

A Percepção da “Mentoria Ideal” Face ao Modelo de Mentoria Desenvolvido por Kathy Kram:

Um estudo de duas indústrias multinacionais do Recife

Autoria: Djailton Pereira da Cunha, Sonia Maria Rodrigues Calado Dias

Resumo

Este estudo descreve como se estabelece a importância das funções de mentoria na percepção dos funcionários de duas indústrias multinacionais do Recife. Em outras palavras, compreende o que caracteriza, para esses respondentes, o modelo “ideal” de mentoria e o contraponto deste modelo com o “internacional” de Kathy Kram (1988). Essa pesquisa está apoiada no paradigma pós-positivista e inspirada nos princípios que fundamentam o pensamento complexo de Morin (1990). É usado um método quantitativo com base no referencial teórico de mentoria. Consiste em um estudo de caso, reunindo uma amostra (271 funcionários) que representa mais de 40% da população existente nas empresas estudadas. Para a medição das funções de mentoria foi usado um instrumento construído e validado. Nesse sentido, a análise fatorial demonstrou que o modelo de mentoria percebido é distinto do modelo “internacional” (KRAM, 1988). Isso evidencia que outros fatores estão imbricados a esse fenômeno universal, o que sugere futuras pesquisas aprofundando tal discussão, possibilitando intervenções sistemáticas nas organizações baseado nesses achados.

Palavras Chave: Mentoria, Comportamento Organizacional, Gestão de Carreira.

Introdução

O conceito de mentoria não é novo. A origem da mentoria pode ser localizada há muito tempo atrás, sendo ligada à aprendizagem e ao desenvolvimento humano. Assim, diversos autores têm considerado a mentoria como um método efetivo para desenvolver pessoas (KRAM, 1988; CUNNINGHAM & EBERLE, 1993; ALLEN *et al*, 2004).

A expressão mentoria, nesse contexto, significa um relacionamento entre um adulto jovem menos experiente (mentorado) e um mais velho com avançada experiência e conhecimento (mentor). Alguém que ajuda outrem a aprender a navegar no mundo dos adultos e no mundo do trabalho. Isso implica em dar apoio e promover mobilidade ascendente de carreira (LEVINSON *et al*, 1978, KRAM, 1988). Mentoria, nessa perspectiva, pode ser compreendida como um processo altruísta e interpessoal, multifacetado e extremamente diversificado (APPELBAUM *et al*, 1994).

Inúmeros exemplos do valor do mentor são encontrados na história.. Independente da conceituação usada, o que é relevante na relação mentor-mentorado é que ambas as partes sejam beneficiadas com a experiência. Uma relação de mentoria positiva pode contribuir para o desenvolvimento profissional do mentorado (CARVALHO, 2003).

Há duas concepções teóricas para a mentoria. A primeira, clássica ou primária, compreende um intensivo relacionamento de desenvolvimento de longa duração. Nessa relação, o mentorado recebe uma gama de suporte de carreira e psicossocial de um indivíduo mais experiente. A segunda concepção, secundária, entende o constructo como um processo de desenvolvimento de menor duração, menos intensidade e menos inclusivo, envolvendo múltiplos relacionamentos. Cada um desses relacionamentos oferece funções de desenvolvimento especializadas (LEVINSON *et al*, 1978; WHITELY *et al*, 1992).

Mentoria é assim, um relacionamento interpessoal particular que pode influenciar o progresso da carreira. Relações com chefes, subordinados e pares oferecem alternativas para a mentoria. Trata-se de um relacionamento relativamente indisponível para muitos indivíduos nas organizações (WHITELY *et al*, 1992).

Mentoria, nesse contexto, afeta muitos aspectos do comportamento organizacional. Isto inclui liderança, cultura organizacional, satisfação no trabalho e desempenho. Desse modo

é um fenômeno que aparece em quase toda grande empresa (APPELBAUM *et al*, 1994)

A mentoria, tem encontrado uma forte fundamentação, principalmente nos Estados Unidos e na Europa, sendo foco de muitas pesquisas e estudos. No Brasil, o processo ainda não é bem explorado. Uma revisão da literatura científica brasileira demonstra haver escassez de publicações sobre o tema (AZEVEDO & DIAS, 2002).

Nesse sentido, Kram (1988) propôs um modelo conceitual de mentoria. Esse modelo corresponde às funções desenvolvidas por um mentor. Vários estudiosos têm desenvolvido suas investigações a partir desse modelo. Para fins deste trabalho, tais funções identificadas por Kram (1988), são consideradas como o modelo internacional de mentoria.

