

## Adequação de Modelos Internacionais de Mentoria e de Liderança a Empresas Brasileiras: Investigação em um Call Center

**Autoria:** Marisílvيا Agle Gomes Dias Costa, Sônia Maria Rodrigues Calado Dias

**RESUMO:** O estudo buscou verificar em que medida os modelos internacionais de mentoria (KRAM, 1985; NOE, 1988) e de liderança (BASS, 1985; GREENLEAF, 1977) são percebidos na prática dos mentores e líderes considerados “os mais importantes” na vida dos funcionários pesquisados. O quadro teórico envolve os temas Mentoria (Funções de Carreira e Psicossociais) e Liderança (Transacional, Transformacional e Servidora). O trabalho consiste num estudo de caso, exploratório, realizado no Call Center da TIM NORDESTE S/A, em Pernambuco e a escolha deveu-se à existência no Brasil de poucos estudos sobre esse novo mercado de trabalho que representa, para muitos jovens, o início de uma vida profissional. A população desta pesquisa é formada por 320 funcionários (próprios, ativos, ocupantes de cargos de liderança, administrativos e de suporte e consultores de relacionamento com mais de um ano na empresa e atuando em células de maior complexidade do Centro de Excelência em Atendimento a Clientes. O cálculo amostral definiu 175 respondentes como mínimo, mas foram pesquisados 185. Utilizou-se uma *survey* e as variáveis do estudo foram medidas com escalas validadas. Mentoria, com a escala de Noe (1988); Liderança Transformacional e Transacional, com o Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ - 5X short) de Bass (1985) e Liderança Servidora, com o Leadership Assessment Instrument (SLAI), de Dennis (2004). O questionário foi aplicado pelos pesquisadores, à exceção dos consultores, que tiveram o questionário aplicado pelo supervisor. O sigilo das informações e o anonimato dos respondentes foram assegurados. Os dados quantitativos foram analisados com Estatística Descritiva e Análise Fatorial e os qualitativos com Análise de Conteúdo. Os resultados de Mentoria mostram que foram percebidas quatro dimensões (patrocínio, modelagem, amizade e aceitação), tendo amizade e aceitação surgido em fatores distintos e imbricados com *coaching*. Também diferentemente do proposto, modelagem surgiu como função independente e distinta das psicossociais. Estes achados legitimam o questionamento sobre a estrutura e a universalidade do modelo proposto por Kram (1988). A análise fatorial exploratória de Liderança sugere um construto de 5 fatores, dois associados à transacional, dois à servidora e um à transformacional. Também não são percebidas de forma independente as dimensões transacional + transformacional propostas por Avolio e Bass. A análise fatorial confirmatória, similarmente, não identificou a estrutura dos diversos modelos internacionais. Verifica-se, portanto, que a prática percebida difere dos modelos internacionais. Talvez essas discrepâncias sejam consequência do tipo de organização pesquisada ou da cultura local. Novas pesquisas devem avançar na investigação de um modelo brasileiro porque, claramente, os resultados não são coerentes com os modelos internacionais investigados.

## Adequação de Modelos Internacionais de Mentoria e de Liderança a Empresas Brasileiras: Investigação em um Call Center

### INTRODUÇÃO

A motivação para estudar os temas mentoria e liderança decorreu da atenção crescente que as organizações têm dedicado para entender essas formas de relacionamento e desenvolvimento que através da reciprocidade entre mentores e mentorados, líderes e seguidores, trazem resultados significativos para os envolvidos e para as empresas.

Pesquisas sobre modelos de mentoria e liderança têm sido frequentes. Entende-se como modelo as funções exercidas pelo mentor e pelo líder numa relação de mentoria e liderança respectivamente. Os modelos internacionais considerados nesse estudo são os modelos teóricos existentes na literatura e que foram validados em pesquisas desenvolvidas em diversos países: o de mentoria definido por Kram (1985) e operacionalizado por Noe (1988), os de liderança transacional e transformacional, definidos por Bass (1985) e Bass e Avolio (1995) e o de liderança servidora proposto por Greenleaf (1977) e operacionalizado por Dennis (2004).

Essas teorias e grande parte das pesquisas científicas existentes sobre mentoria foram realizadas com experiências de participantes americanos e, como a própria Kram (1985) sugere, os resultados não devem ser generalizados em todos os pontos do globo. Também existem diferenças de cultura, educação e de desenvolvimento tecnológico entre o Brasil e os países desenvolvidos. Assim, este estudo visa contribuir para a compreensão desse fenômeno numa cultura distinta, de uma organização brasileira.

No Brasil existem poucos estudos sobre esse assunto, caracterizando uma lacuna nessa área de conhecimento e constituindo uma ampla área para investigação. Os existentes são recentes e, em sua maioria, baseados no modelo internacional (Azevedo e Dias, 2002; Carvalho e Dias, 2004; Souza, Dourado e Gomes, 2003; Salgues, Dias e Moraes, 2004; Medeiros, 2005; Régis, 2005 e Gueiros, 2007).

A escolha de uma organização de call center para realização da pesquisa se deve à existência no Brasil de poucos estudos sobre esse novo mercado de trabalho que vem crescendo e representa para muitos jovens o início de uma vida profissional. A necessidade de formar profissionais qualificados e comprometidos e de criar um significado e identidade com o trabalho que resultem em satisfação e em fonte de experiências de relações humanas positivas constitui um desafio permanente para os líderes dessas organizações.

Assim, a Pergunta de Pesquisa que norteia este estudo é **“Até que ponto os modelos internacionais de mentoria (KRAM, 1985; NOE, 1988) e de liderança (BASS, 1985; BASS; AVOLIO, 1995; GREENLEAF, 1977; DENNIS, 2004) são percebidos na prática dos mentores e líderes considerados os mais importantes na vida dos funcionários de uma empresa brasileira de call Center?”**.

