá dar início a uma inimizade dentro da organização, lembrando que o mentor é geralmente alguém de mais alto nível hierárquico e maior poder dentro da empresa. Começa, então, um dilema e ambas as possíveis respostas do mentoreado terão consequências negativas que o afetarão emocionalmente.

Sabotagem (vingança, silêncio, danos à carreira): vingança ou ignorar o outro para provocar uma resposta são comportamentos dessa categoria. Se o mentor, por exemplo, não recomenda uma promoção para o mentoreado, isso pode causar insatisfação que leve a esse tipo de comportamento. O mentor precisa ser rápido e dar a resposta correta à situação antes que o dano já esteja feito. É essencial que haja transparência para que o mentoreado entenda o porquê da atitude do mentor. Ele tem outros planos para a carreira do mentoreado ou sua postura foi por interesse pessoal, sabotagem? Quando o ressentimento chega a ponto de incitar a vingança do mentoreado ou do mentor, principalmente no segundo caso, o processo pode ser prejudicado, levando a uma relação de abuso e o mentor pode, por exemplo, atrasar, ou melhor, sabotar o processo de crescimento do mentoreado dentro da empresa. A vingança pode ser direta, com insultos verbais, por exemplo, ou indireta, através de jogos políticos para prejudicar o outro. Em ambos os casos, o problema transcende a relação e, talvez, até mesmo a organização, sendo recomendável buscar a ajuda profissional de um psicólogo para intervir no conflito.

Dificuldade (conflito, amarras): essa categoria descreve pares, em que mentor e mentoreado têm ótimas intenções em relação ao outro e ao processo, mas há questões psicossociais problemáticas inerentes à relação de mentoria. Por exemplo: uma mentora ou mentor orientam uma mentoreada a não ter filhos nessa fase da carreira e, de alguma forma, ocorre a imposição sobre uma escolha a ser feita – ter filhos ou crescer profissionalmente. A falta de malícia não supõe uma relação livre de disfunções como o exemplo bem mostrou. Nesse caso, a mentoreada tende a entrar em um processo de angústia e dúvidas, caso deseje realmente ter filhos nesse momento. Relações assim são caracterizadas por conflitos, desacordos sobre os julgamentos do

outro e incômodos gerados pela sensação de amarras que o mentor parece colocar no mentoreado, ao impor o seu modelo de sucesso.

Estrago (traição, arrependimento, curta duração): quando o problema tem a ver com carreira e uma das partes, ou ambas, tinha ótimas intenções com o outro, o resultado pode ser o estrago do potencial de desenvolvimento de uma ótima relação. A relação pode degradingolar, por exemplo, devido a uma traição, real ou percebida. A traição provoca sentimentos de arrependimento ou de frustração no outro. *“The party who has been betrayed may regret investing so heavily in the relationship only to be betrayed by the other”* (SCANDURA, 1998, p. 456). A traição pode ocorrer, por exemplo, por haver problemas no relacionamento que impactam a carreira do mentoreado e que nunca foram discutidos abertamente pelas partes. O ressentimento pode ocorrer por inúmeros motivos. O mentor pode, por exemplo, se sentir traído ao ver o mentoreado compartilhar de determinada idéia com outro gerente que não ele e o mentoreado pode sentir-se traído ao saber que o mentor, sem intenções de traí-lo, levou idéias suas para um nível mais alto da organização, sem consultá-lo ou dar o devido crédito, pelo que ele ficou sabendo. O estrago pode ocorrer também quando o mentoreado tem como mentor alguém não tão bem visto pelos níveis mais altos da organização. Seguir a pessoa “errada” pode afetar significativamente as oportunidades de crescimento para o mentoreado, embora ambas as partes estejam bem-intencionadas.

Scandura (1998) e Scandura e Williams (2004) ainda acrescentam que há outras questões envolvidas em algumas interações de mentor/mentoreado que podem ser vistas como disfunções, mas nem sempre rotuladas como tal. São elas:

Submissão: uma disfunção que ocorre, quando alguns mentoreados se mostram submissos na expectativa de receber recompensas organizacionais do mentor, o que pode trazer problemas para a relação, uma vez que relações maduras de trabalho implicam o equilíbrio e que, como dito anteriormente, a tirania é um problema das relações de mentoria e submissão está diretamente relacionada à tirania. Outra questão a ser considerada é o estudo de Ragins e Scandura (1997 apud SCANDURA, 1998) que mostrou que excesso de dependência do mentor era um dos motivos para o fim das relações de mentoria. Parker e Kram (1993 apud SCANDURA, 1998) mostraram que

problemas mal resolvidos com os pais ou conflitos com a família podem afetar diretamente a relação de mentoria e o mentoreado acaba colocando-se numa situação de submissão sem nem mesmo saber que sua atitude está relacionada à sua infância, por exemplo.

Decepção: mentores ou mentoreados podem manipular informação para obter a simpatia do outro. Alguns mentoreados elogiam e bajulam o mentor, e até dizem concordar com opiniões do mentor que não concordam, o que gera desgaste e decepção. Tepper (1995 apud SCANDURA, 1998) notou, em seus estudos, que mentoreados aguardavam o momento certo de falar com seus mentores, quando tivessem, por exemplo, de bom humor para conversar, e manipulavam a informação passada. Além disso, outro fator interessante que o autor levantou foi que alguns mentoreados controlavam suas emoções de forma a passar para o mentor aquilo que sabiam que ele esperava como, por exemplo, entusiasmo. Esse tipo de comportamento leva à decepção, uma disfunção, mas, ao mesmo tempo, indica que há algo de errado, seja na relação em si, por obrigar uma das partes a se comportar de maneira questionável, seja uma dificuldade comportamental inerente a uma das partes envolvidas. A decepção também pode levar à sabotagem, o que é completamente danoso às pessoas envolvidas e à organização.

Importunação/assédio: engloba assédio sexual e discriminação racial e sexual, trata-se de uma das mais sérias disfunções da mentoria. A relação de mentoria, por definição, implica diferença de poder entre mentor e mentoreado e alguns mentores parecem perder a noção dos limites desse poder.

Persons involved in these intense personal relationships sometimes lose sight of the fact that these are working relationships between professionals first and foremost. Issues of sexual harassment, when they emerge in mentoring, are clearly dysfunctional, since sexual harassment is about power more than it is about sex. (SCANDURA, 1998, p.458)

As diferenças de poder podem ser colocadas de forma explícita, quando há diferença de sexo ou raça entre mentor e mentoreado e, se isso for feito de forma a impor uma relação de dominação, trata-se de uma disfunção muito grave, a qual as

organizações devem enfrentar e buscar soluções que não acarretem inexistência de pares mistos, racialmente ou sexualmente falando.

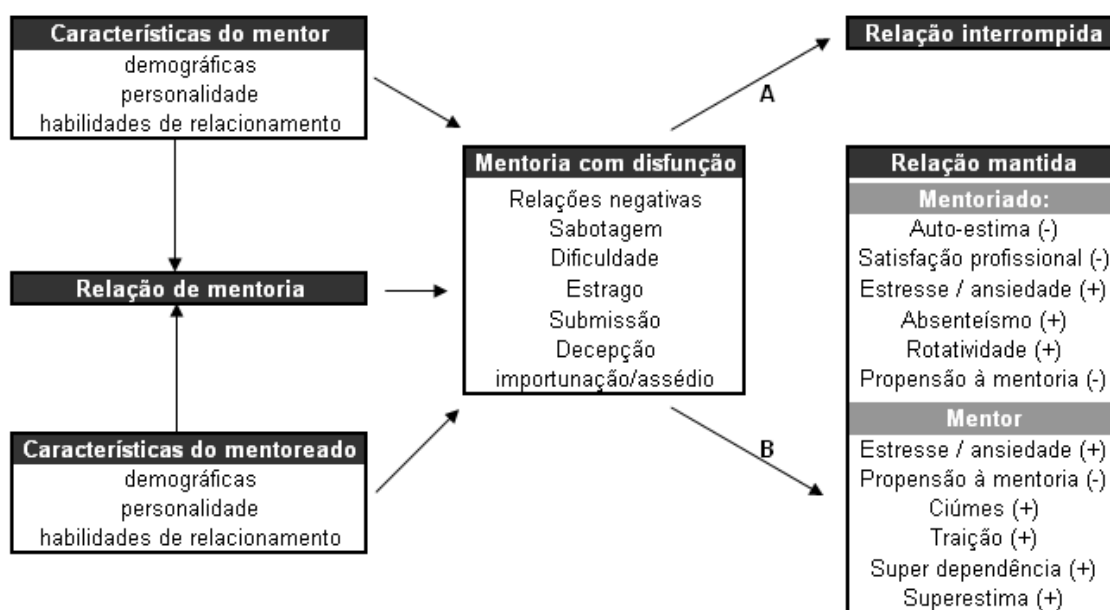
Outra questão importante a considerar sobre as disfunções é: se o processo está indo mal, por que o mentor ou o mentoreado que se sente prejudicado não se desfaz da parceria? Scandura (1998, p. 460) sugere que:

(...) since relationships become mutually reinforcing, those that develop into negative patterns (such as a mentor who blames and a protégé who feels guilty) will stay in that pattern rather than disengage and suffer the pain of withdrawal. In this example, the protégé may fear retaliation by the mentor or may be overly dependent on the mentor for his/her career advancement, and this may reinforce the mentor's need for control.

O interessante dessa colocação é que, como na relação há o encontro de algumas expectativas de ambas as partes, ou melhor, ela, de alguma forma, supre necessidades do mentor e do mentoreado, ela vai “acontecendo”, sem necessariamente evoluir nos objetivos reais de um processo de mentoria. Ela não necessariamente ajudará no desenvolvimento do mentoreado, nem terá real efetividade para mentor. Pior do que isso, uma relação como essa tende a minar o clima, pois, ao gerar insatisfação do par mentor/mentoreado, naturalmente, suas insatisfações serão passadas para aqueles que trabalham com eles ou próximos. O mentoreado acostumado a essa relação de dependência, provavelmente, não se desenvolverá a ponto de tomar suas próprias decisões, ter autoconfiança, ser assertivo, o que impedirá seu crescimento profissional, e o mentor, acostumado à postura de tirania, poderá contaminar outras relações de mentoria dentro da organização, que, por sua vez, terá seus processos prejudicados pelos relacionamentos de mentoria “doentes”.

A seguir, modelo de Scandura (1998, p. 461) baseado em seus estudos sobre disfunções do mentoria:

FIGURA 3
RESULTADOS DAS DISFUNÇÕES DA MENTORIA



FONTE: SACANDURA, 1998, p.461, tradução nossa.

CAPÍTULO IV – AÇÕES METODOLÓGICAS

Este capítulo descreve o plano metodológico utilizado na pesquisa, ou seja, apresenta as hipóteses, o método, a coleta de dados e os procedimentos estatísticos empregados. Antes de dar continuidade, é válido resgatar o objetivo do estudo que consiste em compreender melhor as relações de mentoria entre mentores e mentoreados, analisando a evolução do conceito no universo organizacional; e é válido também resgatar as questões levantadas para a análise de um processo de mentoria real, que foram: quais são as expectativas do mentoreado em relação às funções do mentoria? Quais são as premissas do mentor em relação às funções do mentoria? Qual o nível de confiança existente entre mentores e mentoreados no estudo de caso realizado?

4.1. FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES

As hipóteses formuladas neste tópico são resultado do desenvolvimento teórico que avança a partir da revisão teórica apresentada até aqui.

As hipóteses precisam possuir algumas características para serem consideradas cientificamente aceitas (BUNGE, 1974; RUDIO, 1980):

- possibilidade de serem submetidas às técnicas disponíveis para sua comprovação;
- especificidade ao problema tratado, não devendo ser algo em aberto;
- relação com a teoria.

4.1.1 Desenvolvimento das hipóteses

A empresa estudada neste projeto, a Whirlpool S.A.², é subsidiária da Whirlpool Corporation, o maior fabricante mundial de eletrodomésticos, presente em mais de 170 países, com cerca de 60 unidades de manufatura e centros de tecnologia em 12 países. A companhia possui cerca de 80.000 funcionários ao redor do mundo. A Whirlpool S.A. foi formada a partir da reorganização societária da Multibrás S.A. Eletrodomésticos e da Empresa Brasileira de Compressores S.A. – Embraco, efetivada em 1º de maio de 2006. A Whirlpool S.A., detentora das marcas Brastemp, Cònsul e KitchenAid no Brasil é a única empresa de eletrodomésticos do país a fabricar todos os produtos de linha branca – refrigeradores, *freezers* horizontais e verticais, fogões, lavadoras de roupa, lava-louças, microondas, fornos elétricos, condicionadores e depuradores de ar, coifas e climatizadores. Com o faturamento de aproximadamente R\$ 5 bilhões e 18 mil colaboradores, a Whirlpool S.A. está entre as 50 maiores empresas do Brasil.

As marcas da empresa colecionam prêmios de melhores eletrodomésticos, de marcas preferidas, lembradas e desejadas, mas a própria empresa está entre as “Melhores empresas para você trabalhar” do Guia Exame/Você S.A. desde 1997³. Isso porque a organização tem, como um dos principais atributos, a preocupação com as pessoas que fazem parte do que ela é. Programas de desenvolvimento, treinamentos e acompanhamento constante do clima organizacional são alguns dos projetos que garantem a presença na empresa nessa classificação. Mas, neste estudo, analisaremos apenas um desses projetos: o programa formal de mentoria para jovens talentos⁴ recém-formados, entre 21 e 26 anos.

Missão do programa de mentoria da Whirlpool S.A.: construir um time amplo, forte e bem preparado de talentos com potencial para liderança.

2 Informações cedidas pelo Centro de Memória da Whirlpool S.A.

3 Nos primeiros quatro anos, participou como Grupo Brasmotor.

4 Vale salientar que, embora a Whirlpool S.A. tenha um programa formal de mentoria tradicional com foco nos jovens talentos, objeto de estudo desta dissertação, a empresa estimula colaboradores de todos os níveis a buscar mentores informais, o que já caracteriza a existência na organização da mentoria de redes.

Foco: preparar jovens talentos da organização com potencial para liderança, reter e desenvolver talentos, criar fortes relações internas.

Objetivos: desenvolver os jovens, assegurando transferência de experiências e perspectivas necessárias para a formação de líderes, fixando a cultura e os principais valores da empresa.

Impactos e repercussões de curto/médio prazo: jovens talentos preparados para os desafios da organização com entrega constante de resultados, através de projetos bem desenvolvidos e implementados, e estabelecimento de uma relação de parceria.

Impactos e repercussões de longo prazo: número de talentos promovidos a cargos de nível executivo na organização.

Definição dos pares: após identificados os jovens que farão parte do programa de mentoria da organização, o RH traça o perfil de cada um e lista os principais pontos fortes e de desenvolvimento que serão, posteriormente, cruzados com os perfis dos mentores. Após isso feito, o RH estabelece os pares com foco nos objetivos de desenvolvimento dos mentoreados. Os mentores selecionados têm histórico positivo de desenvolvimento de pessoas.

O tempo de relacionamento: o período de relacionamento formal da dupla, ou seja, com acompanhamento do RH, é de um ano.

O preparo da dupla: é realizada uma apresentação do programa para as duplas com o objetivo de definir os papéis de mentores e mentoreados. Além disso, os pares recebem um material explicativo sobre o processo.

O acompanhamento: bimestralmente, o RH procura mentor e mentoreado, individualmente, para conversa sobre o andamento da relação.

Responsabilidades – Dupla x RH: é de responsabilidade da dupla fazer o processo funcionar. O RH conversa bimestralmente com os envolvidos para entender se está tudo indo bem e se a dupla está encontrando-se, mas mentor e mentoreado são os responsáveis por sinalizar possíveis problemas, como desencontros, conflitos,

inadequação. Havendo sinais de disfunção do processo, o RH se envolve, traçando um plano de ação. A dupla deve definir: cronograma de encontros, onde se encontrar, como lidar com possíveis adiamentos, quem fica responsável pelo registro do que se discute nos encontros e como isso deve ser feito, a forma de avaliar o progresso e a saúde da relação, com que frequência se comunicar entre os encontros. O RH oferece às duplas uma proposta de agenda para encontros mensais que inclui: análise de *status* das metas e objetivos traçados, discussões sobre vida pessoal e profissional, revisão de planos, discussões sobre eventuais problemas surgidos, seja na esfera pessoal ou profissional, *feedbacks* de ambas as partes e definição dos próximos passos.

O papel do mentor: o mentor é o guia, aquele responsável por apontar um norte. Ele deve fazer da mentoria uma prioridade; encorajar o clima de confiança, trocas e debate, de forma a deixar o mentoreado aberto a procurá-lo sempre que sentir necessidade; dar *feedbacks* concernentes a comportamentos e habilidades técnicas e estar aberto a recebê-los; construir e manter a relação, não limitando as trocas aos encontros formais; respeitar a confidencialidade; ampliar os horizontes de pensamento e as perspectivas.

O papel do mentoreado: o mentoreado é o responsável por manter o processo vivo, a roda motriz que faz a relação acontecer e, dessa forma, deve marcar os encontros com antecedência; preparar-se para cada encontro, no que tange a respostas a possíveis questionamentos e *status* de pendências; estar sempre aberto a críticas e solicitá-las se necessário, sem se colocar na defensiva; respeitar a confidencialidade; construir e manter a relação, respeitando o tempo do mentor; estar disposto a ampliar seus horizontes de conhecimento e vislumbrar novas perspectivas, sem se ater a defender o seu ponto de vista.

Avaliação do programa: a avaliação é realizada de maneira informal, através das conversas que o RH tem bimestralmente com os participantes. A avaliação individual ocorre segundo critérios de cada dupla e, quando necessário, o RH toma parte e se envolve no sentido de resolver possíveis disfunções.

Tendo em vista que esse programa atinge jovens entre 21 e 26 anos, estes indivíduos já construíram um repertório de aprendizados, histórias, relações que os

fazem trazer para o universo organizacional um olhar único, do qual se formam suas necessidades e preocupações. Quando as relações construídas permitem abordar e tratar essas questões, essas relações são ricas e satisfatórias, mas, quando elas interferem na capacidade de o indivíduo fazer isso, acabam por se tornar fontes de insatisfação e podem se tornar destrutivas (KRAM, 1988).

Kram (1988) afirma, como discutido mais profundamente na fundamentação teórica deste estudo, que cada estágio de desenvolvimento de vida e carreira é caracterizado por alguns padrões de necessidades e preocupações, peculiares àquela fase, idade ou história de carreira. Os jovens adultos, em fase de lançamento de suas carreiras, são mais preocupados no que diz respeito às competências e estão ansiosos por consolidar um caminho de crescimento. Não se trata apenas de desenvolver habilidades e conhecimento, mas anseiam por estabelecer uma identidade profissional, o que se representa nesse novo papel, de carreira, e o que se pode ser. Ao entrar na organização, o jovem se questiona o quanto deve comprometer-se com a carreira ou com a empresa, quando se deve ou não dar um passo à frente, que sacrifícios pessoais são válidos para se competir por posições de maior responsabilidade. Nessa fase inicial de carreira, não são só as dúvidas profissionais que assolam os jovens, mas questões pessoais também, como, por exemplo, como lidar com uma oportunidade que requer uma mudança de cidade, estado, ou até país. Encontrar o balanço e os pesos ideais a serem dados para vida pessoal e profissional implicarão diretamente as relações dentro e fora do trabalho (BERNHOEFT, 2001; KRAM, 1988).