Ao mesmo tempo, o modelo “ideal” de mentoria confunde-se com as características de um mentor ideal. Para definir o mentor ideal, é necessário identificar as características mais relevantes que um mentor deve possuir para desempenhar bem as suas funções.

Nessa perspectiva, Allen & Poteet (1999) procuraram estender a literatura de mentoria investigando as características percebidas de um mentor ideal e identificando os modos que mentores e mentorados poderiam desenvolver melhor as suas relações.

Considerando-se apenas a literatura americana e européia, seria possível afirmar a existência de um modelo internacional e universal de mentoria e/ou de liderança? Como entender então a aplicabilidade de tais modelos a diferentes culturas organizacionais? Qual a percepção da influência de fatores específicos de um país e inexistente em outro?

Baseado nas considerações acima, o objetivo deste artigo é *compreender a relação entre o modelo “ideal” de mentoria percebido pelos respondentes e o modelo “internacional” de Kram*. É importante destacar que não é foco deste trabalho, discutir aspectos referentes aos grandes temas de pesquisa nessa área como as fases e os tipos de mentoria.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Modelo internacional

O modelo internacional de mentoria estabelecido por Kram (1988), ora apresentado, corresponde às funções desenvolvidas pelo mentor. Nesse sentido, a mentoria se distingue dos outros relacionamentos de desenvolvimento devido às características de suas funções.

Tais funções, escopo deste trabalho, acentuam o crescimento pessoal e profissional do indivíduo. Consistem de duas dimensões: as **funções de carreira** e as **funções psicossociais** (KRAM, 1988); estudadas em seguida.

Funções de Carreira

As funções de carreira são as que proporcionam um avanço na hierarquia da organização. Elas acentuam o aprendizado de papéis organizacionais, o desenvolvimento da carreira e preparam o indivíduo para um bom desempenho em cargos superiores. Estas funções incluem o patrocínio, exposição-e-visibilidade, *coaching*, proteção e tarefas desafiadoras (KRAM, 1988).

Patrocínio

Patrocínio é a função de carreira observada com mais frequência. O patrocínio é do mentor ao mentorado, sendo um fator crítico para o desenvolvimento deste indivíduo inexperiente.

O patrocínio acontece quando o mentor apóia publicamente o mentorado em começo de carreira. Isso é feito através de indicações para promoção em uma reunião formal ou mesmo em conversas informais com superiores, pares e subordinados que participam do grupo de decisões.

A função patrocínio é uma espécie de poder refletido que o mentorado ganha através do mentor. Quando o jovem inexperiente progride e tem bom desempenho, aquele que forneceu a mentoria obtém credibilidade por sua capacidade de julgar, desenvolver e escolher, e prepara um futuro sucessor que permite a sua própria ascensão. Ocorre o oposto quando o mentorado falha ou fracassa, o que pode representar um risco para o mentor. (KRAM, 1988).

Exposição – e – visibilidade

Exposição-e-visibilidade é a função que envolve delegação de responsabilidades pelo mentor. Permite com que o mentorado tenha contato direto com pessoas de mais alto nível.

Estas pessoas identificam o potencial do jovem inexperiente, facilitando futuras promoções. Isso acontece quando o mentor cria as oportunidades para o mentorado demonstrar habilidades, competências e desempenho.

Ao dar tarefas e responsabilidades, o mentor permite ao mentorado aprender sobre partes da organização em que ele quer entrar. Pessoas de níveis superiores ou de outras áreas são contratadas, visando crescimento futuro.

Para aquele que fornece a mentoria, prover esta função pode significar um risco equivalente ao de patrocínio. Se o mentorado desempenha bem as tarefas vai validar a escolha feita pelo mentor, mas se o inverso ocorrer, pode prejudicar sua reputação (KRAM, 1988).

Coaching

Coaching é a função que desenvolve o conhecimento do indivíduo e a compreensão de como navegar no mundo organizacional. Como um treinador esportivo, o mentor sugere estratégias para o mentorado alcançar os objetivos, reconhecimento e progresso na carreira.

O mentor orienta o mentorado em relação a novas posições na hierarquia organizacional, compartilhando suas experiências. Envolve a troca de idéias para fazer apresentação aos níveis superiores, com o propósito de garantir recepção positiva.

O mentor também caracteriza a informação sobre os jogos de poder existentes e quem, ou o que, o mentorado terá de enfrentar para avançar; quem são os jogadores-chave e de que forma devem ser abordados. É uma relação de desenvolvimento mútuo, como todo processo de ensino-aprendizagem. Ao transmitir conhecimentos e perspectivas ao jovem inexperiente, aquele que fornece a mentoria valida a relevância da sua experiência (KRAM, 1988).