Os temas Mentoria e Liderança foram abordados separadamente e para cada tema estabeleceu-se uma questão norteadora. Essas questões são contextualizadas e apresentadas seguindo a seqüência temática do trabalho, iniciando com o tema Mentoria.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### MODELO INTERNACIONAL DE MENTORIA

A mentoria distingue-se dos outros relacionamentos de desenvolvimento devido às características de suas funções. Funções de mentoria são aspectos de uma relação de desenvolvimento que possibilitam o crescimento e avanço individual. Nesse sentido, Kram (1985) propôs um modelo conceitual de mentoria que corresponde às funções desenvolvidas por um mentor. No modelo proposto por Kram (1985), as funções de mentoria são convergentes em duas categorias principais: **as funções de carreira e as funções psicossociais**, conforme descritas a seguir.

**Funções de Carreira** - As funções de carreira acentuam o aprendizado de papéis organizacionais, o desenvolvimento de carreira e preparam a pessoa para um bom desempenho em cargos superiores. Estas são possíveis por causa da experiência, da posição na hierarquia da empresa e da influência da pessoa sênior no contexto organizacional. Elas ajudam o mentorado a navegar efetivamente no mundo organizacional. Kram (1985) identifica no seu modelo as seguintes funções de carreira: Patrocínio/Apadrinhamento, Exposição e Visibilidade, *Coaching* (treinamento), Proteção e Tarefas Desafiadoras.

**Funções Psicossociais** - São aqueles aspectos de um relacionamento que elevam o sentimento de competência, identidade e efetividade de um indivíduo em um papel profissional. Elas afetam o indivíduo em um nível mais pessoal, construindo sua auto-estima dentro e fora da organização. Seus benefícios se estendem além do avanço organizacional e geralmente se prolongam para outras esferas da vida. As funções psicossociais são possíveis por causa do relacionamento interpessoal que eleva a confiança mútua e aumenta a intimidade. A qualidade deste laço interpessoal faz com que a pessoa mais jovem, o mentorado, se identifique com o mais velho, o mentor, e também faz com que o mentorado encontre um modelo do que ele gostaria de vir a ser. As funções psicossociais do modelo de Kram (1985) são: Modelagem (Papel Modelo), Aceitação e Confirmação, Aconselhamento e Amizade.

Questão norteadora 1 : **Até que ponto as funções do modelo internacional de mentoria são percebidas nas relações de mentoria consideradas importantes pelos trabalhadores dessa organização brasileira de Call Center?**

### MODELOS INTERNACIONAIS DE LIDERANÇA

**Liderança Transacional** - A liderança transacional é formulada para resultar no alcance pelos subordinados de um nível de performance negociado. Nessa visão, o líder e o subordinado acordam o que o subordinado receberá para atingir esse nível de performance. Esse tipo de líder conduz ou motiva seus seguidores na direção das metas estabelecidas por meio do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas (BASS, 1985). Os objetivos do líder transacional são: (a) assegurar que o caminho para o alcance das metas seja entendido pelos atores internos; (b) remover potenciais barreiras no sistema e (c) motivar os atores a atingirem os objetivos pré-determinados.

Os líderes transacionais orientam seus seguidores em direção a metas estabelecidas, esclarecendo requisitos dos papéis e das tarefas. A clarificação dos objetivos e o reconhecimento quando estes objetivos são atingidos devem resultar no atendimento dos níveis de performance esperados para os indivíduos ou grupos. Recompensas e reconhecimentos são concedidos quando

os subordinados realizam com sucesso suas tarefas e designações. Por isso, suas ações acompanham de perto o papel mais estruturado dos gerentes (BASS, 1985). A liderança transacional ajuda as organizações a atingirem os seus objetivos através da relação estabelecida entre performance do trabalho e recompensas e da garantia de que os empregados terão os recursos necessários para realizarem o trabalho (AVOLIO; BASS; JUNG, 1999). As dimensões da Liderança Transacional, identificadas por Bass (1985), são: **premiação das pessoas; gerenciamento por exceção – ativa; gerenciamento por exceção – passiva e *laissez-faire*** (ausência de liderança).

**Liderança Transformacional** - Liderança transformacional é o processo de construção de comprometimento com os objetivos organizacionais e de delegação de poder aos seguidores para realizarem esses objetivos. Líderes transformacionais transformam os valores pessoais dos seguidores para apoiar a visão e as metas da organização, promovendo um ambiente onde relacionamentos possam ser formados e estabelecendo um clima de confiança na qual visões possam ser compartilhadas (BASS, 1985).

Os líderes transformacionais inspiram os seguidores a transcenderem seus interesses pessoais em favor da organização e exercem um efeito profundo e extraordinário sobre eles. Esta liderança traz uma mudança no foco de liderar subordinados pela oferta de recompensas para o de liderar através do empoderamento e da formação de líderes, do desenvolvimento de uma relação de mútuo estímulo e confiança. A liderança transformacional não substitui a liderança transacional, mas sim aumenta o efeito da liderança transacional na obtenção dos objetivos do líder, dos funcionários, do grupo, e da organização. Líderes transformacionais inspiram seus seguidores a atingirem altos níveis de desempenho para o bem da organização (BURNS, 1998; EPPARD, 2004)

Segundo o modelo original de liderança de Bass (1985), a liderança transacional fornece uma base para a liderança efetiva, porém uma maior quantidade de Esforço Extra, Efetividade e Satisfação é possível ser obtida dos empregados através com a liderança transformacional. Evoluindo sobre o conceito de liderança de Burns (1978), o pesquisador americano Bass (1995) usando o instrumento Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), desenvolvido por Bass e Avolio (1995) encontrou que as duas abordagens de liderança são independentes e complementares (HOWELL; HALL-MERENDA, 1999; JUDGE; PICOLO, 2004).

As dimensões de comportamento da liderança transformacional identificadas por Bass (1985) são: Influência Idealizadora ou Carisma, Motivação Inspiradora, Estímulo Intelectual e Consideração Individualizada. A Figura 1 seguinte sumariza as quatro áreas funcionais da liderança transformacional e identifica os atributos que, de acordo com a literatura, acompanham essas características primárias.