Bernhoeft (2001) afirma, ao tratar dos vetores que constroem a carreira, que, quanto mais jovem, possivelmente, mais envolvido com o desenvolvimento profissional, e que a vida segue o ritmo da construção da imagem profissional. Santos *et al* (2008) observou mulheres mentoreadas de diferentes países e também concluiu que os processos de mentoria eram mais associados às funções de carreira.

H1a: As funções de carreira são as mais valorizadas pelos mentoreados participantes do programa de mentoria da Whirlpool S.A. para jovens talentos.

Para Young e Perrewé (2000b) mentores valorizam mais as relações em que o comportamento do mentoreado está mais voltado para questões de carreira, talvez pelo fato de verem o programa de mentoria como parte das obrigações do dia-a-dia corporativo e, como parte do trabalho, deve ter como principal objetivo o sucesso do mentoreado na evolução da carreira, sem atentar para o fato de que fatores psicossociais afetam diretamente o resultado profissional.

H1b: As funções de carreira são as mais valorizadas pelos mentores participantes do programa de mentoria da Whirlpool S.A. para jovens talentos.

H1c: As expectativas dos mentoreados estão de acordo com as premissas dos mentores, no que tange às funções da mentoria.

Para que a relação entre mentor e mentoreado seja saudável, é preciso haver congruência entre as expectativas que ambos têm no processo de mentoria, mas também é preciso haver confiança entre as partes envolvidas.

H2: Existe relação de confiança entre os participantes do programa de mentoria da Whirlpool S.A.

Chandler e Kram (2005) afirmam que as expectativas dos mentoreados em relação aos processos de mentoria podem variar de acordo com o gênero.

H3: Mulheres e homens mentoreados têm expectativas diferentes em relação às funções de mentoria.

Cruzar expectativas e premissas de mentores e mentoreados e conhecer o nível de confiança das relações da organização se encerra no fim de conhecer como os processos ocorrem em uma situação real e é válido, então, responder se as relações do programa estudado, dadas as discussões acima, são saudáveis.

H4: As relações entre mentores e mentoreados no programa de mentoria formal da Whirlpool S.A. são saudáveis.

4.2 ESCOLHA DO MÉTODO DE PESQUISA

Para a elaboração deste estudo, além da coleta de informações em bibliografia sobre o tema, utilizou-se de um estudo realizado na Whirlpool S.A.

A Whirlpool S.A. foi escolhida por se tratar de uma empresa à qual a autora deste projeto tem acesso irrestrito e pelo fato de possuir um programa formal de mentoria com objetivos claros de desenvolver liderança dentro da organização. Embora a organização tenha programas formais de mentoria em todos os países onde atua, este projeto tem como foco as relações entre mentor e mentoreado envolvidos no programa formal de mentoria voltado para jovens talentos realizado no Brasil.

A estratégia de estudo de caso escolhida, pois, segundo Yin (2003), é a que permite a investigação de um determinado fenômeno contemporâneo inserido em um contexto de vida real como, por exemplo, processos organizacionais, ciclos de vida, mudanças ocorridas recentemente, relações, além de examinar acontecimentos no momento exato em que ocorrem. Assim, puderam-se observar relações de mentoria estudadas na teoria como um fenômeno contemporâneo inserido em um contexto de vida real, em que não é possível manipular comportamentos relevantes.

Com o objetivo de avaliar as relações formais de mentores e mentoreados, identificados como jovens talentos, em um ambiente corporativo real sob o enfoque das funções da mentoria e o aspecto da confiança, consultou-se a área de Recursos Humanos (RH) da empresa para definir o grupo de pares de mentores e mentoreados a serem pesquisados.

Os questionários utilizados eram compostos de escalas de *Likert*, por ser uma escala de resposta psicométrica, usada comumente em questionários, cujo objetivo é fazer uma pesquisa de opinião. Ao responder um questionário com esse tipo de escala, especifica-se o nível de concordância com uma afirmação (informação verbal) ⁵. Além do tipo de escala determinado, os questionários tinham campos de

⁵ Definição de ferramentas realizada por uma profissional de estatística, Leyla Costa Ramos (CONRE: 8126-A), que contribuiu para este estudo como um todo.

observações após cada pergunta, para que os respondentes acrescentassem quaisquer informações que julgassem importantes para o estudo.

Com o fim de preservar os envolvidos no projeto, não serão citados os nomes de nenhum dos respondentes dos questionários.

4.3 COLETA DE DADOS

O processo de mentoria desenvolvido na Whirlpool S.A. dura um ano, então, juntamente com o RH, considerou-se ideal pesquisar o último grupo que participou do programa, para ter certeza de que passaram pelo processo completo e que são capazes de avaliá-lo de forma clara e objetiva.

Essa pesquisa foi composta de dois questionários⁶, ambos foram adaptados de Ensher e Murphy (2005): o primeiro foi dividido em três conjuntos de questões sobre as funções de mentoria (carreira, emocional e papel de modelo do mentor) e compara expectativas do mentoreado versus premissas do mentor. Mentor e mentoreado avaliaram cada questão dando uma nota relativa à percepção do que aconteceu de fato na relação e outra ao que consideram como o ideal. Esse questionário, para os mentores, reflete uma auto-avaliação; os mentoreados, por sua vez, avaliam os mentores, o que permite traçar um paralelo entre as percepções de ambas as partes quanto à entrega de resultados efetiva do processo. O segundo questionário possuía um conjunto de questões sobre confiança e também contemplava o cenário real e o ideal, o que possibilita traçar um paralelo entre a confiança que o mentoreado sente no mentor e vice-versa, e o nível de confiança que acreditam ser necessária *versus* a confiança real atual reportada. Ao final de cada questão, os participantes também tinham um espaço para escrever observações sobre o item. O questionário sobre as funções de mentoria (carreira, emocional e papel de modelo do mentor) era composto de escalas de *Likert* de 5 pontos; e o questionário sobre confiança, de escalas de *Likert* de 4 pontos.

Os questionários foram enviados por *e-mail* a 34 pares de mentores e mentoreados, dos quais alguns mentores tinham mais de um mentoreado e, nesse caso, receberam um questionário para cada parceria.

Durante o prazo dado para se responderem os questionários, houve conversas informais com alguns respondentes que vinham procurar a autora deste projeto com o objetivo de falar “coisas que eu nãoalaria para o RH”⁷ (informação verbal) ou para sanar dúvidas de ordem teórica sobre mentoria. Todas as respostas eram dadas de forma a evitar influenciar nos questionários. Inclusive, houve casos em que esta autora solicitou deixar a conversa para depois do período de pesquisa.

4.4 PROCEDIMENTOS ESTATÍSTICOS

Os resultados dessa pesquisa foram avaliados utilizando o software estatístico SPSS versão 13.0 (*Statistical Package for the Social Science*).

Primeiramente, foi calculado o coeficiente alfa de *Cronbach* para cada dimensão (carreira, emocional, papel de modelo do mentor e confiança) para o cenário real e ideal segundo a avaliação dos mentores e mentoreados.

O coeficiente alfa de *Cronbach* mede a consistência interna da escala, ou seja, o quanto as questões de uma escala estão correlacionadas com as demais questões da mesma escala. Ela apresenta valores entre 0 e 1, de modo que valores próximos de 1 indicam uma elevada consistência interna e sinalizam que as respostas dessas questões podem ser resumidas utilizando uma única variável, normalmente, o somatório das pontuações das questões ou a pontuação média. Neste estudo exploratório (não é válido para uma população), consideramos como satisfatórios coeficientes alfa de *Cronbach* acima de 0,5 (ROBINSON; SHAVER; WRIGHTSMAN, 1991).

6 Questionários dos mentoreados encontram-se no Apêndice 1 e questionários dos mentores, no Apêndice 2.

7 Trecho de conversa com um mentoreado respondente, cujo nome não será identificado.

Antes de realizar a pesquisa no grupo definido pela organização, testou-se a efetividade dos questionários. Foram selecionados 10 pares de mentores e mentoreados do programa formal de mentoria da Whirlpool S.A. anterior ao utilizado para a análise neste estudo. Dos 10 pares, 5 completos responderam os questionários e o resultado foi positivo, com Alfa de *Cronbach* maior que 0,5 e sem nenhuma falha na compreensão das perguntas.

Para comparar as avaliações dos mentores e mentoreados para o cenário real e o ideal, avaliando a dispersão das respostas e a existência ou não de respostas atípicas, fizemos *Boxplot*, ou gráfico de caixa, das pontuações médias de cada dimensão. A mesma metodologia foi utilizada para comparar as percepções dos mentoreados do sexo feminino *versus* do sexo masculino.

Finalmente, para avaliar as relações entre as avaliações de mentores e mentoreados para o cenário ideal e o real, utilizamos gráficos de dispersão para cada uma das combinações relevantes para as funções de mentoria e para confiança. Para as funções da mentoria, era relevante tratar as seis combinações (real mentor e ideal mentor, real mentoreado e ideal mentoreado, real mentor e real mentoreado, real mentor e ideal mentoreado, ideal mentor e ideal mentoreado, ideal mentor e real mentoreado) e, para a confiança, era relevante tratar quatro combinações (ideal mentor e real mentor, ideal mentoreado e real mentoreado, ideal mentor e ideal mentoreado, e real mentor e real mentoreado). Nesse gráfico, mostramos os códigos de cada par de mentor e mentoreado permitindo, dessa forma, avaliar os gráficos em conjunto com a resposta às perguntas abertas.

Para facilitar as análises dos gráficos de dispersão, inserimos nos gráficos a linha que representa concordância perfeita, ou seja, igualdade entre as avaliações, assim, foi possível verificar a concordância entre as avaliações, observando a distância de cada ponto em relação a essa linha.

Para melhor explorar a relação entre as respostas para cada dimensão dos mentores e mentoreados para o cenário real e ideal, e conseguir uma visualização macro dos resultados, realizamos uma análise de correspondência múltipla.

A análise de correspondência é uma técnica de análise exploratória de dados adequada para analisar tabelas de duas entradas ou tabelas de múltiplas entradas, levando em conta algumas medidas de correspondência entre linhas e colunas. Essa técnica, basicamente, converte uma matriz de dados não negativos em um tipo particular de representação gráfica, em que as linhas e colunas da matriz são simultaneamente representadas em dimensão reduzida, isto é, por pontos no gráfico. Esse método permite estudar as relações e semelhanças existentes entre o conjunto de categorias de linhas e o conjunto de categorias de colunas, avaliando a distância entre os pontos no gráfico. A proximidade representa uma associação forte e o distanciamento, uma repulsão.

Para realizar as análises de correspondência, separou-se a pontuação média de cada dimensão em três grupos, segundo Ensher e Murphy (2005):

- para escala de confiança:
 - até 2 – Pontuação Baixa;
 - 2 a 3 – Pontuação Média;
 - acima de 3 – Pontuação Alta; e
- para as escalas de funções da mentoria:
 - até 2 – Pontuação Baixa;
 - 2 a 4 – Pontuação Média;
 - acima de 4 – Pontuação Alta.

Para comparar as avaliações dos mentoreados para o cenário real e o ideal conforme o gênero, avaliando a dispersão das respostas e a existência ou não de respostas atípicas, fizemos *Boxplot* das pontuações médias de cada dimensão.

CAPÍTULO V – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Dos 34 pares que receberam os questionários, obteve-se a resposta de 14 pares completos, dos quais 18 questionários vieram de mentores e 23 de mentoreados.

A tabela a seguir mostra os coeficientes alfa de *Cronbach* para cada dimensão e para o cenário real e ideal segundo a avaliação dos mentores e mentoreados:

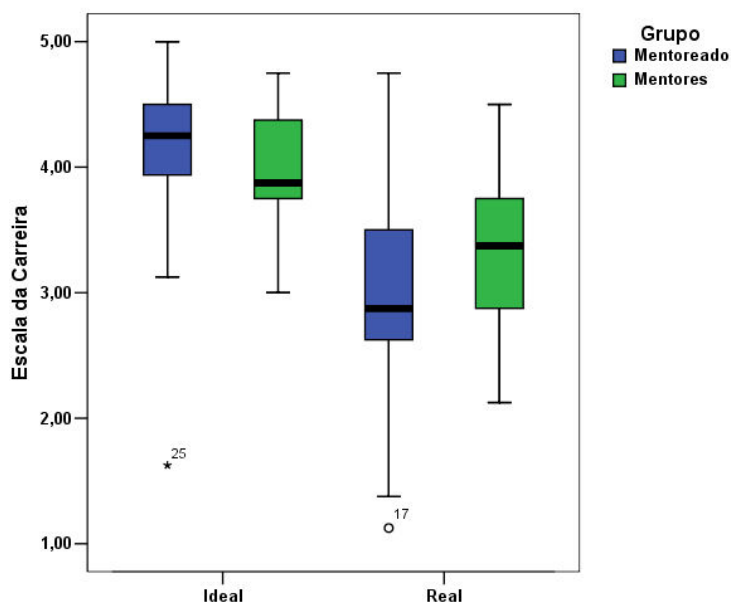
TABELA 3
ALFA DE *CRONBACH* PARA O ESTUDO REALIZADO

Dimensão	Função	Cenário	Alfa de Cronbach
Carreira	Mentor	Real	0,764
Carreira	Mentor	Ideal	0,566
Carreira	Mentoreado	Real	0,836
Carreira	Mentoreado	Ideal	0,837
Emocional	Mentor	Real	0,718
Emocional	Mentor	Ideal	0,626
Emocional	Mentoreado	Real	0,655
Emocional	Mentoreado	Ideal	0,845
Papel de Modelo	Mentor	Real	0,776
Papel de Modelo	Mentor	Ideal	0,576
Papel de Modelo	Mentoreado	Real	0,778
Papel de Modelo	Mentoreado	Ideal	0,614
Confiança	Mentor	Real	0,647
Confiança	Mentor	Ideal	0,547
Confiança	Mentoreado	Real	0,941
Confiança	Mentoreado	Ideal	0,715

Verificamos, nessa tabela, que para todas as situações temos uma consistência interna aceitável ($\alpha > 0,5$), indicando que podemos trabalhar com as pontuações médias das questões que constituem cada dimensão.

A seguir, temos o *Boxplot* das pontuações médias da escala de carreira para mentores e mentoreados, considerando o cenário real e ideal:

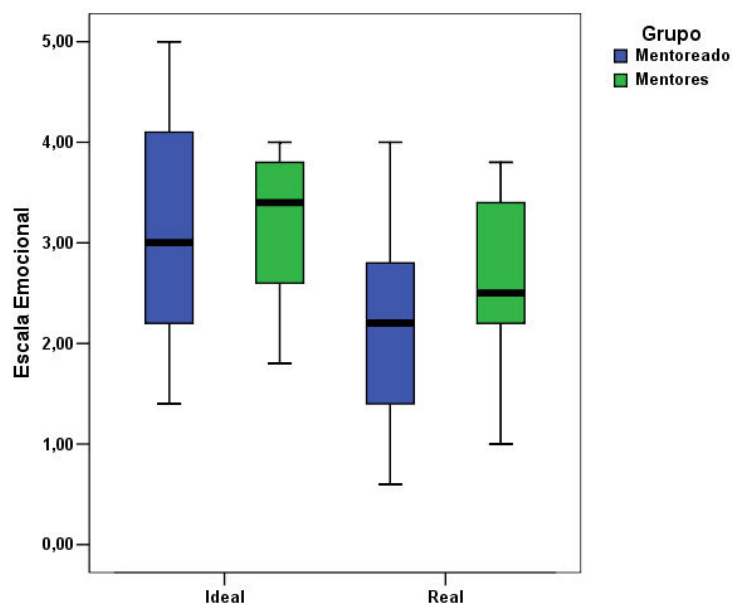
GRÁFICO 1
BOXPLOT -CARREIRA (REAL E IDEAL): MENTOREADO X MENTOR



Observa-se que, para a escala de carreira, em geral, os mentores e os mentoreados avaliam o cenário real como inferior ao ideal. Além disso, verifica-se que o ideal dos mentoreados é levemente superior ao ideal dos mentores. Entretanto, o real dos mentoreados é levemente inferior ao dos mentores, ou seja, ambos reconhecem que, com relação ao suporte na carreira do mentoreado, os mentores apresentam um desempenho abaixo do ideal. Porém, os mentores acreditam que estão realizando um suporte melhor do que realmente estão fazendo segundo a avaliação de seus mentoreados.

A seguir apresentamos o *Boxplot* das pontuações médias da escala emocional para mentores e mentoreados, considerando o cenário real e ideal:

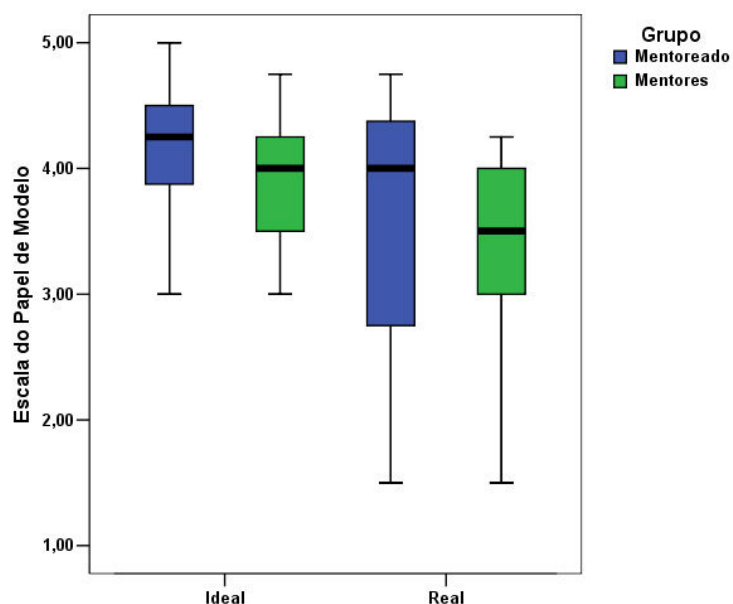
GRÁFICO 2
BOXPLOT - EMOCIONAL (REAL E IDEAL): MENTOREADO X MENTOR



Nota-se que, para escala emocional, há uma grande variabilidade entre os mentoreados para o cenário ideal. Para os mentores, o cenário real é inferior ao ideal, mas, para os mentoreados, essa diferença entre real e ideal é ainda maior. Há uma divergência de opiniões entre os mentoreados em relação ao grau de necessidade de suporte emocional do mentor, porém, eles avaliam que o suporte real está abaixo de suas expectativas. Os mentores também notam essa diferença, entretanto avaliam que ela é um pouco menor.

A seguir, temos o *Boxplot* das pontuações médias da escala do papel de modelo de mentor para mentores e mentoreados, considerando o cenário real e ideal:

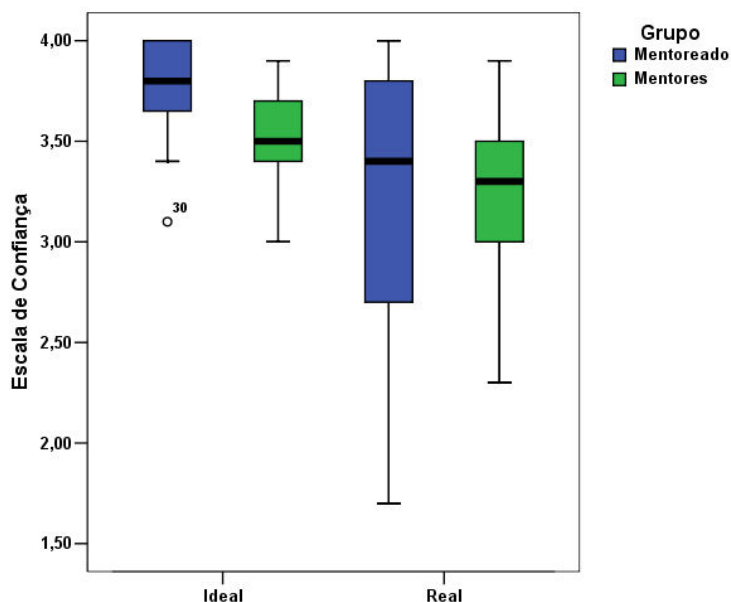
GRÁFICO 3
BOXPLOT - PAPEL DE MODELO (REAL E IDEAL): MENTOREADO X MENTOR



Verifica-se que, para escala do papel de modelo de mentor, há uma grande variabilidade do cenário real, principalmente, para os mentoreados. Há uma divergência interessante de opiniões em relação ao papel de modelo exercido pelos mentores nas avaliações dos próprios mentores e dos mentoreados. Ambos reconhecem que o papel real é inferior ao ideal, porém, a avaliação que os mentoreados fazem dos mentores em relação ao papel de modelo é superior à que os mentores fazem em sua auto-avaliação.

A seguir, apresentamos o *Boxplot* das pontuações médias da escala de confiança para mentores e mentoreados, considerando o cenário real e ideal:

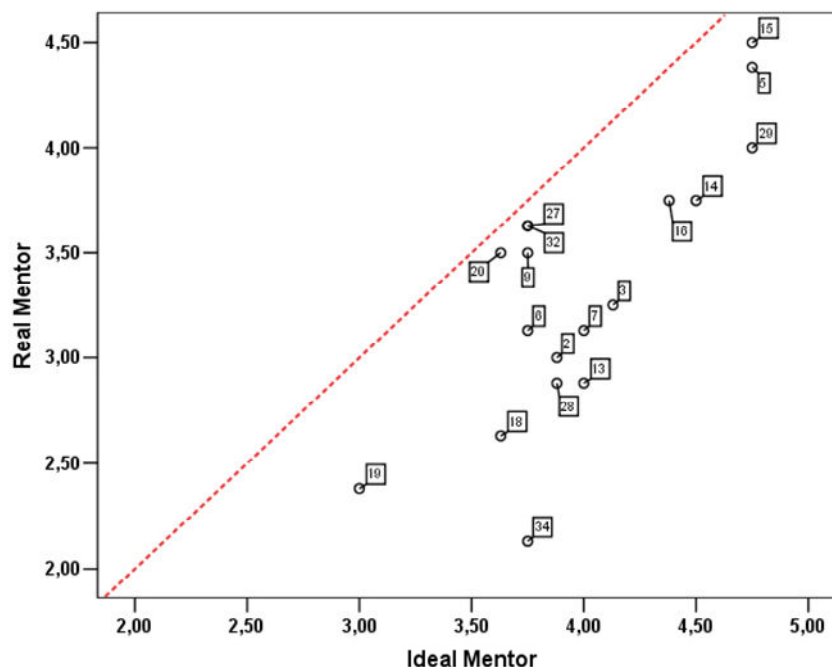
GRÁFICO 4
BOXPLOT - CONFIANÇA (REAL E IDEAL): MENTOREADO X MENTOR



Constata-se que, para escala de confiança, há uma grande variabilidade do cenário real para os mentoreados. De forma geral, mentores e mentoreados reportam para o cenário real um nível de confiança razoável no parceiro (entre concordo e concordo plenamente), próximo das expectativas que tinham, embora ainda abaixo delas. As avaliações de ambos em relação ao cenário real são semelhantes, mas o cenário ideal dos mentoreados é superior ao dos mentores, ou seja, há uma divergência de opiniões em relação à confiança necessária nas relações. É interessante notar que, tanto para mentores quanto para mentoreados, o nível desejado de confiança é acima de três (concordo), porém há casos de ambos os lados em que o sentimento de confiança no parceiro está bem abaixo disso.

No gráfico abaixo, avaliamos a relação entre o cenário real e ideal para os mentores na escala de carreira:

GRÁFICO 5
DISPERSÃO - CARREIRA: IDEAL MENTOR X REAL MENTOR

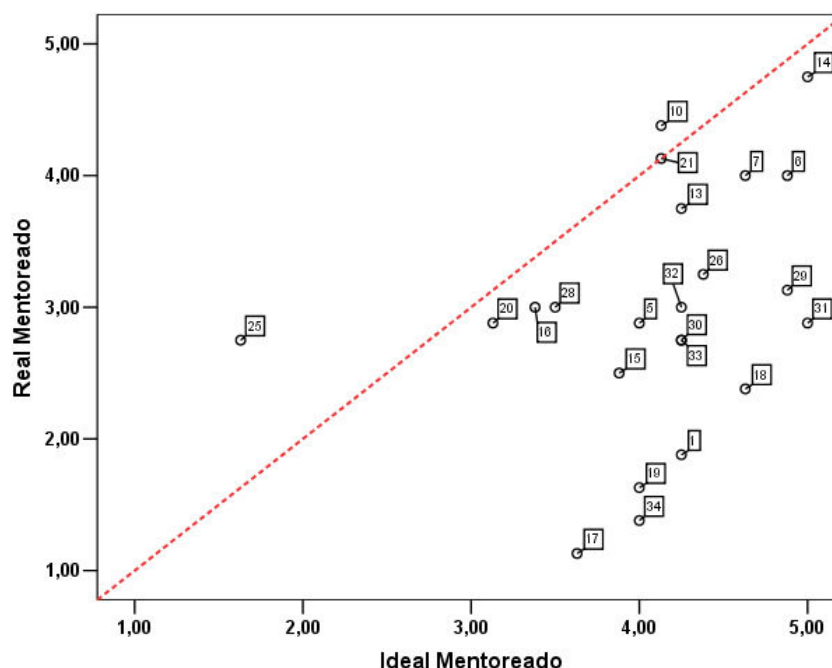


Observa-se que todos os mentores consideram o cenário real inferior ao ideal. Todos entendem que, para a carreira, o ideal é que o mentor forneça um suporte, no mínimo, médio. Avaliando o cenário real, nota-se que apenas em três casos o suporte de carreira está entre bom e ótimo, mas, nos três casos, trata-se do mesmo mentor (5, 15 e 29).

Nos demais casos, em sua maioria, os mentores se avaliam dando um suporte médio, conforme suas premissas, porém abaixo do que gostariam.

No gráfico a seguir, avaliamos a relação entre o cenário real e ideal para os mentoreados na escala de carreira:

GRÁFICO 6
DISPERSÃO - CARREIRA:
IDEAL MENTOREADO X REAL MENTOREADO



Verifica-se que a maioria dos mentoreados avaliam que o suporte que o mentor fornece para suas carreiras é inferior ao suporte ideal. Porém, há um mentoreado que considera que o suporte real é igual ao ideal e dois mentoreados que consideram o real maior que o ideal. Todos os mentoreados, exceto o do par 25, acreditam que o suporte ideal na carreira deve ser, no mínimo, médio; e a maioria acredita que ele deve ser entre bom e ótimo. Porém, somente cinco avaliaram que o suporte fornecido por seus mentores em suas carreiras é, de fato, entre bom e ótimo (6, 7, 10, 14, 21).

Avaliando as respostas abertas do mentoreado 25, verificamos que ele considera que algumas das questões sobre carreira, como o aconselhamento sobre oportunidades de promoção ou movimentação não são de responsabilidade do mentor, o que justifica o ideal desse mentoreado ser inferior aos demais.

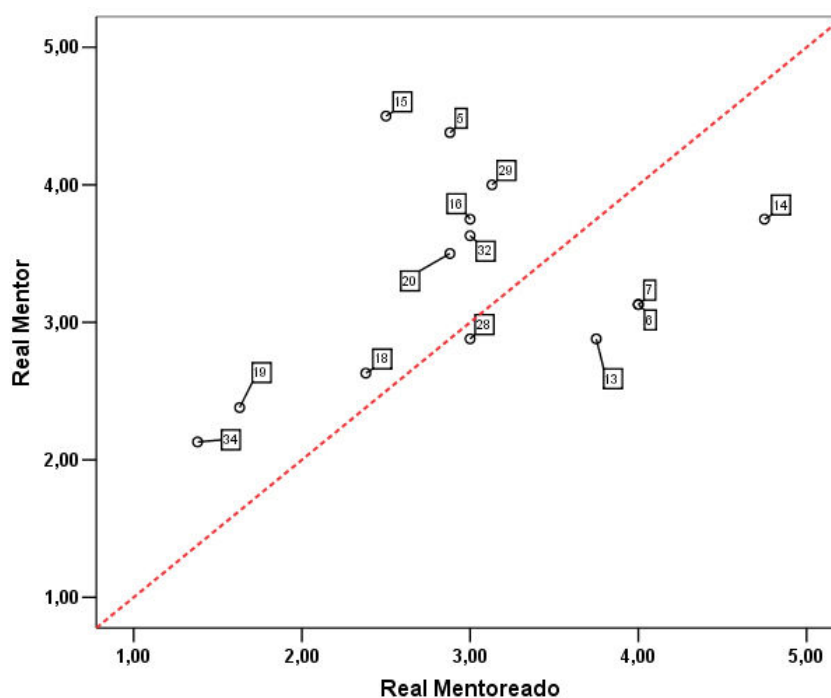
Analisando as respostas abertas dos mentoreados 10 e 21 que consideraram que, mesmo trabalhando em escritórios distantes, seus mentores forneceram o suporte ideal ou muito próximo do ideal em suas carreiras, verificamos

que esses mentores conseguiram atender às expectativas dos seus mentoreados preocupando-se com suas carreiras e conversando abertamente sobre o assunto.

Verificando as respostas abertas do mentoreado 34, que apresentou uma das piores avaliações do mentor em relação ao suporte na carreira, verificamos que ele teve pouco contato com o mentor e, nesses contatos, o tema carreira não foi abordado.

No gráfico a seguir, observamos a relação entre o cenário real para os mentores e para os mentoreados na escala de carreira:

GRÁFICO 7
DISPERSÃO - CARREIRA:
REAL MENTOREADO X REAL MENTOR



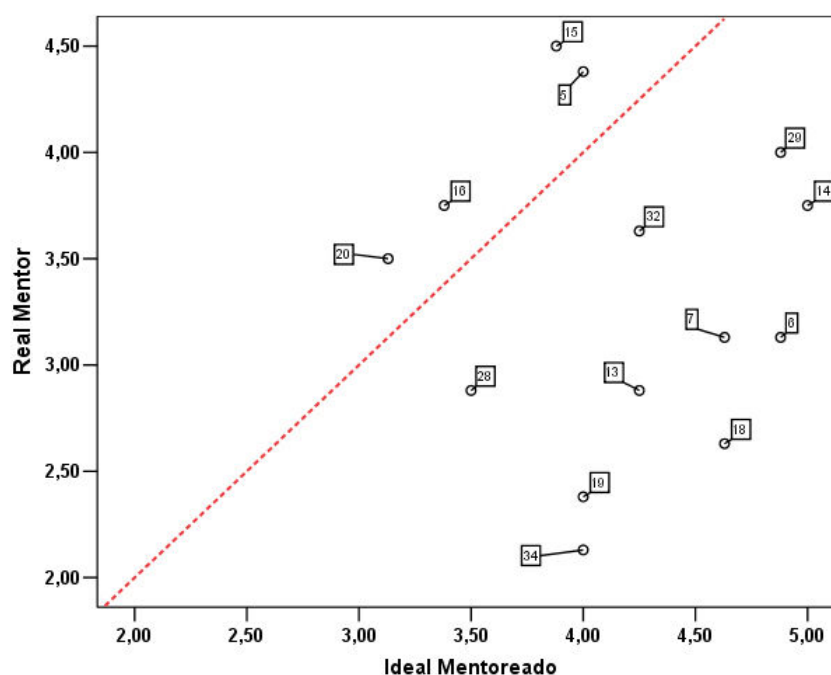
Nota-se que, para a maioria dos pares, o cenário real para o mentor é melhor que para o mentoreado. Porém, cinco mentores consideraram seu suporte na carreira de seus mentoreados como pior do que realmente foi segundo os mentoreados (6, 7, 13, 14, 28).

Verificamos que os mentoreados de número 5 e 15 tiveram o mesmo mentor e que esses são os pares com maior diferença entre a auto-avaliação do mentor que considerou seu suporte muito bom e a avaliação dos mentoreados que consideraram o suporte inferior a médio. As principais questões que influenciaram nessa diferença foram a 4 e a 7, que se referem a aconselhamentos sobre promoções e movimentações e sobre contatar pessoas que possam auxiliar no trabalho.

Analisando as respostas abertas do mentor do par 13, que é um dos que fez uma auto-avaliação pior do que a do mentoreado, observa-se seu alto nível de preocupação e comprometimento em orientar na carreira de seu mentoreado, fazendo reuniões semanais, e sua lamentação em não ter tempo suficiente para se dedicar mais a esse assunto.

No gráfico a seguir, avaliamos a relação entre o cenário real para o mentor e o ideal para os mentoreados na escala de carreira:

GRÁFICO 8
DISPERSÃO - CARREIRA:
IDEAL MENTOREADO X REAL MENTOR

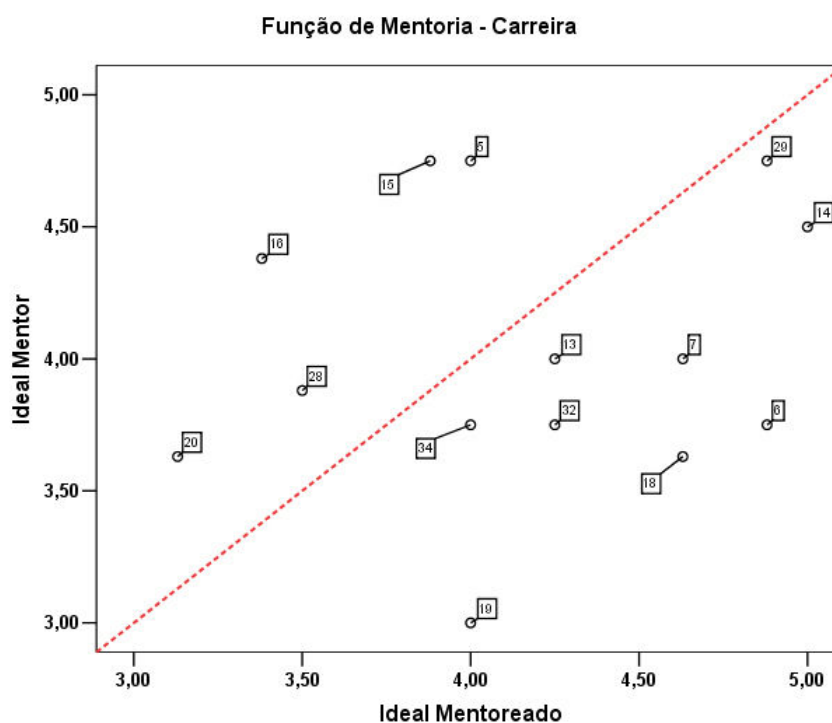


Observa-se que, para a maioria dos pares, o cenário ideal para os mentoreados é superior ao cenário real, segundo a auto-avaliação dos mentores, porém, há quatro pares com situação inversa (5, 15, 16, 20).

Avaliando o par de número 16, que foi um dos que o mentoreado considera o suporte ideal em sua carreira como inferior ao que o mentor se auto-avalia no cenário real, verificamos que isso ocorre principalmente em função das questões 2, 4 e 8, em que o mentoreado não acredita que seja necessário um desempenho bom. Porém, o mentor avalia que teve um bom desempenho.

No gráfico a seguir, observamos a relação entre o cenário ideal para os mentores e para os mentoreados na escala de carreira:

GRÁFICO 9
DISPERSÃO - CARREIRA:
IDEAL MENTOREADO X IDEAL MENTOR

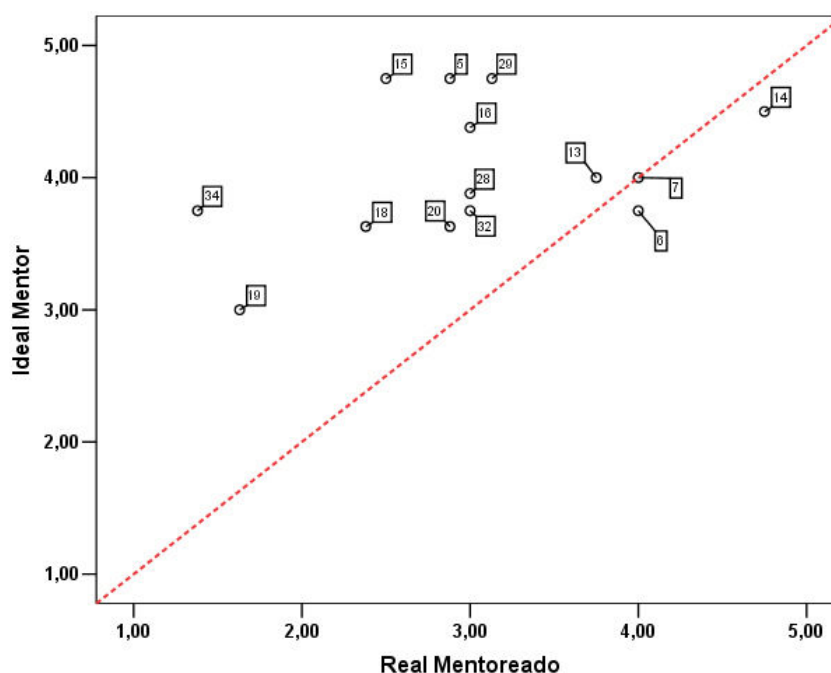


Verifica-se que a maioria dos mentoreados é mais exigente quanto ao cenário ideal que seus mentores; apenas cinco pares apresentam comportamento inverso.

Analisando o par 19, que é o com maior divergência entre o ideal do mentor e o ideal do mentoreado, verifica-se que isso ocorre, pois, para algumas questões de carreira, o mentor acreditava que, por ser de área diferente, não era possível fornecer suporte ao mentoreado.