ATRIBUTOS FUNCIONAIS	ATRIBUTOS CIRCUNSTANCIAIS
Influência Idealizadora/carisma	Visão/Confiança
Motivação inspiradora	Respeito/Modelo
Estímulo intelectual	Compartilhamento de riscos
Consideração individualizada	Integridade
	Comprometimento com metas

	<p>Comunicação/Entusiasmo</p> <p>Racionalidade</p> <p>Solução de problemas</p> <p>Atenção pessoal/Mentoria</p> <p>Capacidade de ouvir</p> <p>Dar poder e autonomia</p>
--	--

**Figura 1:** Atributos de Liderança Transformacional  
**Fonte:** Patterson et al. (2003)

**Liderança Servidora** - O conceito de liderança servidora foi recentemente introduzido na literatura por Robert K. Greenleaf, considerado entre os teóricos organizacionais modernos o iniciador desse conceito de liderança. Na opinião de Greenleaf (1977), líderes servidores são aqueles que colocam as aspirações, necessidades e interesses das outras pessoas acima das suas.

Líderes servidores fornecem visão, obtendo credibilidade e confiança dos seguidores e influenciando-os. Os líderes servidores lideram a organização, focando nos seus subordinados, de forma que eles são a sua primeira preocupação, e a organização é periférica (PATTERSON; REDMER; STONE, 2003). O foco da liderança servidora está antes nos outros do que em si mesmo e no entendimento do papel do líder como servidor. As virtudes identificadas dos líderes servidores são: Amor; Humildade; Altruísmo; Visão; Confiança; Empoderamento e Serviço (PATTERSON; REDMER; STONE, 2003). Líderes servidores desenvolvem pessoas, ajudando-os a esforçarem-se e prosperarem (STONE; RUSSEL; PATTERSON, 2004).

A literatura existente identifica nove atributos funcionais e onze atributos complementares da liderança servidora. Atributos funcionais são as qualidades operativas, características e fatores distintivos pertencentes aos líderes e observados através de comportamentos específicos no ambiente de trabalho. Em adição aos atributos funcionais, a literatura identifica outras características que são classificadas como complemento na liderança servidora. Esses atributos provêm a base para um modelo de liderança servidora que, por sua vez, forma tanto a base estrutural para a pesquisa teórica quanto à direção para a implantação prática. Os atributos funcionais e complementares da liderança servidora definidos por Russel e Stone (2002) estão apresentados na Figura 2 que segue:

ATRIBUTOS FUNCIONAIS	ATRIBUTOS CIRCUNSTANCIAIS
Visão	Comunicação
Honestidade, integridade	Credibilidade
Confiança	Competência
Serviço	Serviçal
Modelo	Visibilidade
Pioneirismo	Influência
Apreciar os outros	Persuasão
Empoderamento	Ouvir
	Encorajamento

	Ensino Delegação
--	---------------------

**Figura 2:** Atributos de Liderança Servidora

**Fonte:** Russel; Stone, 2002.

A comparação entre a liderança transformacional e a liderança servidora (Figura 1 versus Figura 2) revela que os estilos de liderança possuem características relativamente análogas. Ambos estilos enfatizam a importância da apreciação e valorização das pessoas, o saber ouvir, a mentoria, a capacidade de ensinar e a delegação de responsabilidades, poder e autonomia para os liderados. Entretanto, existem algumas variações entre os dois conceitos. O foco do líder transformacional é dirigido para a organização e o seu comportamento constrói o comprometimento dos subordinados para os objetivos da organização, enquanto o foco do líder servidor está nos subordinados, e o alcance dos objetivos organizacionais é um resultado secundário. Essa tendência do líder servidor focar nos subordinados parece ser o fator principal que distingue liderança servidora de liderança transformacional (STONE; RUSSEL; PATTERSON, 2004).

A cultura do país é um importante fator na determinação de qual estilo de liderança será mais eficaz. Os líderes têm limitações impostas pelas condições culturais que determinam as expectativas de seus liderados. Muitos pesquisadores têm defendido um impacto direto da cultura no estilo de liderança colocando que específicas tradições e normas culturais devem levar a diferenciar o estilo de liderança (EPPARD, 2004). Considerando que a maioria das teorias sobre liderança foi desenvolvida nos Estados Unidos com norte-americanos, que enfatizam na sua cultura a racionalidade, o hedonismo, a centralização do trabalho e a orientação a valores democráticos, parece razoável questionarmos se esses modelos de liderança se aplicam também ao Brasil, país de cultura e costumes distintos daqueles onde esses modelos foram desenvolvidos. Baseado nos argumentos acima, se questiona a universalidade de um modelo de liderança.

**Questão norteadora 2 : Até que ponto os elementos dos modelos internacionais de liderança são percebidos nas relações de liderança consideradas importantes para os respondentes?**

Na próxima seção, será abordada a metodologia empregada na pesquisa, objetivando responder à pergunta de pesquisa e às questões norteadoras.

## METODOLOGIA

### DELINEAMENTO DA PESQUISA

Devido à existência de poucos estudos científicos publicados no Brasil sobre a mentoria e seu imbricamento com o tema liderança, principalmente no contexto de organizações de call center, **esse estudo é considerado exploratório** e utilizou o **método de estudo de caso**, baseado nos trabalhos de Yin (2001).

Utilizou-se uma *survey* para buscar idéias das pessoas ou pensamentos dos indivíduos em relação a questões ou aspectos importantes do assunto tratado e descobrir o que é importante dentro do campo de conhecimento ou entendimento dos respondentes. Ao mesmo tempo, foi feita uma revisão na literatura para embasar a fundamentação teórico-metodológica sobre as variáveis envolvidas na pesquisa.

Trata-se de um estudo **descritivo, transversal, ex post facto e de campo**. Os dados coletados através de uma *survey* representam as informações e percepções, em um momento específico, dos funcionários de uma empresa de call center em Pernambuco, em relação às funções de mentoria e práticas de liderança recebidas ao longo de suas vidas

## LOCUS DA INVESTIGAÇÃO

A pesquisa foi desenvolvida no **Centro de Excelência em Atendimento ao Cliente** da TIM NORDESTE, localizado em Jaboatão dos Guararapes, Pernambuco. A TIM NORDESTE é uma das empresas da TIM BRASIL, uma das maiores operadoras de telefonia móvel do País e presença marcante em todo o território nacional. Para a TIM, o relacionamento com os clientes é importantíssimo para fidelizar a base; por isso, a mesma precisa contar com profissionais engajados na filosofia da empresa, com os mesmos objetivos e ideais. A empresa tem hoje no Brasil cerca de dez mil colaboradores sendo que mil e duzentos trabalham no Centro de Excelência da TIM Nordeste.

## POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população dessa pesquisa é formada por funcionários do Centro de Excelência em Atendimento a Clientes da TIM NORDESTE, localizado em Pernambuco, que atendiam às seguintes características por ocasião da pesquisa: (a) funcionários próprios, ativos na época da pesquisa, (b) funcionários ocupando cargos de liderança, cargos administrativos e de suporte e (c) funcionários no cargo de consultor de relacionamento com mais de um ano na empresa e atuando em células de atendimento de maior complexidade.

As Tabelas 1 e 2 seguintes, apresentam respectivamente a distribuição da população e a da amostra, por cargo.

Cargos	Quantidade
1. Gerente/Coordenador	5
2. Supervisor/Instrutor	63
3. Analista/Assistente	32
4. Consultor de Relacionamento	220
Total	320

**Tabela 1:** População Pesquisada

Cargos	Quantidade	%
1. Gerente/Coordenador	5	2,7
2. Supervisor/Instrutor	63	34,1
3. Analista/Assistente	32	17,3
4. Consultor de Relacionamento	85	45,9
Total	185	100

**Tabela 2:** Composição da Amostra

Considerou-se como critério de escolha para participação na pesquisa funcionários que ocupavam cargos mais elevados na hierarquia dessas organizações ou que possuíam maior maturidade ou experiência profissional. A razão dessa escolha se deve ao fato do segmento de call center ser formado na sua maioria por jovens que estão na sua primeira relação de emprego e que poderiam ter dificuldade na evocação de mentores e líderes diferentes das figuras paterno-materna ou de professores.

O tamanho da amostra mínima foi definido a partir da fórmula estabelecida por Richardson (1999, p.170) para cálculo de uma amostra aleatória simples, como segue:

Tamanho da Amostra

$$n = \frac{z_{\alpha} p (1 - p) N}{e^2 (N - 1) + z_{\alpha} p (1 - p)}$$

Onde:

$n$  = Tamanho da amostra.

$z_{\alpha}$  = Corresponde ao valor tal que  $P(-z_{\alpha} \leq Z \leq z_{\alpha}) = 1 - \alpha$ . Onde  $Z \sim N(0, 1)$  e  $\alpha$  é o nível de significância.

$p$  = Proporção das características pesquisadas na população.

$e$  = Erro amostral máximo permitido.

$N$  = Tamanho da população.

Calculando o tamanho da amostra ( $N = 320$ ), adotando  $\alpha = 5\%$  e um erro amostral máximo de 5%, obtemos:

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,25) 320}{(0,05)^2 (320 - 1) + (1,96)^2 0,25} \approx 175$$

Para compor a amostra representativa dessa população, utilizou-se censo para os funcionários em cargos de liderança e administrativos e uma amostra aleatória simples para os consultores de relacionamento representando 45% desse grupo. Optou-se pela realização de censo para os cargos de liderança e administrativos devido à acessibilidade e para se obter uma amostra representativa do grupo de consultores, utilizou-se uma amostra aleatória simples. Dessa forma, a amostra representativa da população foi composta por 185 funcionários, superior ao mínimo calculado (175, com erro amostral de 5%), significando uma boa representatividade da população pesquisada. A amostra total corresponde a 57,8% da população pesquisada.

## INSTRUMENTAÇÃO DAS VARIÁVEIS

As seguintes variáveis foram envolvidas no estudo: Mentoria; Liderança Transacional; Liderança Transformacional; Liderança Servidora. Essas variáveis foram medidas por instrumentos de pesquisa validados, como segue.

**Mentoria** - Questionário desenvolvido e validado por Noe (1988), internacionalmente utilizado como operacionalização do modelo de mentoria proposto por Kram (1985), composto por 32 itens divididos em 9 dimensões: 5 associadas às funções de carreira e 4 associadas às funções psicossociais.

**Liderança Transformacional e Liderança Transacional** - Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) (5X short) desenvolvido por Bass (1985), que mede a Liderança Transformacional, Transacional e *Laissez Faire*, composto por 45 itens divididos em 4 dimensões e 10 subdimensões.

**Liderança Servidora** - Leadership Assessment Instrument (SLAI), desenvolvido por Dennis (2004), composto por 22 itens divididos em 5 dimensões.

Todos os instrumentos de pesquisa apresentaram Alfas de *Cronbach* maiores ou iguais a 0,70.

## COLETA DOS DADOS

### Instrumento de Coleta

A coleta de dados se deu através de uma *survey* utilizando o questionário final das variáveis Mentoria e Liderança, disponível com as autoras.

### Processo de Coleta

Para a coleta de dados foram realizadas quatro reuniões com 25 participantes. Nessas reuniões, o questionário foi aplicado de forma conjunta e respondido gradativamente, com a



orientação da pesquisadora, garantindo a qualidade das respostas, sem criar viés. O tempo de resposta ficou em torno de 1 hora e 15 minutos.

Para os funcionários no papel de consultor de relacionamento, selecionados pela pesquisadora de forma aleatória, utilizou-se a aplicação individual do questionário pelo supervisor. Foi dada a instrução que a aplicação do questionário deveria ser realizada para os nomes escolhidos. Em ambos os casos, os questionários não foram identificados e foi assegurado o sigilo das informações e o anonimato dos respondentes.

### **Processo de Análise**

Na análise quantitativa, foram utilizados a Estatística Descritiva e a Análise Fatorial e na análise qualitativa a Análise de Conteúdo, todos descritos ao longo da apresentação dos resultados.