No gráfico a seguir, avaliamos a relação entre o cenário ideal para o mentor e o real para os mentoreados na escala de carreira:

GRÁFICO 10
DISPERSÃO - CARREIRA:
REAL MENTOREADO X IDEAL MENTOR

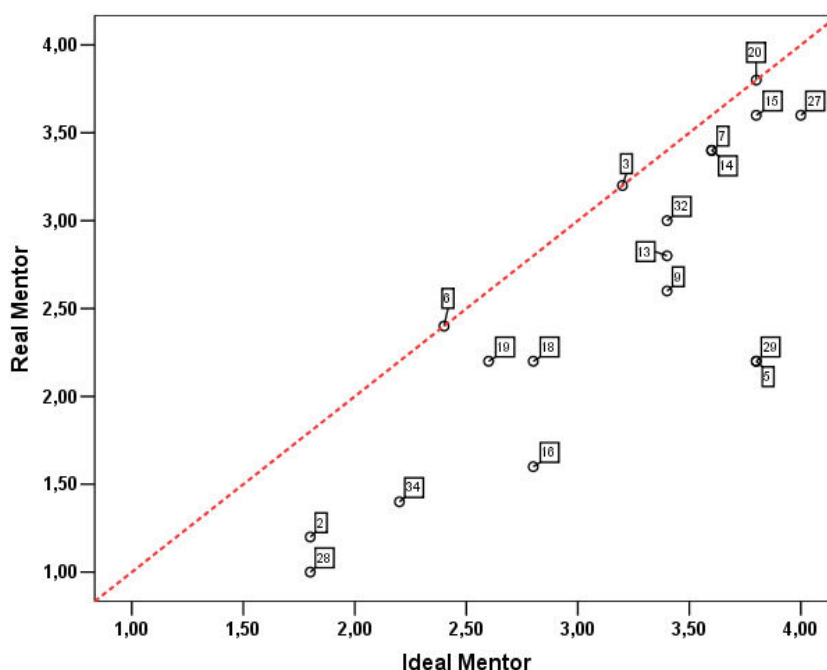


Nota-se que o cenário ideal para a maioria dos mentores deve ser superior ao cenário real reportado pelos mentoreados. Mas, para dois pares, ocorre a situação inversa (6 e 14) e um par apresenta total concordância entre ideal do mentor e real do mentoreado (7).

Avaliando o par de número 6, verificamos que isso ocorre, porque o mentor não considera importante seu suporte no que se refere a algumas questões de carreira do mentoreado, como a questão 3, sobre *coaching* no trabalho, mas seu mentoreado acredita que ele desempenhou bem esse papel.

No gráfico a seguir, observamos a relação entre o cenário real e ideal para os mentores na escala emocional:

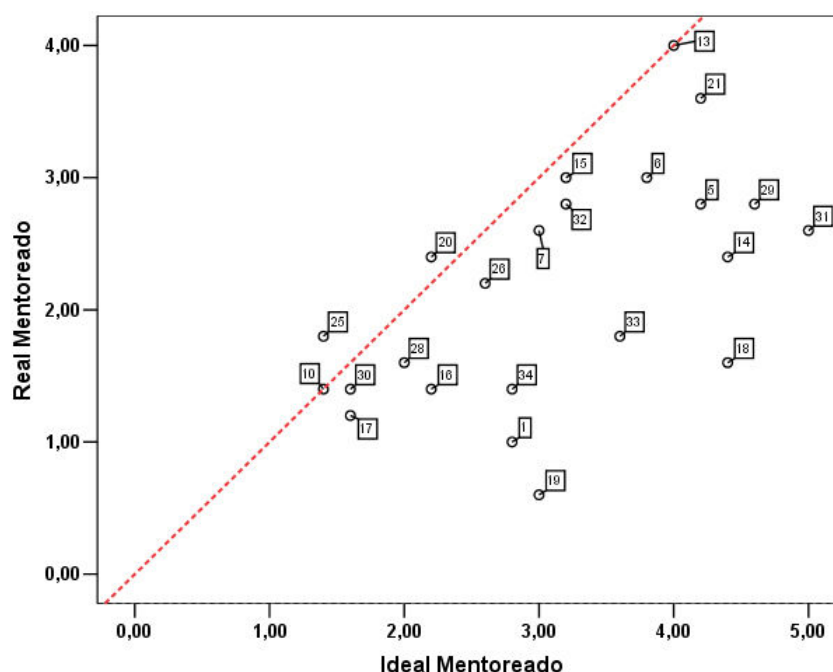
GRÁFICO 11
DISPERSÃO - EMOCIONAL:
IDEAL MENTOR X REAL MENTOR



Observa-se que todos os mentores consideram o cenário real igual ou inferior ao ideal. Apenas dois mentores consideram que o suporte emocional deve ser muito abaixo e cinco consideram que deve ser entre baixo e médio, ou seja, não há um consenso sobre o nível de suporte emocional a ser dado. Os demais acreditam que devem ser superior a médio. Porém, no cenário real, apenas seis consideram que têm desempenho no suporte emocional superior.

No gráfico a seguir, avaliamos a relação entre o cenário ideal e real para os mentoreados na escala emocional:

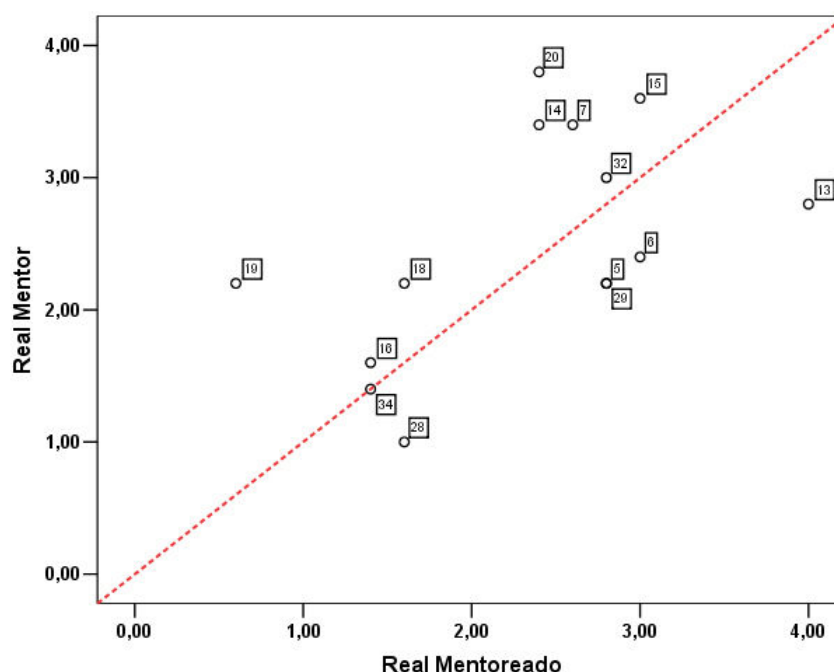
GRÁFICO 12
DISPERSÃO - EMOCIONAL:
IDEAL MENTOREADO X REAL MENTOREADO



Verifica-se que a maioria dos mentoreados consideram o cenário real igual ou inferior ao ideal. Apenas dois mentoreados consideram o cenário real superior ao ideal. As opiniões dos mentoreados estão bastante divididas em relação ao suporte emocional ideal, cerca de metade acredita que o desempenho do mentor deve ser superior ao médio e os demais acreditam que deva ser entre baixo e médio ou baixo. A maioria avalia o desempenho real como inferior ao esperado.

No gráfico a seguir, observamos a relação entre o cenário real para os mentores e mentoreados na escala emocional:

GRÁFICO 13
DISPERSÃO - EMOCIONAL:
REAL MENTOREADO X REAL MENTOR

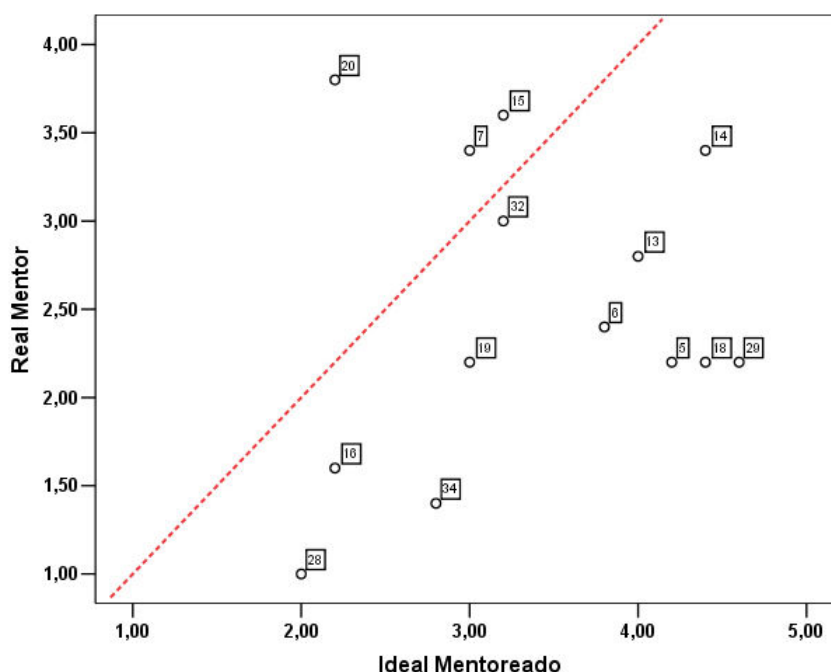


Nota-se que, para a maioria dos pares, a auto-avaliação do mentor em relação ao suporte emocional é superior à avaliação realizada pelo mentoreado. Porém, há um par que apresentou avaliação igual (34) e cinco pares com a avaliação do mentoreado superior ao do mentor.

Avaliando as resposta abertas do par 16, que foi um dos que apresentou maior concordância, verificamos que, para ambos, o vínculo ficou restrito ao ambiente profissional, sendo raro o suporte emocional do mentor ao mentoreado.

No gráfico a seguir, avaliamos a relação entre cenário real para o mentor e o ideal para os mentoreados na escala emocional:

GRÁFICO 14
DISPERSÃO - EMOCIONAL:
IDEAL MENTOREADO X REAL MENTOR



Observa-se que, para a maioria dos pares, em relação ao suporte emocional, o cenário ideal, segundo a avaliação do mentoreado, é superior ao cenário real, segundo a auto-avaliação dos mentores. Apenas 3 pares apresentaram comportamento oposto.

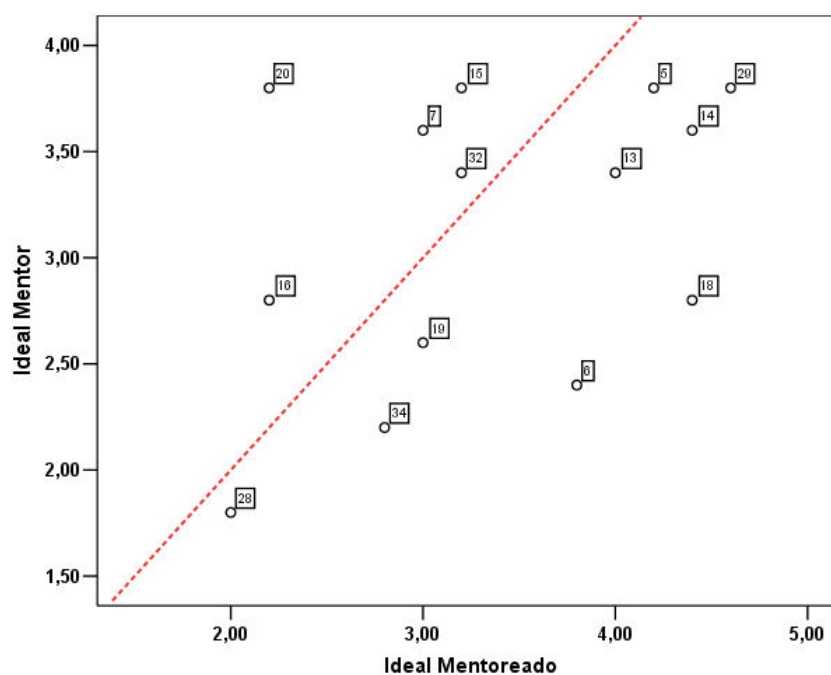
Analisando as respostas abertas do par número 20 que, entre os que apresentaram comportamento inverso, foi o que obteve maior diferença entre real do mentor e ideal do mentoreado, verificamos que o mentoreado não acredita que seja necessário o suporte emocional do mentor em todos os aspectos abordados nas questões e em uma das respostas ele afirma que “mentor não é psicólogo”. Porém, o mentor avalia que houve esse suporte emocional.

Avaliando o par número 5, que é um dos pares em que o mentoreado tinha uma expectativa alta quanto ao suporte emocional – “acho importante o mentor se tornar tão parceiro e cúmplice a ponto de se tornar um amigo. (...)” –, como o próprio mentor, nota-se que a auto-avaliação do mentor mostra que ele reconhece que não cumpriu com essas expectativas. Nota-se, pelas respostas abertas do mentoreado, que

ele não se sentia à vontade para abordar assuntos pessoais com o mentor, embora avaliasse que esse contato seria necessário – “não sentia abertura suficiente para contar problemas pessoais para o meu mentor. (...) acredito que, em alguns casos, é importante falar de algumas questões pessoais, porque elas implicam diretamente”.

No gráfico a seguir, observamos a relação entre o cenário ideal para os mentores e mentoreados na escala emocional:

GRÁFICO 15
DISPERSÃO - EMOCIONAL:
IDEAL MENTOREADO X IDEAL MENTOR



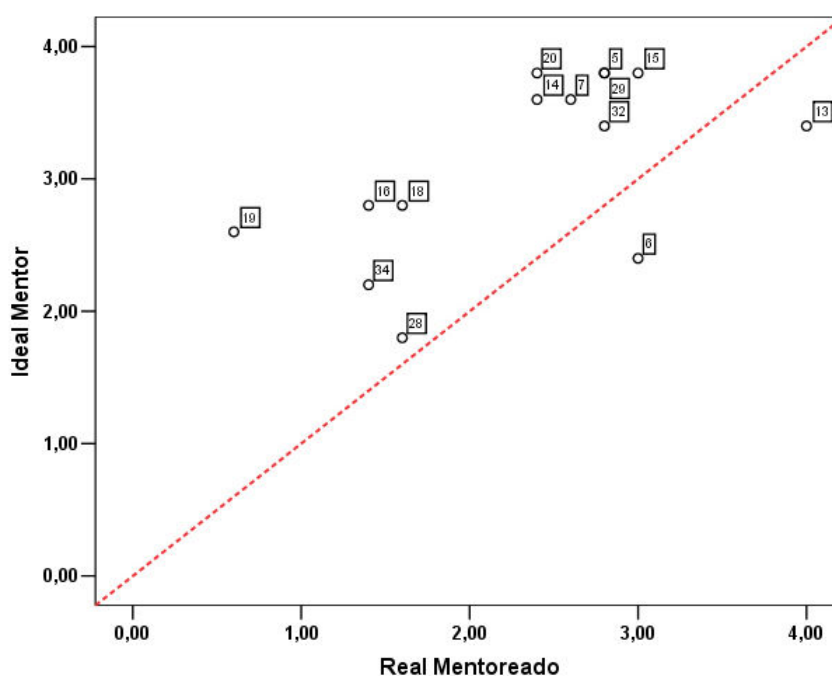
Verifica-se que a maioria dos mentoreados têm uma expectativa mais elevada em relação ao cenário ideal do que seus mentores. Apenas 5 pares apresentam comportamento inverso.

Analisando o par de número 6, que foi um dos que a expectativa do mentoreado em relação ao suporte emocional estava bem acima das premissas do mentor, verificamos que as questões que mais influenciaram nesse resultado foram a 1, 3 e 5. O mentoreado acredita que o mentor deve ser um amigo e que eles podem

encontrar-se eventualmente fora da empresa ou almoçar/jantar juntos. Porém, o mentor não considera isso necessário.

No gráfico a seguir, avaliamos a relação entre cenário real para o mentoreado e o ideal para os mentores na escala emocional:

GRÁFICO 16
DISPERSÃO - EMOCIONAL:
REAL MENTOREADO X IDEAL MENTOR



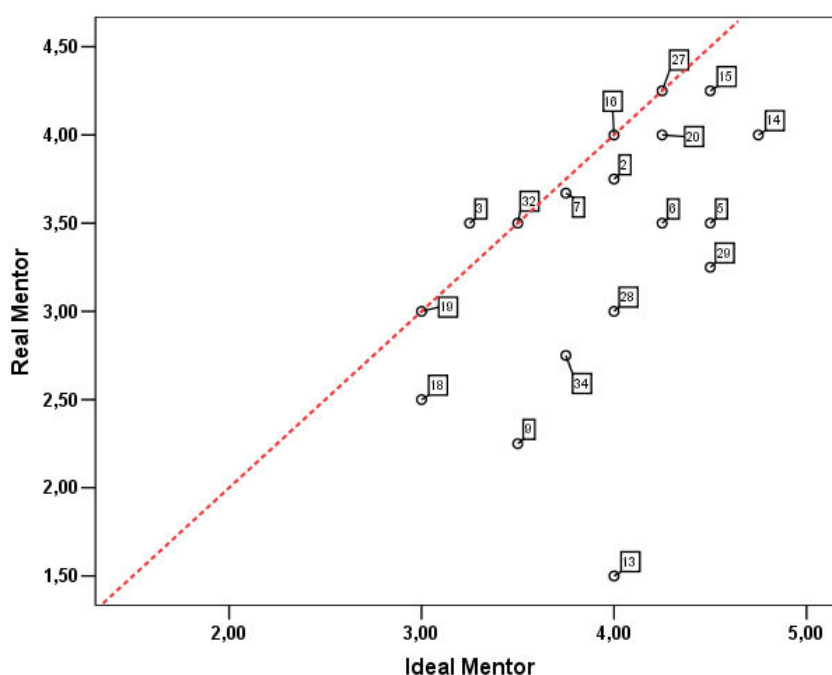
Nota-se que, para a maioria dos pares, em relação ao suporte emocional, o cenário ideal, segundo a avaliação dos mentores, é superior ao cenário real, segundo a avaliação dos mentoreados. Apenas 2 pares apresentaram comportamento oposto.

Analisando as respostas do par número 13, que foi um dos que apresentou comportamento oposto, verificamos que isso ocorreu principalmente em função da pergunta número 4, em que o mentor considera que o ideal é que nunca tenha troca de confidências entre mentor e mentoreado; o mentoreado, por sua vez, acredita que houve essa troca e avaliou bem o desempenho de seu mentor nesse sentido.

Provavelmente, isso ocorreu por haver diferenças nas interpretações dadas para a palavra confiança pelo mentor e pelo mentoreado.