## **RESULTADOS**

### **Modelo Internacional de Mentoria – Questão Norteadora 1**

**Até que ponto as funções do modelo internacional de mentoria são percebidas nas relações de mentoria consideradas importantes pelos trabalhadores dessa organização brasileira de call center?**

Para tratar os dados relativos a esta questão realizou-se a análise exploratória dos dados (estatística descritiva) e a análise fatorial. Alguns testes foram realizados para garantir a confiabilidade dos resultados. O valor do coeficiente *Alpha de Cronbach* encontrado (0,8254) demonstra a consistência interna do instrumento. Os valores dos testes KMO (0,84) e de Esfericidade de *Bartlett* (p-valor=0,000) demonstram a adequação do tratamento dos dados através da análise fatorial. O resultado da análise de componentes identificou 4 fatores com autovalores (eigen value) maiores que 1, respondendo por 56,6% da variação total dos dados. Adotou-se para escolha dos fatores o critério, desenvolvido por Kaiser (1958 apud ARTES, 1998), também conhecido como critério da raiz latente. Segundo esse critério, o número de fatores deve ser igual ao número de autovalores maiores ou iguais à média das variâncias das variáveis analisadas. Na situação em que a análise fatorial é feita sobre a matriz de correlação (variáveis padronizadas), esse critério corresponde à exclusão de fatores com autovalores inferiores a um.

Identificados os fatores, foi realizada a análise fatorial utilizando o método com rotação ortogonal *Varimax* que reduz o número de variáveis que cada fator terá. Para cada componente (fator) foram considerados os itens que apresentaram carga acima de 0,50. Com base nessa análise fatorial, observa-se na Tabela 3 abaixo que a população pesquisada percebeu quatro fatores de mentoria: o fator 1 associou dimensões relacionadas à carreira, no fator 2, modelagem apareceu como uma função distinta denominada por Ragins (1997) de função de identificação e os fatores 3 e 4 associaram dimensões mais relacionadas às funções psicossociais.

Conforme apresentado a seguir, a população pesquisada percebeu nos comportamentos dos mentores considerados os mais importantes nas suas vidas oito das nove dimensões do modelo internacional proposto por Kram (1985), discutido na fundamentação teórica. Essas dimensões aparecem de forma distintas ou imbricadas entre si, numa estrutura diferente do modelo internacional proposto.

Matriz de Componentes Rotacionada				
Itens	Componentes			
	1	2	3	4
Mentoria 6P P17	Patrocínio			
Mentoria 6Q P6	Exposição			
Mentoria 6T P10	Tarefas Desafiadoras			
Mentoria 6T P35	Tarefas Desafiadoras			
Mentoria 6U P52		Modelagem		
Mentoria 6U P51		Modelagem		
Mentoria 6U P50		Modelagem		
Mentoria 6U P49		Modelagem		
Mentoria 6Y P14			Amizade	
Mentoria 6Y P2			Amizade	
Mentoria 6V P23			Aceitação	
Mentoria 6R P41			Coaching	
Mentoria 6V P26				Aceitação
Mentoria 6X P29				Aconselhamento
Mentoria 6R P38				Coaching

**Tabela 3:** Dimensões de Mentoria do Modelo Internacional Percebido

Considerando-se apenas os itens de maior carga fatorial como variável substituta de cada fator, comparando-se com o modelo proposto por Kram verificou-se que as funções de carreira foram representadas pela dimensão patrocínio e as funções psicossociais pelas dimensões modelagem, amizade e aceitação. O resultado dessa análise fatorial exploratória sugere que os respondentes percebem as funções de carreira e psicossocial em quatro dimensões, numa estrutura distinta do modelo proposto. O resultado encontrado sugere o modelo de Ragins (1997), no qual a modelagem é considerada um fator distinto do fator psicossocial.

Portanto, os resultados obtidos da percepção de mentoria pelos respondentes dessa empresa, não confirmam o modelo internacional de Kram (1985). Os resultados de pesquisas anteriores que validaram o modelo bi-dimensional de Kram (1985), encorajaram a realização de uma Análise Fatorial Confirmatória. O objetivo desta análise foi verificar se a estrutura de dois fatores, formada pelas funções de carreira e psicossocial ou de nove dimensões do modelo de Kram (1985) se confirmavam na percepção dos respondentes. Verificou-se também se as dimensões percebidas se ajustavam ao modelo tri-dimensional de Ragins (1997), onde a modelagem é uma dimensão distinta das funções de carreira e das funções psicossociais. Seguem os resultados das análises confirmatórias com as devidas discussões.

**a) análise fatorial confirmatória, considerando dois fatores, conforme modelo de Kram.**

O resultado da análise fatorial não confirmou a estrutura do modelo de Kram (1985). As funções psicossociais não incluíram a dimensão aconselhamento e incluíram a dimensão

*coaching* que é um dos componentes das funções de carreira do modelo internacional. Por outro lado as funções de carreira, não incluíram a dimensão proteção.

**b) análise fatorial confirmatória, considerando tres fatores, conforme modelo de Ragins**

Em virtude da análise fatorial exploratória ter identificado a dimensão modelagem como um fator independente e tendo visto na teoria, que Ragins (1997) confirmou a existência de um terceiro fator para explicar o constructo mentoria, decidiu-se testar essa estrutura através de uma análise confirmatória. O resultado confirma a dimensão modelagem como um fator distinto e independente. Da mesma forma confirma que as dimensões aconselhamento e proteção não estão associadas as funções psicossociais e de carreira respectivamente. Diferentemente do modelo internacional a dimensão *coaching* aparece associado às funções psicossociais.