No gráfico a seguir, observamos a relação entre o cenário ideal e real para os mentores na escala de papel de modelo do mentor:

GRÁFICO 17
DISPERSÃO - MODELO:
IDEAL MENTOR X REAL MENTOR

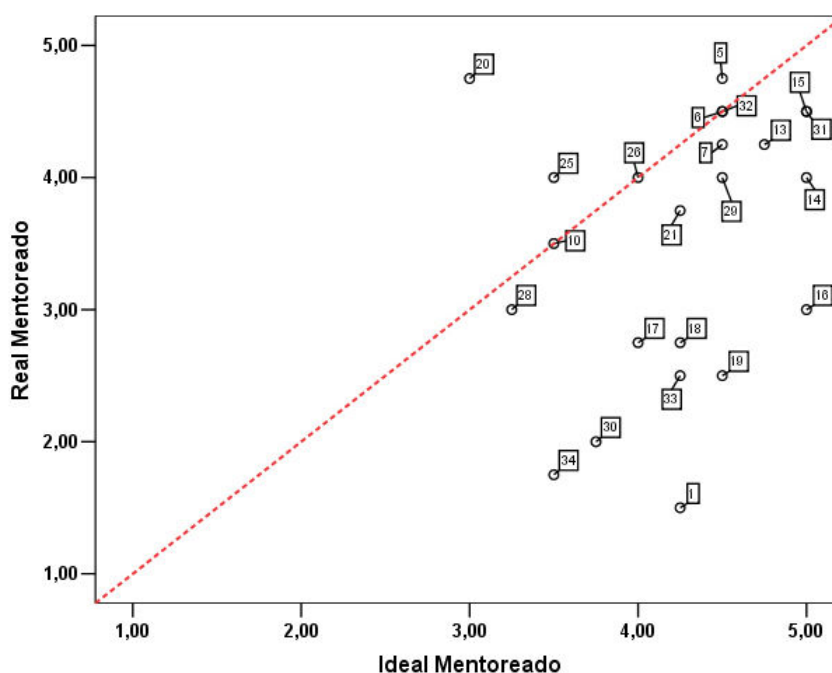


Observa-se que praticamente todos os mentores, exceto o do par número 3, consideram o cenário real igual ou inferior ao ideal em relação ao papel de modelo do mentor. Todos acreditam que o papel de modelo deve ser pelo menos moderado, porém, quatro deles avaliam que isso não está ocorrendo no cenário real (9, 13, 18, 34).

Avaliando as respostas abertas do mentor do par 13, que foi o que pior avaliou a situação real em relação à ideal, verificamos que, por serem de áreas e atividades profissionais diferentes, houve alguns pontos que ele considera importante no papel de modelo do mentor que não foi possível explorar.

No gráfico a seguir, observamos a relação entre o cenário real e ideal para os mentoreados na escala de papel de modelo do mentor:

GRÁFICO 18
DISPERSÃO - MODELO:
IDEAL MENTOREADO X REAL MENTOREADO

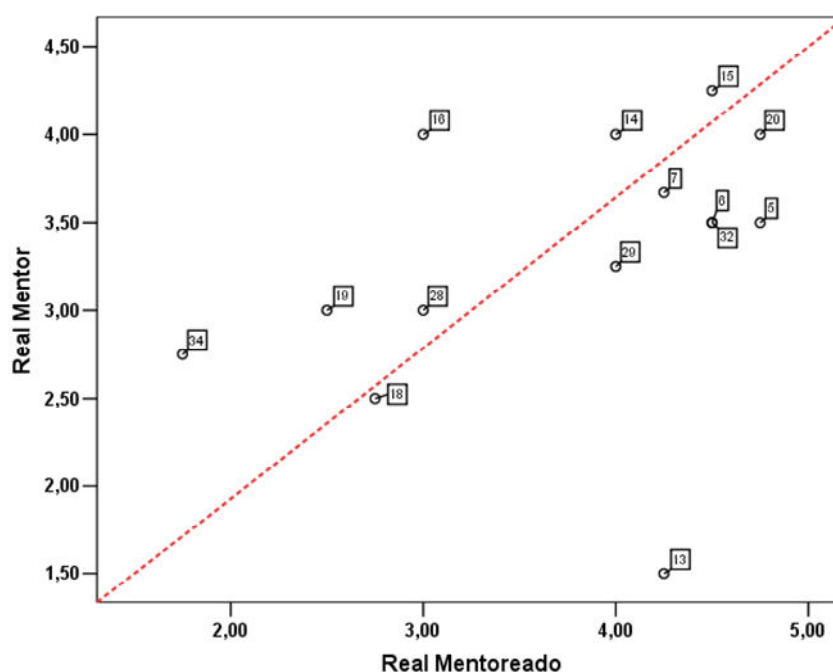


Verifica-se que a maioria dos mentoreados consideram o cenário real igual ou inferior ao ideal em relação ao papel de modelo do mentor. Apenas 3 mentoreados avaliaram o real como sendo superior ao ideal. Todos acreditam que o papel de modelo deve ser pelo menos moderado, porém, sete deles avaliam que isso não está ocorrendo no cenário real.

A avaliação do mentoreado do par 20 se destaca nessa função. Embora o mentoreado tenha avaliado muito bem o seu mentor em relação ao papel de modelo, como superando suas expectativas, ele não acredita que seja necessário que todos os mentores tenham essas características de modelo de forma acentuada.

No gráfico a seguir, avaliamos a relação entre o cenário real para os mentores e o real para os mentoreados na escala de papel de modelo do mentor:

GRÁFICO 19
DISPERSÃO - MODELO:
REAL MENTOREADO X REAL MENTOR

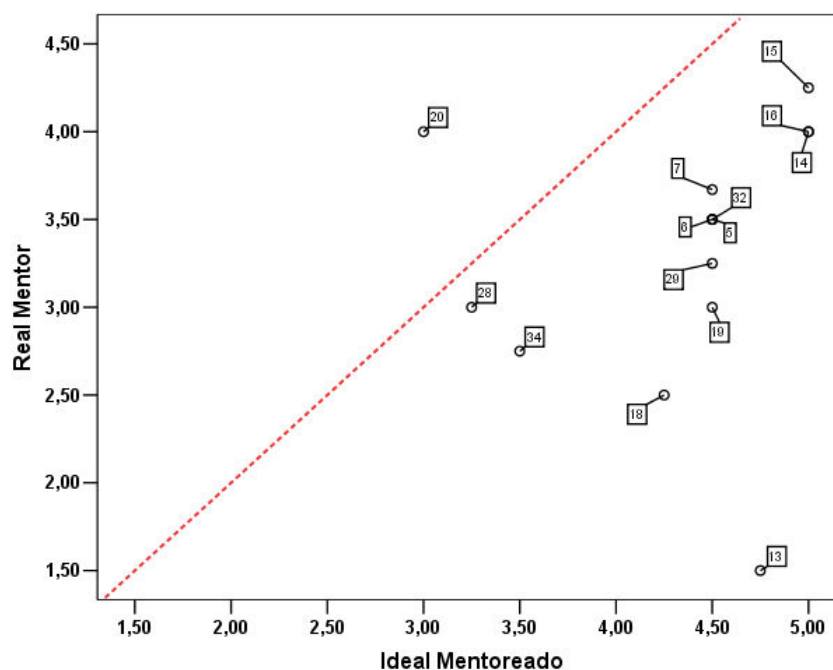


Nota-se que os pares estão divididos na avaliação do cenário real quanto ao papel de modelo do mentor. Para seis pares, a auto-avaliação do mentor é melhor que a avaliação feita pelo mentoreado, e para oito pares ocorre a situação inversa.

Avaliando a resposta aberta do par 7 na questão número 1, que é um dos pares que apresentaram melhor sinergia neste gráfico, verificamos que realmente eles estão alinhados quando o mentor afirma que procura influenciar e não ser imitado e o mentoreado coloca que é “importante adotar as melhores práticas, mas também manter minhas características próprias”.

No gráfico a seguir, observamos a relação entre o cenário real para os mentores e o cenário ideal para os mentoreados na escala de papel de modelo do mentor:

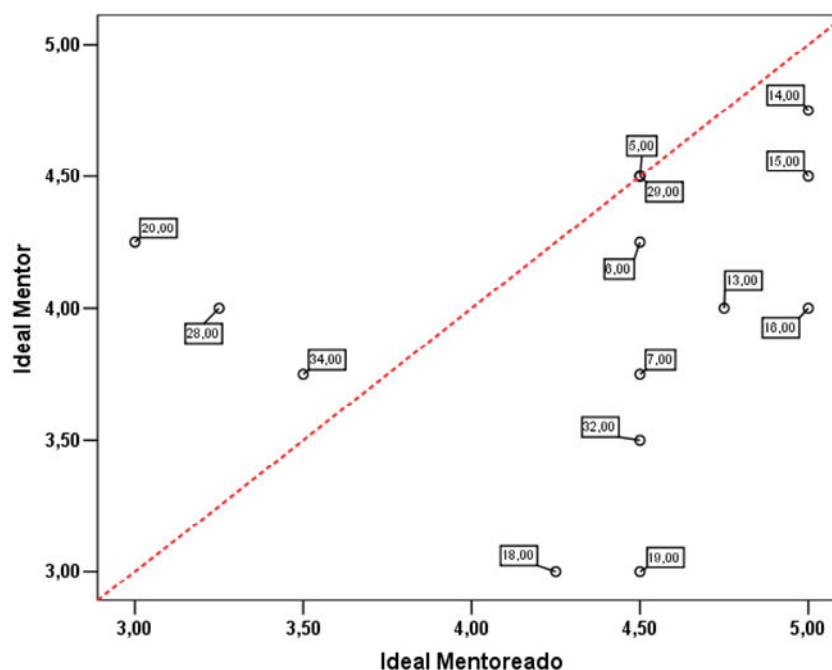
GRÁFICO 20
DISPERSÃO - MODELO:
IDEAL MENTOREADO X REAL MENTOR



Observa-se que quase todos os mentoreados, exceto o do par 20, consideram que o cenário ideal está acima do cenário real segundo a auto-avaliação do mentor.

No gráfico a seguir, avaliamos a relação entre o cenário ideal para os mentores e o ideal para os mentoreados na escala de papel de modelo do mentor:

GRÁFICO 21
DISPERSÃO - MODELO:
IDEAL MENTOREADO X IDEAL MENTOR

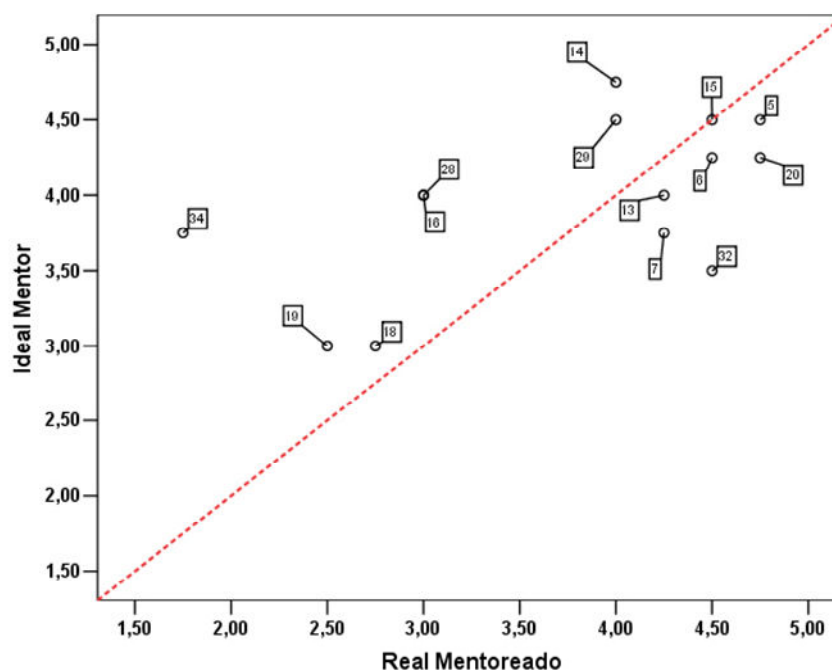


Verifica-se que a maioria dos mentoreados têm uma expectativa sobre o cenário ideal superior à premissa de seus mentores. Apenas três mentoreados apresentaram expectativas menores e dois apresentaram expectativas iguais.

É interessante observar os pares 5 e 29, que são os que apresentaram maior sinergia. Ambos têm o mesmo mentor.

No gráfico a seguir, observamos a relação entre o cenário ideal para os mentores e o cenário real para os mentoreados na escala de papel de modelo do mentor:

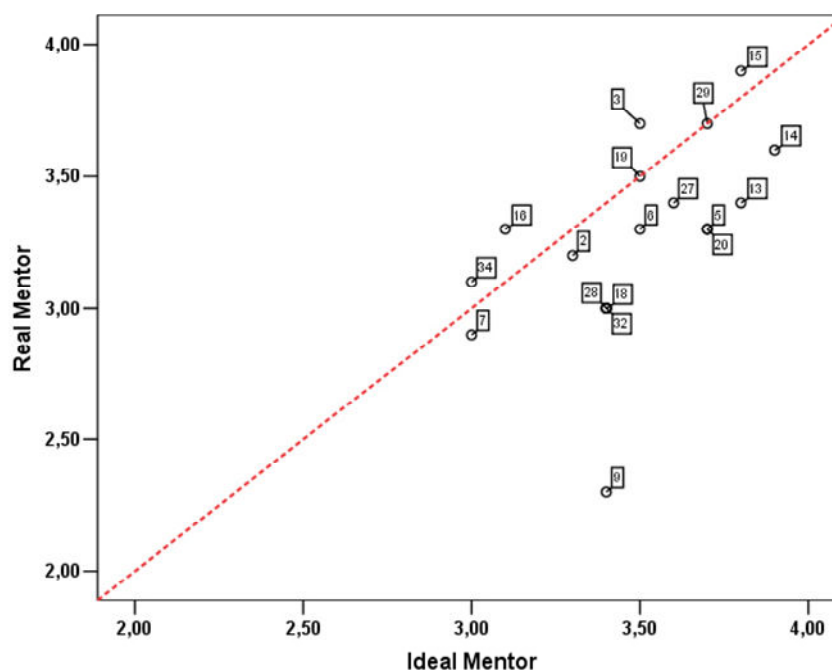
GRÁFICO 22
DISPERSÃO - MODELO:
REAL MENTOREADO X IDEAL MENTOR



Nota-se que os pares estão divididos, quando comparadas as premissas dos mentores para o papel de modelo realizado por eles e a avaliação do cenário real pelo mentoreado. Observa-se que o par 15 apresenta sinergia, embora o próprio mentor acredite que seu resultado está abaixo do seu ideal, conforme mostra o gráfico 17. Temos sete pares que o cenário real, pela avaliação do mentoreado, é menor que o ideal na concepção do mentor e para seis pares ocorre o inverso.

No gráfico a seguir, avaliamos a relação entre o cenário real para os mentores e o ideal para os mentoreados na escala de papel de modelo do mentor:

GRÁFICO 23
DISPERSÃO - CONFIANÇA:
IDEAL MENTOR X REAL MENTOR



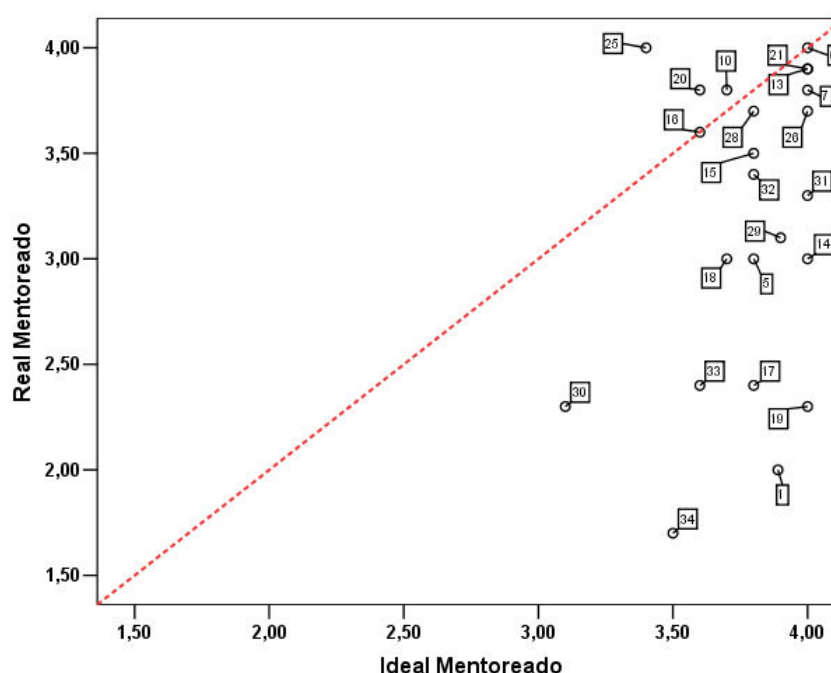
Observa-se que a maioria dos mentores consideram o cenário real igual ou inferior ao ideal em relação à escala de confiança. Apenas quatro mentores consideram que o real é um pouco superior ao ideal (3, 15, 16, 34). Para o cenário ideal, todos concordam com as afirmações da escala de confiança, porém, no cenário real, há dois mentores com pontuações abaixo de 3 (concordo) na escala de confiança (7 e 9).

Verifica-se que o mentor do par 9 é o que fez a pior avaliação, indicando que a confiança dele no mentoreado era baixa.

De forma geral, os mentores confiam em seus mentoreados, pois, para 89% dos casos, os mentores indicaram que concordam com a maior parte das afirmações da escala, entretanto, na maioria dos casos (67%), acreditam que o ideal é ter uma confiança ainda maior.

No gráfico a seguir, observamos a relação entre o cenário real para os mentores e o cenário ideal para os mentoreados na escala de papel de modelo do mentor:

GRÁFICO 24
DISPERSÃO - CONFIANÇA:
IDEAL MENTOREADO X REAL MENTOREADO



Verifica-se que a maioria dos mentoreados avaliam o cenário real como igual ou inferior ao ideal em relação à escala de confiança. Somente três mentoreados avaliam o real como um pouco superior ao ideal (10, 20, 25). Para o cenário ideal, todos concordam com as afirmações da escala de confiança, mas, no cenário real, há seis mentoreados com pontuações abaixo de 3 (concordo) na escala de confiança (1, 17, 19, 30, 33, 34).

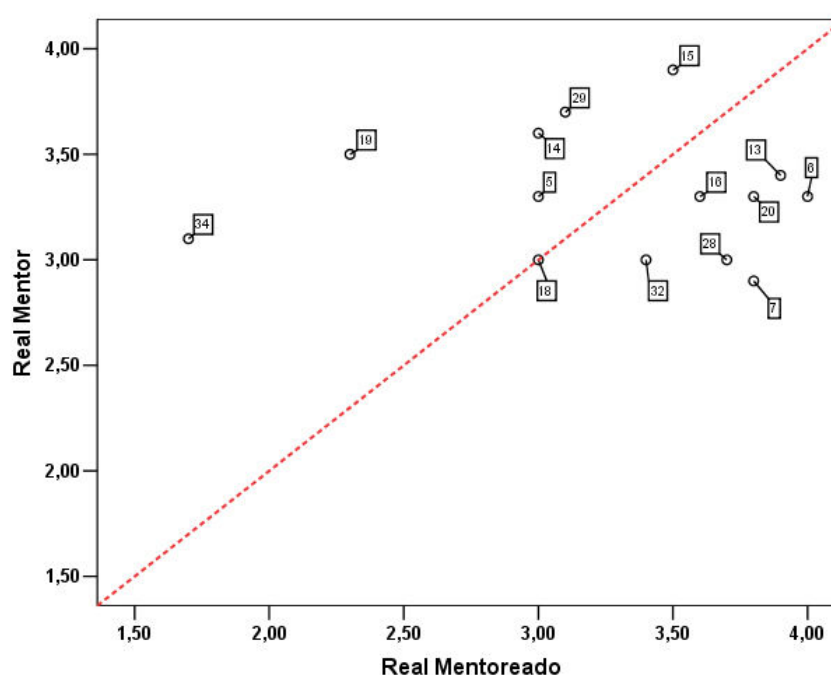
Avaliando o mentoreado do par número 6, que foi o que apresentou maior concordância entre real e ideal, verificamos que a expectativa dele era alta, de “concordo plenamente” em todos os itens, e que o mentor atendeu essa expectativa.

De forma geral, os mentoreados confiam em seus mentores, pois, 74% deles indicaram que concordam com a maior parte das afirmações da escala,

entretanto, a maioria deles (78%) acreditam que o ideal é ter uma confiança ainda maior.

No gráfico a seguir, avaliamos a relação entre o cenário real para mentores e mentoreados na escala de papel de modelo do mentor:

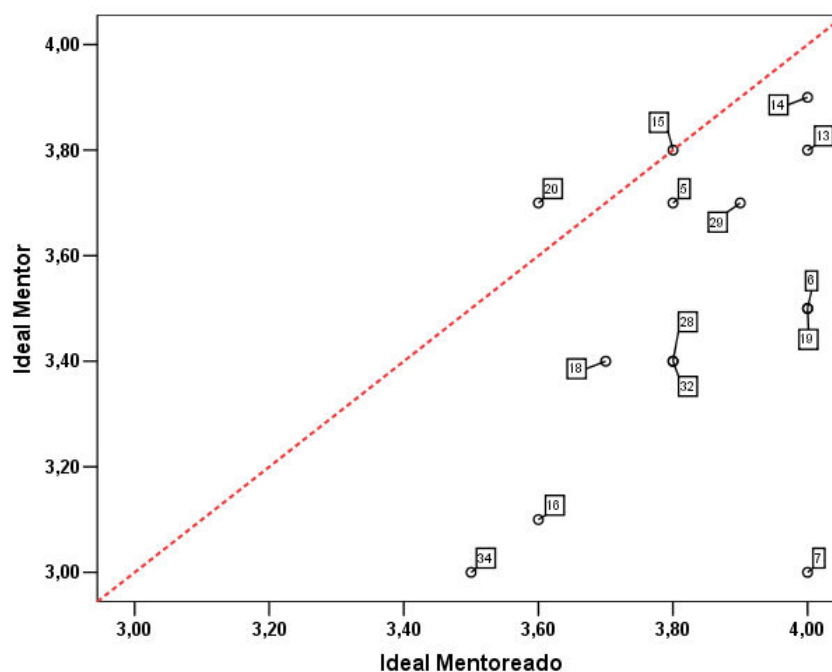
GRÁFICO 25
DISPERSÃO - CONFIANÇA:
REAL MENTOREADO X REAL MENTOR



Nota-se que os pares estão divididos, quando comparamos a confiança real entre mentor e mentoreado. Observamos que o par de número 18 apresenta sinergia. Há sete pares em que o mentoreado confia mais no mentor que o oposto e há seis pares em que o mentor confia mais no mentoreado que o oposto, com apenas um par em sinergia. Chamam a atenção os pares 34 e 19, mas, principalmente, o 34. Nesses pares, os mentores confiam em seus mentoreados, mas a recíproca não é verdadeira e a avaliação do mentor 34 ficou, inclusive, entre discordo e discordo completamente.

No gráfico a seguir, observamos a relação entre o cenário ideal para mentores e mentoreados na escala de confiança:

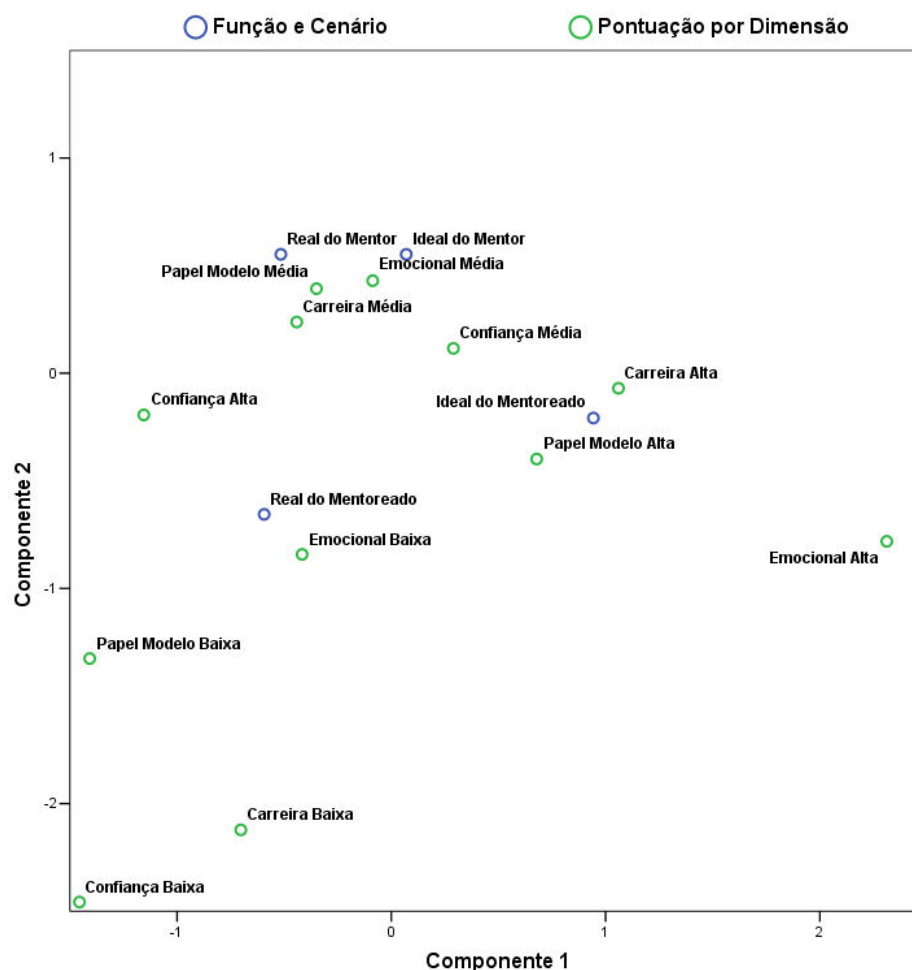
GRÁFICO 26
DISPERSÃO - CONFIANÇA:
IDEAL MENTOREADO X IDEAL MENTOR



Verifica-se que quase todos os pares, exceto o par número 20, avaliam que o cenário ideal para o mentoreado é igual ou superior ao ideal para o mentor em relação à escala de confiança. Mas é unanimidade que o nível de confiança deve ficar entre o concordo e concordo plenamente.

A seguir, o gráfico resultante da análise de correspondência:

GRÁFICO 27
ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIA



Os mentores têm como premissa atender às três funções (carreira, emocional e modelo) no nível médio; já os mentoreados têm expectativas quanto ao papel de modelo e à carreira mais altas do que quanto à função emocional.

Sobre a função emocional, existe grande variabilidade sobre o ideal do mentoreado, não havendo um consenso no grupo. Mas verifica-se que os mentoreados associam a situação real a um suporte emocional mais baixo que os mentores, para quem o suporte emocional real está alinhado ao ideal, que é médio. Ou seja, há conflitos de percepções entre mentores e mentoreados.

Para a escala de carreira, os mentores avaliam que o cenário real está alinhado ao ideal, cuja premissa é que seja de suporte médio; os mentoreados. Por sua

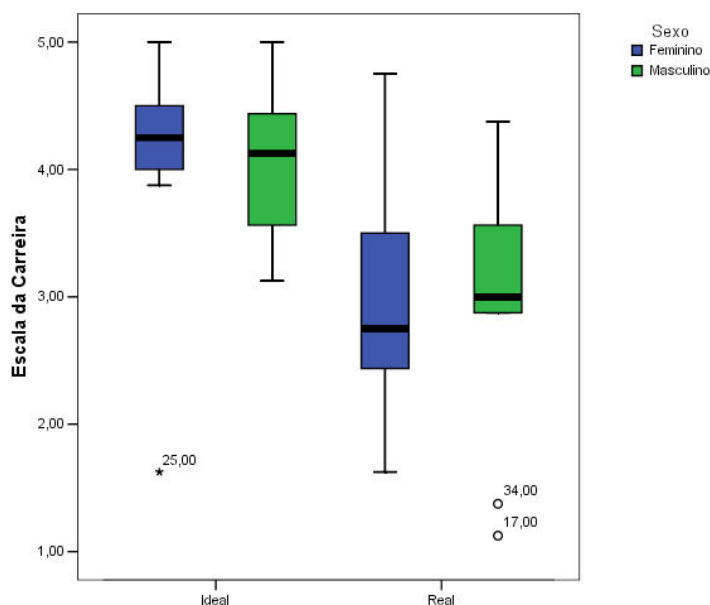
vez, consideram que o ideal é que seja alto e que o resultado, ou seja, a percepção do real, é de nível médio.

Para a escala de papel de modelo do mentor, os mentoreados avaliam que o papel de modelo deve ser alto, de acordo com a escala do ideal. Quase metade do grupo avalia que, no cenário real, os mentores atendem a essa expectativa, mas a outra parte do grupo considera que, no cenário real, o resultado foi médio. Os mentores avaliam que o ideal é que ele seja médio e que a situação real está alinhada ao ideal.

Sobre confiança, os mentores acham importante e confiam nos seus mentoreados. Em geral, pode-se afirmar que os mentoreados confiam em seus mentores, mas existe uma parte do grupo que não tem confiança e que merece especial atenção. A premissa dos mentores de que a confiança tem que ser média está alinhada com as expectativas dos mentoreados e com a percepção dos resultados.

A seguir, temos o *Boxplot* das pontuações médias da escala de carreira para mentoreados, de acordo com o gênero, considerando o cenário real e ideal:

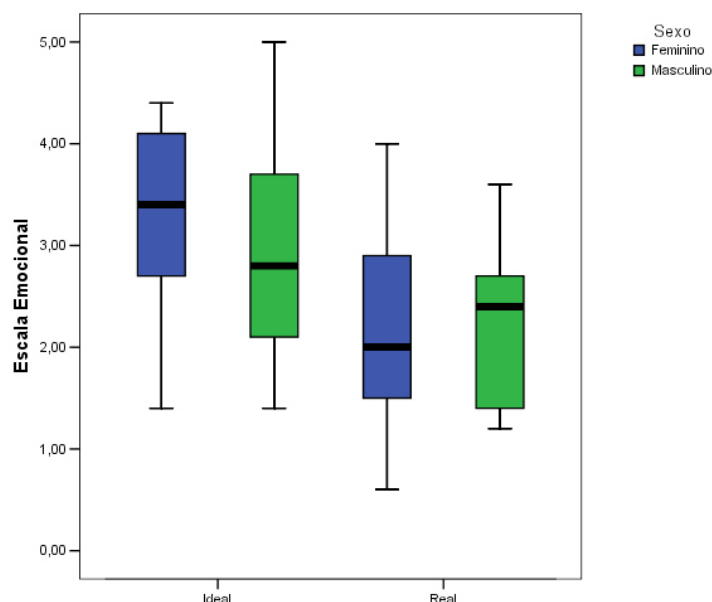
GRÁFICO 28
BOXPLOT –CARREIRA: MENTOREADOS X MENTOREADAS



Verifica-se que, para a escala de carreira, existe diferença entre o sexo feminino e o masculino quanto ao cenário ideal apenas em relação à variabilidade, pois, nesse cenário, os homens apresentam maior variabilidade. No cenário real, as mulheres apresentam maior variabilidade e uma percepção do suporte levemente inferior aos homens.

A seguir, temos o *Boxplot* das pontuações médias da escala emocional para mentoreados, de acordo com o gênero, considerando o cenário real e ideal:

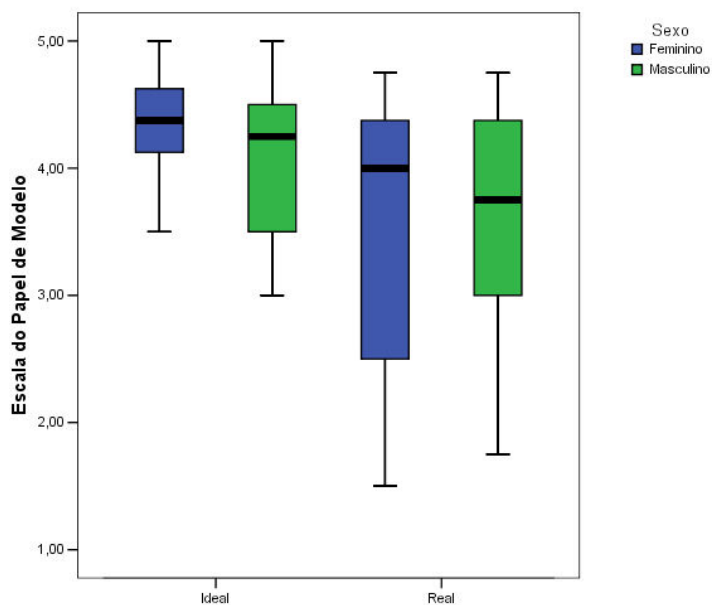
GRÁFICO 29
BOXPLOT – EMOCIONAL: MENTOREADOS X MENTOREADAS



Nota-se que, para a escala emocional, no cenário ideal, as expectativas dos homens são levemente inferiores às das mulheres e que, no cenário real, as mulheres estão ainda mais insatisfeitas que os homens. Vale ressaltar que existe muita variabilidade no grupo.

A seguir, temos o *Boxplot* das pontuações médias da escala de papel de modelo do mentor para mentoreados, de acordo com o gênero, considerando o cenário real e ideal:

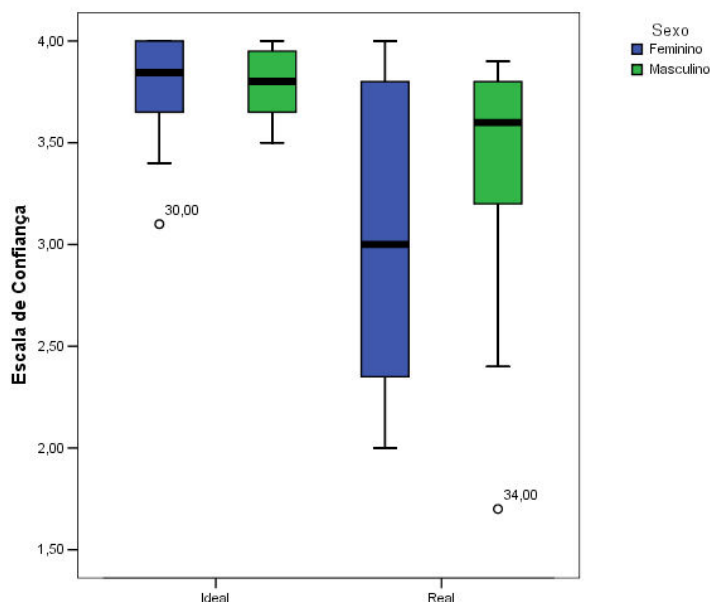
GRÁFICO 30
BOXPLOT – MODELO: MENTOREADOS X MENTOREADAS



Observa-se que, para a escala de papel de modelo do mentor, existe diferença entre os sexos apenas em relação à variabilidade; no cenário ideal, os homens apresentam maior variabilidade; e, no real, as mulheres.

A seguir, temos o *Boxplot* das pontuações médias da escala de confiança para mentoreados, de acordo com o gênero, considerando o cenário real e ideal:

GRÁFICO 31
BOXPLOT – CONFIANÇA: MENTOREADOS X MENTOREADAS



Observa-se que, para a escala de confiança, no cenário ideal, não há diferenças entre os gêneros e, no cenário real, a percepção média de confiança que as mulheres têm em seus mentores é inferior ao que os homens apresentam, embora ambos os gêneros tenham apresentado nível de confiança relevante (entre concordo e concordo plenamente). Mas a variabilidade no grupo feminino, por ser muito grande, mostra que não há um consenso no grupo e que vale especial atenção, principalmente ao lembrar que a maioria dos mentores são homens.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação objetivou entender as relações de mentoria como uma demanda do universo organizacional, através da compreensão dos desafios de crescimento atuais, das características e funções dessas relações, dos papéis dos mentores e dos mentoreados e suas expectativas e, por fim, observar como essas relações, que pressupõem extrema confiança, desenrolam-se em um cenário corporativo real.

A mentoria tradicional, surgida há cerca de vinte anos no mundo corporativo de maneira formal implicava uma relação de exclusividade entre mentor e mentoreado, cujo fluxo de benefícios era pensado de forma a atender diretamente às necessidades do mentoreado, embora fosse nítido que os mentores também tivessem seus ganhos, mesmo que intangíveis, como a gratificação pelos resultados alcançados. Mas, com o passar dos anos, as relações evoluíram para a mentoria de redes, que enfatiza a importância de relações de ganho mútuo, que não acarretam exclusividade, mas uma rede em que mentoreados possuem diferentes mentores, formais e informais, conforme sua necessidade e disposição para o comprometimento. Para que a relação de mentoria tenha êxito, é preciso haver comprometimento de ambas as partes em manter a relação viva, e ter disposição para ouvir e falar de assuntos que, eventualmente, venham a ser desconfortáveis, mas que possam ser pertinentes ao processo. Pode-se dizer, então, que a mentoria é o processo em que um ou mais mentores, pessoas mais experientes e/ou maduras sob determinados aspectos, sejam de ordem pessoal ou profissional, ajudam no crescimento e desenvolvimento de alguém menos experiente, o mentoreado, em uma relação de trocas, na qual transparência e confiança permitem discutir temas relacionados a todas as esferas da vida.

A mentoria vem a esse universo dinâmico das organizações como uma forma de proporcionar crescimento e desenvolvimento, quando o dinamismo do mercado de trabalho busca profissionais cada vez mais competentes e dispostos a se envolver com o trabalho. Os indivíduos, por sua vez, percebem-se cada vez mais imersos nos questionamentos sobre como balancear vida profissional e pessoal, num contexto em que a evolução da tecnologia acelera o fluxo de informações e torna-os assoberbados de fontes de conhecimento e desejosos por respostas sobre o que de fato é relevante e confiável. De outro lado, com consumidores mostrando-se cada vez mais exigentes e conscientes, as organizações também se vêem obrigadas a mudar a dinâmica de suas relações, tanto no que concerne a competitividade e clima, quanto a evolução de formas alternativas de trabalho. Se se crescia na escala hierárquica e passava-se a vida toda trabalhando em uma mesma empresa, na profissão para qual tinha-se preparado na faculdade, agora as empresas estão atentas ao perfil e os cargos estão orientados por projetos, por conhecimento e habilidades. O profissional intelectual tem oportunidades mais diversificadas, mas, ao mesmo tempo, tem mais escolhas a fazer e menos tempo para decidir e para adquirir todo aprendizado necessário e à disposição para facilitar, nortear e preparar para as escolhas. E, então, a sensação de sofrer uma síndrome do atraso faz sentir a necessidade de se ter alguém que possa ajudar, que possa fazer um contraponto eficaz. A mentoria surge então para proporcionar olhos e ouvidos atentos e isentos de julgamentos, mas ricos de perspectivas e prontos a estimular a ampliação dos horizontes. O mentoreado se relaciona com um mentor que, embora não trace os caminhos, levanta questionamentos e compartilha de seu conhecimento e experiências, no sentido de ajudá-lo a estabelecer por si só o rumo a ser tomado. É essencial essa questão de não mostrar os caminhos, pois faz parte do crescimento fazer as próprias escolhas e definir como chegar a um objetivo. Tal relação, que envolve decisões de vida profissional e pessoal, requer transparência, troca de confidências, falar de sucessos e fracassos de forma clara e objetiva para evitar quaisquer ruídos, o que pressupõe diretamente confiança. A confiança permitirá ao mentor se abrir livremente também, de forma a não só passar seus aprendizados ao longo da vida, mas a compartilhar também de suas questões íntimas, suas dúvidas, suas angústias que poderão ser sanadas ou, ao menos, trabalhadas com a ajuda do mentoreado. As vitórias conquistadas ao longo da parceria serão gratificantes para ambos e os fracassos deverão ser trabalhados em conjunto para

o alcance da evolução e de forma a não deixar para trás algo que possa vir a causar novos tropeços.