**c) análise fatorial confirmatória, considerando as nove dimensões do modelo internacional**

Em virtude das dimensões proteção e aconselhamento não terem sido identificadas, optou-se por continuar a investigação da percepção do modelo internacional através de uma análise fatorial confirmatória considerando todas as nove dimensões do modelo de Kram (1985). De acordo com o resultado da análise de componentes essas dimensões explicam 80% do construto mentoria. O resultado da análise fatorial identificou, como fatores independentes, seis das nove dimensões do modelo de Kram como segue; patrocínio, modelo, amizade, aceitação, aconselhamento e proteção, não confirmando o modelo proposto por Kram (1985). Para os respondentes desta pesquisa, amizade e aceitação são funções diferenciadas das funções psicossociais e de carreira, pois aparecem imbricadas com uma dimensão de carreira (*coaching*). Por outro lado a dimensão modelagem aparece como uma função distinta das psicossociais. Assim, os dados sugerem que não existe um modelo simples e único de mentoria.

Embora as funções psicossociais e de carreira constituintes do modelo internacional (KRAM, 1985; NOE, 1988) tenham sido percebidas nas relações de mentoria, os resultados encontrados não confirmaram o modelo internacional. Além da predominância das funções psicossociais e do imbricamento entre dimensões, a alta relevância atribuída à dimensão modelagem caracterizou uma função distinta constituindo um modelo diferente do proposto por Kram.

Em seguida serão analisados e discutidos os dados referentes à questão norteadora de Liderança.

**Modelos Internacionais de Liderança – Questão Norteadora 2**

**Até que ponto os elementos dos modelos internacionais de liderança são percebidos nas relações de liderança consideradas importantes para os respondentes?**

Para tratar os dados relativos a esta questão, foi realizada a análise exploratória dos dados (estatística descritiva) e a análise fatorial. O valor do coeficiente Alpha de Cronbach encontrado (0,8826) demonstra a consistência interna do instrumento. Os valores dos testes KMO (0,886) e de Esfericidade de *Bartlett* (p-valor=0,000) demonstram a adequação do tratamento dos dados através da análise fatorial. Para o tratamento dessa questão, realizou-se inicialmente uma análise fatorial exploratória, considerando-se apenas as perguntas relativas à variável liderança nas colunas frequência de uso do questionário. Para obter as soluções dos fatores, foi utilizado o método baseado na análise de componentes principais. Como resultado dessa decomposição,

obteve-se as cargas fatoriais, que indicam o quanto cada variável está associada a cada fator e os autovalores associados a cada um dos fatores envolvidos.

Na análise de componentes, observa-se que oito fatores com eigenvalues maiores que 1,0 explicam 59,84% da variabilidade da liderança percebida pelos respondentes. Identificados os fatores, a análise fatorial foi realizada utilizando o método com rotação ortogonal *Varimax*. Para cada componente (fator) foram considerados os itens que apresentaram carga acima de 0,50. Para o componente 8 não foi encontrado nenhum item com carga fatorial maior ou igual a 0,5. Isso significa que não existe nenhuma variável substituta que possa representar esse fator. Dessa forma, sete fatores foram considerados para explicar o constructo e considerou-se para representar cada fator a variável substituta de maior carga fatorial.

Uma comparação entre os resultados da análise fatorial considerando apenas os itens de liderança, as características e atributos dos modelos de liderança transacional e transformacional definidos por Bass (1985), Bass e Avolio (1995) e os modelos da liderança servidora definidos por Greenleaf (1977) são apresentados na Tabela 4, a seguir:

<b>Modelos de Liderança</b>	<b>Dimensões Percebidas pela População Estudada</b> (Bass & Avolio, 1985; Bass, 1985; Greenleaf, 1977 e Dennis, 2004)	
<b>Liderança Transacional</b>	→ Recompensa Contingencial	<b>Sim</b>
	→ Gestão pela Exceção	<b>Sim</b>
<b>Liderança Transformacional</b>	→ Influência Idealizada	Não
	→ Motivação Inspiracional	<b>Sim</b>
	→ Estímulo Intelectual	Não
	→ Consideração Individual	Não
<b>Liderança (Trans + Transf)</b>	→ Esforço Extra	Não
	→ Efetividade	Não
	→ Satisfação	Não
<b>Laissez Faire</b>	→ Laissez Faire	Não
<b>Liderança Servidora</b>	→ Amor	Não
	→ Empoderamento	Não
	→ Humildade	<b>Sim</b>
	→ Visão	Não
	→ Confiança	<b>Sim</b>

**Tabela 4:** Dimensões Percebidas de Liderança- Resultado da Análise Exploratória

Os dados apresentados na Tabela 4 acima, resultantes da análise fatorial exploratória, indicam que a população pesquisada percebe liderança como um constructo formado por cinco fatores, sendo dois deles associados à liderança transacional, dois relacionados à liderança servidora e um relacionado à liderança transformacional.

De acordo com os resultados, os respondentes percebem que seus líderes mais importantes os inspiram e motivam, dando significado ao trabalho e estabelecendo desafios. Comunicam expectativas e demonstram comprometimento com metas e com uma visão compartilhada, fornecendo recursos e suporte tangíveis e intangíveis aos subordinados em troca do seu esforço e performance. Também monitoram o desempenho e tomam ações corretivas quando necessário, estabelecem relações de confiança e não centram as atenções nas suas próprias realizações. Observa-se que não existe a predominância de um único estilo de liderança. Algumas dimensões, embora não identificadas de forma independente, aparecem imbricadas com as dimensões substitutas, evidenciando uma confusão conceitual em relação aos estilos de liderança estudados.

Uma análise fatorial confirmatória, mantendo-se a estrutura de cinco fatores e quinze dimensões do modelo internacional, demonstrou que, em relação à análise exploratória (Tabela 4), foram acrescentadas as dimensões motivação inspiracional, satisfação, empoderamento e visão (Tabela 5).