De forma geral, a mentoria possui duas ou três grandes funções com seus respectivos desdobramentos para atender às expectativas de desenvolvimento. São as funções de carreira, as funções psicossociais e o papel de modelo do mentor que pode-se encontrar na literatura inserido nas funções psicossociais. As relações formais ocorridas dentro das organizações podem tender a se concentrar mais nas funções de carreira, pela conexão direta que se faz com a rotina de trabalho, mas é de suma importância compreender que todas são de grande relevância para o desenvolvimento. As funções voltadas para o emocional/comportamental contemplam a compreensão do estágio de vida e carreira dos parceiros e possíveis questões que, embora não estejam presentes diretamente no dia-a-dia, possam vir a influenciar nas definições das parcerias e até mesmo no sucesso da relação. Se o RH define as duplas em um processo formal, deve compreender profundamente o momento pelo qual cada candidato a mentor e a mentoreado está passando e, se a escolha parte dos próprios envolvidos, cabe, ao longo da estrada, ter interesse em não fechar os olhos para possíveis diferenças que venham a cercear o desenvolvimento ou tornem a parceria, de alguma forma, desequilibrada. Mas é preciso ter atenção às diferenças, de forma a não julgá-las preliminarmente, pois diferenças são necessárias ao crescimento. A complementaridade é a chave do sucesso, porque mesmo que estudos apontem para a similaridade como fonte de atração entre pessoas, ela tem um limite. Esse limite começa, quando se encerram as possibilidades de ampliação da visão. Se a dupla é tão similar que um não tem mais nada a mostrar para o outro, é o momento para se repensar a parceria.

Diferenças e similaridades existem em diversas esferas como gênero, raça, cultura, valores, e estágio de vida e carreira e são influenciadas por toda a trajetória de vida que se teve até o momento. Para estabelecer parcerias coerentes e promissoras, é preciso conhecer alguns aspectos de ambas as partes e cruzá-los de forma a tentar encontrar o melhor balanço entre esses fatores com vistas na riqueza da relação, dentre eles:

- Informações demográficas: quem é essa pessoa perante a sociedade no que tange a possíveis estereótipos e preconceitos? Como essa pessoa se vê e quais suas questões, se existem, em se tratando de raça, gênero, cultura, idade, aparência? Como ela vê os que são diferentes dela? E os que são parecidos?
- Estágio de vida/carreira: em que estágio a pessoa analisada se encontra e quais suas maiores preocupações – de ordem técnica e emocional? Como é o balanço entre vida profissional e pessoal e como ela separa ou mistura ambas? Quais são seus pontos fortes e de desenvolvimento? Que expectativas ela tem quanto às funções da mentoria e que oportunidades a própria coordenação do programa de mentoria vê? Como essa pessoa lida ao ser apresentada a essas oportunidades?
- Valores essenciais e atitudes: cada indivíduo tem seus próprios valores. Como eles se relacionam com os valores da organização? Existem divergências? O que precisa ser trabalhado? Quais as convergências que fazem dessa pessoa um possível porta-voz ou que possam ser exploradas melhor? Como essa pessoa se relaciona com sua intimidade? Até que ponto ela se abriria para um colega de trabalho e como seria esse colega para conquistar sua confiança? Como essa pessoa se porta diante do universo competitivo e de possíveis conflitos? Como ela lida com aprendizados e trabalho em equipe?

Além de contemplar todos os fatores acima, na escolha dos mentores, é preciso conhecer o interesse do indivíduo em participar do processo, pois o investimento de tempo e energia no crescimento de uma pessoa deveria emergir de um interesse natural e não ser algo imposto. Vale ressaltar também que os mentores devem ser escolhidos com critérios de maturidade emocional, histórico de sucesso no que se faz e de desenvolvimento de pessoas.

Ambos, mentores e mentoreados, devem passar por treinamento para participar do processo. O treinamento deveria contemplar: conhecimentos sobre a mentoria com suas fases e funções de carreira e emocionais; missão, foco e objetivos do programa, além dos recursos disponibilizados; como se portar de forma a desmistificar a imagem que um mentor pode ter de executivo intangível; como lidar com informações trocadas e trabalhar a confidencialidade; uma proposta de como trabalhar os encontros e torná-los produtivos e a frequência de tais encontros; como

manter um histórico para monitoramento da evolução, como lidar com possíveis tensões. É interessante, ao final de cada processo, ter uma avaliação formal, para checar se o programa está cumprindo com sua proposta inicial ou se está desvirtuando-se e se as relações são saudáveis. Mas o processo pede constante monitoramento e seria interessante ter alguém com quem os participantes se sentissem confortáveis para reportar possíveis disfunções, porque nem todas as parcerias dão certo, mas nem sempre os participantes comunicam suas falhas por não terem a quem reportar ou por não se sentirem confortáveis com as possíveis consequências do reporte.

Mas, para que seja possível o acompanhamento eficaz e uma rápida tomada de ação, caso haja necessidade, o RH precisa ter um programa muito bem estruturado, ou não terá conteúdo necessário para avaliar o andamento das parcerias, nem rapidez para lidar com crises. Vale ressaltar que relações são dinâmicas e, como tal, elas podem se desenvolver muito bem até um certo ponto e estagnar ou, de alguma forma, mudar. É preciso atentar para relações que, embora não tenham um peso negativo, também não são positivas, o que já representa uma disfunção no caso de uma relação formal com um propósito específico.

Nesse sentido, a fim de checar um caso real de um programa formal de mentoria, foi realizado um estudo no programa formal de mentoria para jovens talentos da Whirlpool S.A. O intuito era conhecer quais as expectativas dos mentoreados em relação às funções da mentoria, as premissas dos mentores em relação a essas funções e se elas estavam de acordo, além de conhecer o nível de confiança existente entre mentores e mentoreados. Ao longo do estudo, levantou-se também a possibilidade de existirem diferenças entre as percepções de homens e mulheres mentoreados.

As hipóteses levantadas e seus respectivos resultados foram:

H1a: As funções de carreira são as mais valorizadas pelos mentoreados participantes do programa de mentoria da Whirlpool S.A. para jovens talentos.

Resposta: Não. Os mentoreados têm expectativas altas em relação tanto às funções de carreira quanto à função de papel de modelo do mentor.

H1b: As funções de carreira são as mais valorizadas pelos mentores participantes do programa de mentoria da Whirlpool S.A. para jovens talentos.

Resposta: Não. Os mentores demonstraram ter como premissas propiciar em nível médio as três funções de mentoria.

H1c: As expectativas dos mentoreados estão de acordo com as premissas dos mentores, no que tange as funções da mentoria.

Resposta: Não. O ideal do mentor diz respeito às três funções em grau médio e, para o mentoreado, há expectativas altas sobre função de carreira e papel de modelo.

É interessante notar que, diferente de outros estudos que apontaram para a função de carreira como a mais relevante para mentores, os mentores da Whirlpool S.A. reportam ter um papel importante a cumprir nas três funções. Mas é interessante observar que o nível de exigência deles parece estar abaixo das expectativas dos mentoreados, o que merece especial atenção.

H2: Existe relação de confiança entre os participantes do programa de mentoria da Whirlpool S.A.

Resposta: Sim. Mas em nível médio, há espaço para melhorar. Pois ambos, mentores e mentoreados, apontaram que acreditam que o ideal é ter uma confiança ainda maior.

H3: Mulheres e homens mentoreados têm expectativas diferentes em relação às funções de mentoria.

Resposta: Sim. Isso não apareceu de forma exorbitante neste estudo, mas apareceu. A diferença apontada nos gráficos diz mais sobre a variabilidade, ou seja, a falta de consenso do grupo do que sobre diferenças entre os gêneros. Na escala emocional, as expectativas das mulheres são levemente superiores às dos homens, embora ambos tenham expectativas médias.

H4: As relações entre mentores e mentoreados no programa de mentoria formal da Whirlpool são saudáveis.

Resposta: Sim. Existe um nível saudável de confiança entre os pares, mas ainda pode melhorar. Sobre as funções, embora não haja um consenso entre as expectativas dos mentoreados e as premissas dos mentores, os resultados são positivos.

Os mentoreados têm uma expectativa maior em relação ao cenário ideal que os mentores, além de avaliarem o cenário real como sendo inferior ao avaliado pelos mentores. Algumas justificativas para esse cenário aparecem nas respostas abertas, em que alguns mentores e mentoreados comentam das dificuldades em discutir sobre alguns assuntos, quando os pares são de áreas diferentes, por exemplo. Todavia, alguns pares conseguem transpor essa barreira e realizar um bom trabalho em conjunto.

Embora o intuito do programa seja influenciar o menos possível nas relações de forma a deixá-las mais próximas da mentoria informal, talvez seja importante um novo olhar sobre a forma de acompanhar e treinar os participantes, ou até mesmo de definir os pares a fim de evitar os desencontros que possam vir a causar frustrações. Enquanto alguns mentoreados reportavam um ótimo progresso da relação e alta confiança em seus mentores – “ele sempre cumpriu exatamente com o que se comprometeu” ou, como afirmou outro mentoreado, “compartilhar determinadas informações comigo fazia com que sentisse ainda mais confiança nele”, um mentoreado reportou ter passado pelo processo de mentoria com um mentor que considerava extremamente admirável como profissional, mas com quem não tinha afinidade e que não conquistou sua confiança, o que prejudicou o processo – “meu mentor é uma pessoa muito competente no que faz, somente não pude aproveitar muito o processo de *mentoring* porque não tinha ‘afinidade’ com ele”. Sobre as funções emocionais, esse mesmo mentoreado reportou que tinha expectativas altas, mas afirmou: “Nunca compartilhei [dos problemas pessoais com meu mentor], não tinha a confiança necessária para fazer isso”. Outro fato que alerta para a necessidade de maior acompanhamento foram dois mentoreados que tiveram o mesmo mentor terem-no avaliado com satisfação abaixo da média, enquanto o mentor considerou que deu suporte muito bom.

Os números apontam para um resultado positivo do programa, mostrando a presença das funções de mentoria e existência de confiança, mas fica aparente a falta de consenso no que concerne ao papel do processo como um todo⁸. Enquanto alguns mentoreados consideram essenciais as funções emocionais – “sim [compartilhava meus problemas pessoais com meu mentor], não só problemas como também idéias e perspectivas”, outros não compreendem sua relação com a mentoria, como deixou claro um mentoreado ao falar do seu mentor – “mentor não é psicólogo”. Alguns mentores não entendem o exato papel do mentor enquanto *coach* e se sentem impotentes nesse papel quando são de uma área diferente do mentoreado. Outro fato que evidencia isso é a diferença observada entre o que os mentores têm de premissas *versus* as expectativas dos mentoreados. Estas últimas são mais altas que as primeiras em todas as dimensões avaliadas, com exceção das funções psicossociais.

Sobre confiança, é interessante notar que, embora homens e mulheres tenham níveis de expectativas muito próximos, na percepção da realidade, as mulheres puxam a média para baixo e têm alta variabilidade. É interessante notar que quase todas as mulheres foram mentoreadas por homens, com exceção de uma. Valeria um estudo específico para compreender essa questão.

Ainda que se perceba a necessidade de ajustes no programa, pode-se dizer que o programa tem um saldo bastante positivo, pois mentores e mentoreados relatam um resultado relevante das funções da mentoria e reportam existir confiança nas relações, além de todos os mentoreados do processo terem evoluído na carreira dentro da organização no último ano. Observa-se, conversando informalmente com os executivos da organização e os jovens com potencial para participar do projeto, que se trata um “objeto de desejo”. Os executivos da empresa demonstram total interesse no crescimento e aprimoramento do programa, os participantes se orgulham de fazer parte dele e os potenciais participantes o vêem como uma possibilidade de acelerar o conhecimento do negócio como um todo, através da compreensão dos valores da companhia pelo contato com quem é porta-voz desses valores, além da possibilidade de se aproximar de informações privilegiadas com a possibilidade de ver como os executivos seniores lidam com as mais diversas questões concernentes aos desafios da

⁸ Fica evidente nas observações referentes aos gráficos 6, 8, 10 e 11.

organização. De qualquer forma, vale ressaltar que a empresa já está no processo de contratação de uma consultoria de recursos humanos para treinamento dos líderes quanto a mentoria e *coaching*.

Quanto às limitações desta dissertação, vale enfatizar que se trata da análise de um dos programas formais existentes dentro de uma única organização. A Whirlpool S.A. possui outros programas como, por exemplo, aquele voltado para executivos da companhia em processo de preparo para ocupar postos-chave. Não se pretendeu abordar esse programa nesta dissertação por motivos de confidencialidade, mas vale citar que o atual presidente da companhia passou por ele. Este estudo aponta para futuras possibilidades, principalmente no que concerne às relações informais existentes dentro de uma mesma organização, em que se dão as relações formais de mentoria. Seria interessante, em um futuro estudo, avaliar as relações de mentoria da perspectiva dos que a vivem dentro da mesma organização, mas de maneira informal e traçar um paralelo com as relações formais. Seria enriquecedor observar também, por exemplo, o olhar de mentoreados envolvidos em ambos os processos, formal e informal dentro de uma mesma empresa. Vale ressaltar a riqueza de um estudo que avaliasse mais profundamente a questão da confiança e conhecer mais detalhadamente que fatores influenciam na sua formação. Como no grupo estudado havia apenas duas mentoras do sexo feminino, não foi possível observar se isso interferiria no nível de suporte emocional dado, por exemplo, mas caberia observar, em uma nova pesquisa, como o gênero do mentor e talvez até a idade interferem no tipo de suporte dado.

Encerra-se, assim, esta dissertação, com a preocupação em se aprofundar em estudos que aproximem as organizações do meio acadêmico com fins de permitir a evolução da mentoria como forma de desenvolvimento e aprimoramento das relações dentro das organizações. Relações calcadas em conhecimento e ganho mútuo, cujos alicerces se fixam em fortes bases de confiança são um interessante e rico caminho para o crescimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLEN, Tammy D. ***Protégé selection by mentors: contributing individual and organizational factors.*** *Journal of Vocational behavior*, Tampa, n. 65, p.469-483, 2004.

BAUGH, S. G.; LANKAU, Melenie J.; SCANDURA, Terri A. ***An investigation of the effects of protégé gender on responses to mentoring.*** *Journal of Vocational Behavior*, [S.l.], 49, p.309-323, 1996.

BAZERMAN, Max H. **Processo decisório. “Ciência” esquecida?** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

BAZIONELOS, N. ***Mentoring provided: relation to mentor's career success, personality, and mentoring received.*** *Journal of Management*, Glasgow, 64, p. 24-46, 2004.

BELL, Chip R. **Mentor e aprendiz.** São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda., 2005.

BERNHOEFT, Rosa Elvira Alba de. **Mentoria: abrindo horizontes, superando limites, construindo caminhos.** 2ª. ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

BLAKE-BEARD, S.; MURRELL, A.; THOMAS, D. ***Unfinished business: the impact of race on understanding mentoring relationships.*** *Organizational Behavior*, [S.l.], n. 06-060, p. 1-46, jul. 2006.

BROWN, Brian P.; ZABLAH, Alex R.; BELLENGER, Danny N. ***The role of mentoring in promoting organizational commitment among black managers: an evaluation of the indirect effects of racial similarity and shared racial perspectives.*** *Journal of Business Research*, [S.l.], 61, p. 732-738, 2008.

BRYMAN, A. ***Research methods and organization studies.*** London: Unwin Hyman, 1989.

BUNGE, M. **Teoria e realidade.** São Paulo: Perspectiva, 1974.

CARDOSO, Margot. **Modelo perfeito para o Brasil: meu mentor, seja bem-vindo!** Revista Vencer. São Paulo, n.22, ano 2, p. 36-37, jul. 2001.

CHANDLER, Dawn E.; KRAM, Kathy E. ***Mentoring and developmental networks in the new career context***. In. GUNZ; PEIPERL, (2005) *Handbook of Career Studies*. Disponível em: <<http://management.bu.edu/academics/research/documents/kram.pdf>>. Acesso em: 28 jun. 2008.

CHAO, Georgia T. ***Mentoring phases and outcomes***. *Journal of Vocational behavior*, Michigan, 51, p. 15-28, 1997.

CHAO, Georgia T.; GARNNER, Philip D.; WALZ, Pat M. ***Formal and informal mentorships: a comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts***. *Personel Psychology*, [S.l.], 45, p. 619-636, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto A. **Construção de talentos: coaching & mentoring**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. A. **O que você sabe a respeito de mentoring?** [S.l.], [200-?]. Disponível em: <<http://www.ueb-df.org.br/artigo.asp?art=30>>. Acesso em: 05 mai. 2008.

DEJOURS, C.; DESSORS, D.; DESRIAUX, F. **Por um trabalho, fator de equilíbrio**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, n.33, ano 3, p.98-104, 1993.

EBY, Lillian T. ***Alternative forms of mentoring in changing organizational environments: a conceptual extension of the mentoring literature***. *Journal of Vocational Behavior*, [Athens], GA, 51, p.125-144, 1997.

EBY, Lillian T. *et al.* ***The protégé's perspective regarding negative mentoring experiences: the development of a taxonomy***. *Journal of Vocational behavior*, [S.l.], 57, p.1-21, 2000.

EBY, Lillian T. *et al.* ***The relationship between short-term mentoring benefits and long-term mentor outcomes***. *Journal of Vocational Behavior*, [S.l.], 69, p.424-444, 2006.

EBY, Lillian T.; ALLEN, Tammy D. ***Relationship effectiveness for mentors: factors associated with learning and quality***. *Journal of Management*, [S.l.], 29, p.469-486, 2003.

EBY, Lillian T.; LOCKWOOD, Angie L. **Protégés' and mentor's reactions to participating in formal mentoring programs: a qualitative investigation.** *Journal of Vocational Behavior*, Athens, GA: 67, p.441-458, 2005.

EBY, Lillian T.; LOCKWOOD, Angie L.; BUTTS, M. **Perceived support for mentoring: a multiple perspectives approach.** *Journal of Vocational Behavior*, Athens, GA, 68, p.267-291, 2005.

EBY, Lillian T.; MCMANUS, Stacy E. **The protégé's role in negative mentoring experiences.** *Journal of Vocational Behavior*, Athens, GA, 65, p.255-275, 2003.

ENSHER, Ellen A.; HEUN, C.; BLANCHARD, A. **Online mentoring and computer-mediated communication: new directions in research.** *Journal of Vocational Behavior*, [S.I.], 63, p. 264-288, 2003.

ENSHER, Ellen A.; MURPHY, Susan E. **Power mentoring: how successful mentors and protégés get the most out of their relationships.** San Francisco: Jossey-Bass, 2005.

FAGENSON, Ellen A. **Mentoring: who needs it? A comparison of protégés' and nonprotégés' need for power, achievement, affiliation and autonomy.** *Journal of Vocational Behavior*, [Fairfax], 41, p. 48-60, 1992.

FAGENSON, Ellen A. **Perceptions of protégés' vs nonprotégés' relationships with their peers, superiors, and departments.** *Journal of Vocational Behavior*, [Fairfax], 45, p. 55-78, 1994.

FRIDAY, Shawanta S. **Formal mentoring: is there a strategic fit?** *Emerald, Management Decision*, [S.I.], 40/2, p.152-157, 2002.

GUPTAN, Sunil U. **Mentoring: a practitioner's guide to touching lives.** 1ª. ed.; New Delhi: Response Books, 2006.

HEZLETT, Sarah A.; GIBSON, Sharon K. **Linking mentoring and social capital: implications for careers and organization development.** *Advances In Developing Human Resources*, [S.I.], 9, p.384-412, 2007.

HEZLETT, Sarah A.; GIBSON, Sharon K. **Mentoring and human resource development: where we are and where we need to go.** *Advances In Developing Human Resources*, [S.I.], 7, p.446-469, 2005.

HOUAISS, A.; KOOGAN, André B. (Org.). **Enciclopédia e dicionário digital 98.** São Paulo: Delta: Estadão, 1998. 5 CD-ROM.

HOUAISS, A.; VILLAR, Mauro de S.; FRANCO, Francisco Manoel de M. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa.** Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Horas trabalhadas 2005**. 2005. [S.l.], Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/busca>>. Acesso em: 20 jan. 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **O mercado de trabalho segundo a cor ou raça - pesquisa mensal de emprego (Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre)**. Set. 2006. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/busca>>. Acesso em: 20 jan. 2008.

JUNQUEIRA, Costacurta L. A. **Mentoring: você sabe o que é isso?** [S.l.], Disponível em: <http://www.institutomvc.com.br/costacurta/artla54_mentoring.htm>. Acesso em: 25 ago. 2007.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KRAM, Kathy E. **Mentoring at work: developmental relationships in organizational life**. Lanham: University Press of America, 1988.

KRAM, Kathy E. **Phases of the mentor relationship**. *Academy of Management Journal*, [S.l.], 26, no. 4, p. 608-625, 1983.

KRAM, Kathy E.; HIGGINS, Monica C. **Reconceptualizing mentoring at work: a developmental network perspective**. *Academy of Management Review*, [S.l.], vol. 26, n. 2, p. 264-189, 2001.

KRAUSZ, Rosa R. **Coaching executivo: a conquista da liderança**. São Paulo: Nobel, 2007.

LANKAU, Melenie J.; RIORDAN, Christine M.; THOMAS, Chris T. **The effects of similarity and linking in formal relationships between mentors and protégés**. *Journal of Vocational behavior*, Athens, GA, 67, p.252-265, 2005.

LYNN, Adele B. **Mentoring programs: is there a difference in formal vs. informal?** [S.l.], 1998. Disponível em: <http://www.lynnleadership.com/mentoring_article.htm>. Acesso em: 16/ ago. 2007.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Metodologia científica**. 3ªed. São Paulo: Atlas, 2000.

MURRAY, M. **Beyond the myths and magic of mentoring**. New and rev. Ed.; San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

PACHECO, T. **Pesquisa analisa mulheres de sucesso nas Américas**. [São Paulo], 2007. Disponível em:
<http://www.pucsp.br/imprensa/noticias/varias_noticias/30_07_07_...>. Acesso em:
24 ago. 2007.

PEREIRA, Maria José Lara De B.; FONSECA, João Gabriel M. **Faces da decisão – As mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.

POLLOCK, R. *A test of conceptual models depicting the developmental course of informal mentor- protégé relationships in the work place*. *Journal of Vocational Behavior*, Saskatoon, 46, p.144-162, 1995.

RAGINS, Belle R. *Diversified mentoring relationships in organizations: a power perspective*. *Academy of Management Review*, [S.l.], 22, p. 482–521, 1997.

RAGINS, Belle R. *Power and gender congruency effects in evaluations of male and female managers*. *Journal of Management*, [S.l.], 15, p. 65-76, 1989.

RAGINS, Belle R.; McFARLIN, D. *Perceptions of mentor roles in cross-gender mentoring relationships*. *Journal of Vocational Behavior*, [S.l.], 37, p. 321-339, 1990.

RANGEL, A. **O que podemos aprender com os gansos**. 15^a. ed. São Paulo: Original, 2006.

RIORDAN, Christine M. *Relational demography within groups: past developments, contradictions, and new directions*. *Research in personnel and human resource management*, [S.l.], 19, p. 131–173, 2000.

ROBINSON J.P.; SHAVER P.R.; WRIGHTSMAN L.S. **Measures of personality and social psychological attitudes**. *San Diego: Academic Pr. UTA location & call number: Central Library, Floor 2: Reference BF 698.4 .M38*, 1991.

ROGERS, Carl R. **Tornar-se pessoa**. 6^a. ed; São Paulo: Livraria Martins Fontes Editora Ltda., 1982.

RUDIO, F. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 3^oed. Petrópolis: Vozes, 1980.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. *et al.* ***Mentoring experiences of successful women across the Americas***. In: 2008 European Applied Business Research Conference (EABR), 2008, Rothenburg, Germany. **Anais...** Rothenburg, Germany: The Clute Institute for Academic Research, June 2008, (Rothenburg) Article 203. Disponível em:

<http://www.cluteinstitute.com/Programs/Rothenburg_ob_der-Tauber_Germany_2008/index.htm>. Acesso em: 15 jul. 2008.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Programas de mentoring: aprendendo com a realidade canadense**. Rio Grande: Interfaces Brasil/Canadá, n.7, p. 251-265, 2007.

SCANDURA, Terri A. ***Dysfunctional mentoring relationships and outcomes***. *Journal of Management*, [Miami], 24, p.449-467, 1998.

SCANDURA, Terri A.; BAUGH, G. ***The effects of multiple mentors on protégé attitudes toward the work setting***. *Journal of social Behavior & Personality*, [S.l.], 14, n.4, p.503-521, 1999.

SCANDURA Terri A.; RAGINS, Belle R. ***Gender differences in expected outcomes of mentoring relationships***. *Academy of Management Journal*, [S.l.], 37, p. 957-971, 1994.

SCANDURA Terri A.; RAGINS, Belle R. ***The effects of sex and gender role orientation on mentorship in male-dominated occupations***. *Journal of Management*, [S.l.], 43, p. 251-265, 1993.

SCANDURA, Terri A.; WILLIAMS, Ethlyn A. ***Mentoring and transformational leadership: the role of supervisory career mentoring***. *Journal of Vocational behavior*, [S.l.], 65, p.448-468, 2004.

SOUZA, D. **Os benefícios da mentoria**. [S.l.], 2002. Disponível em: <<http://www2.uol.com.br/JC/sites/deloitte/artigos/a8.htm>>. Acesso em: 25/ ago. 2007.

SHEA, Gordon F. ***Mentoring: como desenvolver o comportamento bem-sucedido do mentor***. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

STEVANATO, Luis A. **Os significados do trabalho**. Revista Viver – Psicologia, Rio de Janeiro, n.32, ano 3, p.19-21, jul. 1995.

THE MENTOR hall of fame 2008. Peer Systems Consulting Group Inc, [S.l.], Disponível em <<http://www.mentors.ca/mentorpairs.html>>. Acesso em: 02 mar. 2008.

VANTUIL Abdala: desemprego explica o aumento da terceirização. Agência Sebrae de Notícias, [S.l.], 2003. Disponível em <
http://www.direito2.com.br/tst/2003/out/24/vantuil_abdala_desemprego_explica_o_aumento_da_terceirizacao>. Acesso em: 29 mar. 2008.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3ªed. São Paulo: Atlas, 2000.

WANBERG, Connie R.; KAMMEYER-MUELLER, J.; MARCHESE, M. ***Mentor and protégé predictors and outcomes of mentoring in a formal mentoring program***. *Journal of Vocational behavior*, [S.l.], 69, p.410-423, 2006.

WANBERG, Connie R.; WELSH, Elizabeth T.; KAMMEYER-MUELLER, J. ***Protégé and mentor self-disclosure: levels and outcomes within formal mentoring dyads in a corporate context***. *Journal of Vocational behavior*, [S.l.], 70, p. 398-412, 2007.

WHARTON, Amy S.; BARON James. N. ***So happy together? The impact of gender segregation on men at work***. *American Sociological Review*, [S.l.], 52, p.574-587, 1987.

WHIRLPOOL anuncia mudanças na direção. ARROW BRASIL S/A. 2007. Disponível em <
http://www.arrowbrasil.com.br/blocos_noticiosos/noticias_220607.html>. Acesso em: 29 jul. 2007.

WHIRLPOOL tem novo presidente para América Latina. Portal Exame, [São Paulo], 20 jun. 2007. Disponível em: <
<http://portalexame.abril.com.br/gestaoepessoas/m0132032.html>>. Acesso em: 16 ago. 2007.

WHITELY, W.; DOUGHERTY, T.; DREHER, G. ***Correlates of career oriented mentoring for early career managers and professionals***. *Journal of Organizational Behavior*, [S.l.], 13, p.141-154, 1992.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª. ed.; Porto Alegre: Bookman, 2003.

YOUNG, Angela M. PERREWÉ, Pamela L. ***The exchange relationship between mentors and protégés: the development of a framework***. *Human Resource Management Review*, [S.l.], 10, no. 2, p.177-209, 2000a.

YOUNG, Angela M. PERREWÉ, Pamela L. ***What did you expect? An examination of career-related support and social support among mentors and protégés***. *Journal of Management*, [S.l.], 26, no.4, p.611-632, 2000b.

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIOS DOS MENTOREADOS

AValiação das Relações de Mentoria na Whirlpool Parte 1 (Programa de Jovens Talentos)

Durante o programa, com relação ao seu mentor :

>> Dê uma nota de **1 a 5** sobre os itens abaixo (1 - desempenho muito baixo; 2 - desempenho baixo; 3 - desempenho médio; 4 - desempenho bom; 5 - desempenho ótimo).

>> A **nota real** é referente ao que você **de fato vivenciou** em sua relação mentor/mentoreado e a **nota ideal** é o que **você gostaria** que tivesse acontecido.

>> Será muito interessante para a avaliação do resultado que você **preencha o campo de observações**. Pode citar fatos, angústias, motivos da nota, elogios, ou qualquer observação sobre a relação, mesmo que não relacionada diretamente com a pergunta.

Funções da Mentoria: Expectativas do Mentoreado

Nota de 1-5		
	REAL	IDEAL
Carreira		
1. Meu mentor demonstrava interesse pessoal na minha carreira. OBS.:		
2. Meu mentor me incluía em compromissos importantes. OBS.:		
3. Meu mentor também me dava <i>coaching</i> no meu trabalho. OBS.:		
4. Meu mentor me aconselhava sobre oportunidades de promoção ou movimentações. OBS.:		
5. Meu mentor dedicava um tempo especial e consideração a minha carreira. OBS.:		
6. Meu mentor compartilhava de informações valiosas comigo. OBS.:		
7. Meu mentor me ajudava a contatar pessoas que pudessem me ajudar no meu trabalho. OBS.:		
8. Meu mentor me ajudava a me preparar para o progresso. OBS.:		

Emocional	REAL	IDEAL
1.Eu considerava meu mentor um amigo.		
OBS.:		
2.Eu compartilhava meus problemas pessoais com meu mentor.		
OBS.:		
3.Eu encontrava meu mentor também fora do ambiente de trabalho.		
OBS.:		
4.Eu trocava confidências com meu mentor.		
OBS.:		
5.Eu freqüentemente almoçava/jantava com meu mentor.		
OBS.:		

Papel de modelo do mentor	REAL	IDEAL
1.Eu imitava o comportamento profissional do meu mentor.		
OBS.:		
2.Eu admirava a habilidade do meu mentor de motivar os outros.		
OBS.:		
3.Eu respeitava o conhecimento do meu mentor sobre o seu trabalho.		
OBS.:		
4.Eu respeitava a habilidade do meu mentor de ensinar.		
OBS.:		

AVALIAÇÃO DAS RELAÇÕES DE MENTORIA NA WHIRLPOOL - PARTE 2
(PROGRAMA DE JOVENS TALENTOS)

Durante o programa, com relação ao seu mentor, marque em amarelo os campos "real" e "ideal" conforme sua experiência :

Exemplo:		Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo plenamente
1.Eu sentia que minha relação com meu mentor me enriquecia intelectualmente.	REAL	1	2	3	4
	IDEAL	1	2	3	4

Escala de confiança

		Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo plenamente
1.Eu considerava essa pessoa competente no seu trabalho.	REAL	1	2	3	4
	IDEAL	1	2	3	4
OBS.:					
2. Eu considerava essa pessoa competente como mentor.	REAL	1	2	3	4
	IDEAL	1	2	3	4
OBS.:					
3.Eu sabia onde estava pisando com essa pessoa.	REAL	1	2	3	4
	IDEAL	1	2	3	4
OBS.:					
4.Meu mentor revelava histórias pessoais apropriadas sobre ele mesmo.	REAL	1	2	3	4
	IDEAL	1	2	3	4
OBS.:					

5. Eu sentia que meu mentor se comunicava honestamente.	REAL	1	2	3	4
	IDEAL	1	2	3	4
OBS.:					
6. Eu sentia meu mentor atento à minha carreira.	REAL	1	2	3	4
	IDEAL	1	2	3	4
OBS.:					
7. Eu percebia que meu mentor demonstrava preocupação com outras pessoas no seu trabalho.	REAL	1	2	3	4
	IDEAL	1	2	3	4
OBS.:					
8. Eu percebia que meu mentor se preocupava comigo como pessoa.	REAL	1	2	3	4
	IDEAL	1	2	3	4
OBS.:					
9. Eu confiava que meu mentor faria o que ele se comprometesse a fazer.	REAL	1	2	3	4
	IDEAL	1	2	3	4
OBS.:					
10. As ações do meu mentor combinavam com suas palavras.	REAL	1	2	3	4
	IDEAL	1	2	3	4
OBS.:					

Marque um X abaixo sobre a confidencialidade do seu questionário.

- ☐ Aceito mostrar meus resultados para o RH com meu nome aberto
- ☐ NÃO aceito mostrar meus resultados para o RH com meu nome aberto

APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIOS DOS MENTORES

AVALIAÇÃO DAS RELAÇÕES DE MENTORIA NA WHIRLPOOL PARTE 1 (PROGRAMA DE JOVENS TALENTOS)

Durante o programa, no período do seu contato com o mentoreado FULANINHO DE TAL :

>> Dê uma nota de **1 a 5** sobre os itens abaixo (1 - desempenho muito baixo; 2 - desempenho baixo; 3 - desempenho médio; 4 - desempenho bom; 5 - desempenho ótimo).

>> A **nota real** é referente ao que você **de fato vivenciou** em sua relação mentor/mentoreado (sua **auto-avaliação**) e a **nota ideal** é o que **você gostaria** que tivesse acontecido (sua **visão do ideal de um programa de mentoria**).

>> Será muito interessante para a avaliação do resultado que você **preencha o campo de observações**. Pode citar fatos, angústias, motivos da nota, elogios, ou qualquer observação sobre a relação, mesmo que não relacionada diretamente com a pergunta.

Funções da Mentoria: Premissas do mentor

Nota de 1-5		
	REAL	IDEAL
Carreira		
1.Eu tinha interesse pessoal na carreira do meu mentoreado.		
OBS.:		
2.Eu incluía meu mentoreado em compromissos importantes.		
OBS.:		
3.Eu também dava <i>coaching</i> no trabalho do meu mentoreado.		
OBS.:		
4.Eu aconselhava meu mentoreado sobre oportunidades de promoção ou movimentações.		
OBS.:		
5. Eu dedicava um tempo especial e consideração a carreira do meu mentoreado.		
OBS.:		
6.Eu compartilhava de informações valiosas com meu mentoreado.		
OBS.:		
7.Eu ajudava meu mentoreado a contatar pessoas que pudessem ajudá-lo em seu trabalho.		
OBS.:		
8.Eu ajudava meu mentoreado a se preparar para o progresso.		
OBS.:		

Emocional	REAL	IDEAL
1.Me considerava amigo do meu mentoreado.		
OBS.:		
2.Meu mentoreado compartilhava seus problemas pessoais comigo.		
OBS.:		
3.Eu encontrava meu mentoreado também fora do ambiente de trabalho.		
OBS.:		
4.Meu mentoreado me fazia confidências.		
OBS.:		
5.Eu freqüentemente almoçava/jantava com meu mentoreado.		
OBS.:		

Papel de modelo do mentor	REAL	IDEAL
1.Percebia que meu mentoreado imitava meu comportamento profissional. OBS.:		
2.Via que meu mentoreado admirava minha habilidade de motivar os outros. OBS.:		
3.Meu mentoreado respeitava o meu conhecimento sobre o meu trabalho. OBS.:		
4.Meu mentoreado respeitava minha habilidade de ensinar. OBS.:		

AVALIAÇÃO DAS RELAÇÕES DE MENTORIA NA WHIRLPOOL - PARTE 2
(PROGRAMA DE JOVENS TALENTOS)

Durante o programa, com relação ao seu mentoreado, marque em amarelo os campos "real" e "ideal" conforme sua experiência :

Exemplo:

		Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo plenamente
1. Eu sentia que minha relação com meu mentoreado era transparente.	REAL	1	2	3	4
	IDEAL	1	2	3	4

Escala de confiança

		Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo plenamente
1. Eu considerava essa pessoa competente no seu trabalho.	REAL	1	2	3	4
	IDEAL	1	2	3	4
OBS.:					
2. Eu considerava essa pessoa competente como mentee.	REAL	1	2	3	4
	IDEAL	1	2	3	4
OBS.:					
3. Eu sabia onde estava pisando com essa pessoa.	REAL	1	2	3	4
	IDEAL	1	2	3	4
OBS.:					
4. Meu mentoreado revelava histórias pessoais apropriadas sobre ele mesmo.	REAL	1	2	3	4
	IDEAL	1	2	3	4
OBS.:					

5. Eu sentia que meu mentoreado se comunicava honestamente.	REAL	1	2	3	4
	IDEAL	1	2	3	4
OBS.:					
6. Eu sentia meu mentoreado atento à minha carreira.	REAL	1	2	3	4
	IDEAL	1	2	3	4
OBS.:					
7. Eu percebia que meu mentoreado demonstrava preocupação com outras pessoas no seu trabalho.	REAL	1	2	3	4
	IDEAL	1	2	3	4
OBS.:					
8. Eu percebia que meu mentoreado se preocupava comigo como pessoa.	REAL	1	2	3	4
	IDEAL	1	2	3	4
OBS.:					
9. Eu confiava que meu mentoreado faria o que ele se comprometesse a fazer.	REAL	1	2	3	4
	IDEAL	1	2	3	4
OBS.:					
10. As ações do meu mentoreado combinavam com suas palavras.	REAL	1	2	3	4
	IDEAL	1	2	3	4
OBS.:					

Marque um X abaixo sobre a confidencialidade do seu questionário.

- ☐ Aceito mostrar meus resultados para o RH com meu nome aberto
- ☐ NÃO aceito mostrar meus resultados para o RH com meu nome aberto