<b>Modelos de Liderança</b>	<b>Dimensões Percebidas pela População Estudada</b> (Bass & Avolio, 1985; Bass, 1985; Greenleaf, 1977 e Dennis, 2004)	
<b>Liderança Transacional</b>	→Recompensa Contingencial	<b>Sim</b>
	→Gestão pela Exceção	<b>Sim</b>
<b>Liderança Transformacional</b>	→Influência Idealizada	Não
	→Motivação Inspiracional	<b>Sim</b>
	→Estímulo Intelectual	Não
	→Consideração Individual	Não
<b>Liderança (Trans + Transf)</b>	→Esforço Extra	Não
	→Efetividade	Não
	→Satisfação	<b>Sim</b>
<b>Laissez Faire</b>	→ Laissez Faire	<b>Sim</b>
<b>Liderança Servidora</b>	→ Amor	Não
	→Empoderamento	<b>Sim</b>
	→Humildade	<b>Sim</b>
	→Visão	<b>Sim</b>
	→Confiança	<b>Sim</b>

**Tabela 5:** Dimensões Percebidas de Liderança- Resultado da Análise Fatorial Confirmatória

A análise fatorial não confirmou a estrutura do modelo internacional de liderança proposto por Bass (1985), Bass e Avolio (1995), Greenleaf (1977) e Dennis (2004). Das quinze dimensões do modelo, somente nove foram percebidas pelos respondentes. Os comportamentos associados aos estilos de liderança transacional e servidora foram os mais percebidos nos líderes escolhidos. Os demais foram só parcialmente identificados.

## CONCLUSÕES E SUGESTÕES

### CONCLUSÕES

#### Mentoria

A população pesquisada percebeu quatro dimensões da mentoria: patrocínio, modelagem, amizade e aceitação. Para os respondentes, amizade e aceitação apareceram como fatores distintos e imbricados com a dimensão *coaching*. Por outro lado, a dimensão modelagem apareceu como uma função de mentoria independente e distinta das funções psicossociais, sugerindo o modelo de mentoria proposto por Ragins (1997).

Algumas dimensões não identificadas, aparecem imbricadas com outras. Por exemplo, a dimensão *coaching* apareceu associada a amizade e aceitação, ambas psicossociais. Esta confusão conceitual pode decorrer do argumento de que *coaching* seria o meio através do qual o mentor demonstra sua aceitação e amizade. *Coaching* pode significar a tangibilização do processo de mentoria, decorrendo daí a utilização deste termo num sentido mais amplo, encontrada principalmente nas organizações, em substituição ao termo mentoria.

Tal como na exploratória, na abordagem confirmatória os resultados encontrados também não confirmaram o modelo internacional de Kram (1985). Nesta análise do modelo bi-dimensional, as funções psicossociais não incluíram a dimensão de aconselhamento, e sim a dimensão *coaching* que é um dos componentes das funções de carreira do modelo internacional. Por outro lado, a dimensão proteção não foi identificada no comportamento dos mentores escolhidos.

A análise confirmatória para três fatores confirmou a dimensão modelagem como um fator distinto e independente. Da mesma forma, não foram identificadas as dimensões aconselhamento e proteção e a dimensão *coaching* aparece associada às funções psicossociais. Por outro lado, na análise confirmatória considerando todas as dimensões, seis das nove dimensões de mentoria foram identificadas. Embora o resultado não tenha confirmado o modelo internacional, as dimensões proteção e aconselhamento apareceram como fatores distintos, confirmando que são também comportamentos percebidos nos mentores escolhidos.

Em resumo, a prática de mentoria percebida pelos respondentes desta pesquisa, tomando-se como referência apenas as dimensões do modelo proposto por Kram (1985), apresenta características distintas do modelo internacional. As dimensões exposição e tarefas desafiadoras não aparecem como dimensões independentes e sim imbricadas com a dimensão patrocínio, todas funções de carreira. No entanto, o que mais difere do modelo internacional é o fato da dimensão *coaching* aparecer imbricada com funções psicossociais. Isto sugere que funções de carreira e psicossociais não são completamente distintas. *Coaching* não se restringe a aumentar o conhecimento para atingir objetivos de trabalho e aspirações de carreira. Através do exercício do *coaching* o mentor pode fornecer informações e recomendações que ajudem o mentorado a navegar dentro e fora das organizações, preparando-o para ter sucesso na vida.

As diferenças encontradas sugerem que pode não existir um modelo único de mentoria e que os modelos podem variar de acordo com as necessidades dos indivíduos e das organizações. Podem ser atribuídas às diferenças culturais, sociais e de desenvolvimento entre os países onde a teoria e os modelos de mentoria foram originalmente estudados e definidos e a região onde se localiza a população estudada no Brasil. Essas diferenças requerem mudanças nas teorias e conceitos sobre variáveis e dimensões de maneira a adaptá-las para novas realidades e contextos.

As características do trabalho das organizações de call center, a cultura da organização pesquisada e a herança cultural e social do povo nordestino podem influenciar os tipos de relacionamentos dando mais ênfase a determinadas dimensões.

Esses achados legitimam o questionamento sobre a estrutura e a universalidade do modelo internacional de mentoria proposto por Kram (1988). As diferenças encontradas podem justificar a condução de um estudo para definição de um modelo de mentoria que corresponda à realidade da nossa cultura.

## **Liderança**

Para verificar se os atributos de liderança que constituem os modelos internacionais são percebidos na prática dos líderes destacados pela população pesquisada foram consideradas duas abordagens, uma exploratória e outra confirmatória.

Os dados resultantes da análise fatorial exploratória indicaram que a população pesquisada percebe liderança como um constructo formado por 5 fatores, sendo dois deles associados à liderança transacional, dois relacionados à liderança servidora e um relacionado à liderança transformacional. Observa-se que não são percebidas de forma independente as dimensões de liderança transacional + transformacional definidas no instrumento de Avolio e Bass. Verifica-se portanto que a prática de liderança percebida pelos respondentes difere do modelo internacional de liderança.

Por outro lado, o resultado da análise fatorial confirmatória não identificou a estrutura do modelo internacional de liderança proposto por Bass (1985), Bass e Avolio (1995), Greenleaf (1977) e Dennis (2004). Das 15 dimensões do modelo, somente 9 foram percebidas pelos respondentes. Os comportamentos associados aos estilos de liderança transacional e servidora foram mais percebidos nos líderes escolhidos. As dimensões da liderança transformacional e transformacional+transacional foram parcialmente identificados.

Os resultados encontrados, citados acima, podem ser conseqüências do tipo de organização pesquisada. As organizações de call center demandam dos seus líderes comportamentos transacionais devido ao ambiente altamente estruturado, com metas e controles rígidos, necessidade de monitoramento freqüente, e gerenciamento baseado em incentivos, recompensas e punições. Por outro lado, o trabalho de serviço necessita de líderes que saibam servir a seus subordinados para que eles também sirvam aos clientes. O suporte do líder e as relações de confiança podem aumentar a motivação e o comprometimento com a empresa (BAKKER; DEMEROUTI; SCAHUFELI, 2003).

Os resultados sugerem que os líderes escolhidos equilibram a utilização do estilo transacional, focado em metas, realizações, recompensas e punições com as características de mentor e líder servidor, preocupando-se também com o desenvolvimento pessoal e profissional dos liderados. Observa-se que não existe a predominância de um único estilo de liderança. Ao mesmo tempo em que inspira e cria uma visão de futuro, características da liderança transformacional, o líder também acompanha, monitora e reconhece o trabalho, conforme características da liderança transacional.

Conforme destacado nesse estudo, as características do trabalho das organizações de call center e a herança cultural e social do povo nordestino podem influenciar os tipos de relacionamentos, dando mais ênfase às dimensões encontradas. Os líderes têm limitações

impostas pelas condições culturais que determinam as expectativas de seus liderados. Muitos pesquisadores têm defendido um impacto direto da cultura no estilo de liderança, colocando que específicas tradições e normas culturais devem levar a diferenciar o estilo de liderança (EPPARD, 2004).

Conclui-se, portanto, que a percepção da prática de liderança utilizada pelos principais líderes dessa organização de call center difere dos modelos internacionais de liderança transformacional, transacional e servidora definidos por Bass (1985) e Greenleaf (1997). Essa comprovação pode ser considerada uma contribuição para a busca de um modelo brasileiro de liderança.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARTES, R. Aspectos estatísticos da análise fatorial de escalas de avaliação. **Revista de Psiquiatria Clínica**, [S.l.], v. 25, n. 5, 1998. Disponível em: <<http://www.henet.usp.br/ipq/revista/r255/index255.htm>>. Acesso em: 20 ago. 2007.

AVOLIO, B. J.; BASS, B. M.; JUNG, D. Reexamining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Leicester, v. 7, p. 441-462, 1999.

AZEVEDO, S. D.; DIAS, S. M. R. C. Mentoria e comprometimento organizacional: o caso das secretárias executivas da Universidade Federal de Pernambuco. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2002.

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E.; SCHAUFELI, W. B. Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands–resources model. **European Journal of Work and Organization Psychology**, Netherlands, v. 12, n. 4, p. 393-417, 2003.

BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Multifactor leadership questionnaire (MLQ)**. 3. ed. San Francisco: Mind Garden, 1995.

BURNS, J. M. Transactional and transforming leadership. In: HICKMAN, G. R. (Ed.). **Leading organizations**. Thousands Oaks: Sage Publications, 1998.

CARVALHO, M. G.; DIAS, Sônia M. R. C. O fenômeno da mentoria na vivência dos médicos residentes: o caso dos hospitais universitários de Pernambuco. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENANPAD, 2004.

COOPER, R. D.; SCHINDLER, S. P. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. [S.l.]: Bookman, 2003.

DENNIS, R. S. Development of the servant leadership assessment instrument. **Dissertation Abstracts International**, Michigan, v. 65, n. 5, p. 1857, 2004.

EPPARD, R. G. **Transformational and transactional leadership styles as they predict constructive culture and defensive culture**. 2004. 222 f. Dissertação (Mestrado em Filosofia) – Faculty of the Virginia, Polytechnic Institute and State, [S.l.], 2004.



GREENLEAF, R. K. **Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness.** New York: Paulist Press, 1977.

GUEIROS, M. M. B. **Aprendendo nas teias da mentoria: um estudo sobre as interações de desenvolvimento profissional construídas pelos dirigentes educacionais em falculdade de ensino superior privada.** [Salvador]: UFBA, 2007.

KRAM, K. E. **Mentoring at work: developmental relationships in organizational life.** Glenview: Scott Forestman, 1985, 252 p.

MEDEIROS, R. A. S. M. **O impacto do programa de iniciação científica (CNPq) na carreira do graduando, à luz dos fenômenos de mentoria e de competência: o caso dos alunos de administração da UFPE.** 2005. 207 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2005.

NOE, R. An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships, **Personnel Psychology**, Washington, v. 41, p. 457-479, 1988.

PATTERSON, K.; REDMER, T. A. O.; STONE, A. G. **Transformational leaders to servant leaders versus level 4 leaders to level 5 leaders—the move from good to great, regent university.** [S.l.: s.n.], 2003.

RAGINS, B. R. Diversified mentoring relationships in organizations: a power perspective. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 22, n. 2, p. 482-521, Apr. 1997.

RÉGIS, H. P. **Construção social de uma rede informal de mentoria nas incubadoras de base tecnológica do Recife.** 2005. 219 p. Tese (Doutorado em Admninidração) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2005.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social:método e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUSSEL, R. F.; STONE, A. G. A review of servant leadership attributes: developing a practical model. **Leadership & Organizational Development Journal**, [S.l.], v. 23, n. 3, p. 145-157, 2002.

SALGUES, L. J. V; DIAS, S. M. R. C.; MORAES, I. C. Processos de mentoria: existência de múltiplos mentores e as características de uma relação de mentoria. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENANPAD, 2004.

SOUZA, D. C.; DOURADO, D. P.; GOMES, R. A. A realidade observada de um programa de mentoria, o que a máscara esconde? o caso de uma multinacional de consultoria. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** São Paulo: ENANPAD, 2003.

STONE, A. G.; RUSSEL, R. F.; PATTERSON, K. Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. **Leadership & Organizations Development Journal**, [S.l.], v. 25, n. 3/4, p. 349-361, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.