Proteção

Proteção é a função que protege o jovem inexperiente de contatos prejudiciais, reais ou potenciais, com determinados superiores. O mentor atua como barreira de proteção contra as falhas do mentorado, evitando que as mesmas cheguem ao conhecimento dos altos níveis.

Proteção envolve não permitir publicidade negativa em momentos difíceis, assumir posições (crédito e culpa) em circunstâncias controversas. Não envolve intervir em situações nas quais o mentorado ainda não esteja preparado para alcançar um resultado satisfatório.

Realizando esta função, o mentor demonstra sua habilidade para desenvolver um jovem profissional. Cabe a quem fornece a mentoria proteger o mentorado de riscos e de críticas desnecessárias que venham a denegrir sua reputação (KRAM, 1988).

Tarefas Desafiadoras

Tarefas Desafiadoras caracterizam-se por efetivas relações líder-liderado. Quando o mentor designa tarefas desafiadoras, apoiadas por treinamento técnico e constante feedback, capacita o mentorado a desenvolver competências específicas e a experimentar um senso de realização em seu papel profissional.

Esta função tem impacto direto no desenvolvimento de carreira. É fundamental para a preparação do jovem, a fim de galgar posições de maior responsabilidade e autoridade.

O mentor, exercendo esta função, tem a oportunidade de delegar responsabilidades técnicas e gerenciais específicas, traduzidas nas tarefas desafiadoras. Enquanto as demais funções abrem caminhos para o avanço de carreira, as tarefas desafiadoras equipam o indivíduo com as habilidades para usufruir as vantagens dessas oportunidades (KRAM, 1988).

Funções psicossociais

As funções psicossociais são as que afetam o indivíduo em um nível mais pessoal, construindo sua auto-estima dentro e fora da organização. Essas funções são exercidas através de confiança mútua e de crescente intimidade na relação interpessoal.

A qualidade do laço interpessoal permite ao mentorado identificar-se com o mentor e encontrar nele um modelo. Trata-se de atividades que influenciam a auto-imagem e a competência do mentorado.

O suporte emocional, nesse caso, geralmente afeta a identidade profissional do mentorado e pode ser fundamental no avanço da carreira. Estas funções incluem a modelagem de papel, aceitação e confirmação, aconselhamento e amizade (KRAM, 1988).

Modelagem de papel

Modelagem de papel é a função psicossocial mais freqüentemente observada. Ela é exercida quando as atitudes, os valores e o comportamento do mentor servem como um padrão a ser seguido pelo mentorado.

Na medida em que o mentorado vê no seu mentor um exemplo, passa a admirá-lo, imitá-lo e respeitá-lo. O jovem inexperiente se espelha naquele que lhe fornece a mentoria e vê sua própria carreira. É um processo tanto consciente quanto inconsciente. Ambos, mentor-mentorado, têm a chance de articular ou gerenciar componentes centrais da auto-imagem no seu papel profissional.

Há uma transferência de sentimentos e até de papéis dentro da relação. O processo de identificação é complexo, podendo o mentorado aceitar ou rejeitar aspectos do estilo do mentor (KRAM, 1988).

Aceitação-e-confirmação

Aceitação-e-confirmação é a função psicossocial em que ambos desenvolvem auto-conhecimento. Isso ocorre através de mútuo feedback positivo, proporcionando benefícios tanto para mentorado quanto para mentor.

Para quem recebe a mentoria, ao desenvolver as competências no mundo do trabalho, a aceitação-e-confirmação oferecida pelo mentor traz apoio e encorajamento. Para quem proporciona a mentoria, quando o desenvolvimento e o reconhecimento já são menos freqüentes, a aceitação-e-confirmação do mentorado proporciona satisfação pela valorização da sabedoria e da experiência que estão sendo repassadas.

Nesse sentido, o mentorado se torna mais questionador, aumentando a tolerância às diferenças, acentuando as idiossincrasias. E o mentor, por sua vez, torna-se mais satisfeito e reconhecido (KRAM, 1988).

Aconselhamento

Aconselhamento é a função psicossocial que possibilita ao indivíduo explorar assuntos pessoais que podem interferir no desempenho dentro da organização. Ao oferecer aconselhamento, o mentor torna-se confiante do mentorado. O que é partilhado na relação vai além dos limites da maior parte das relações hierárquicas.

Ao exercer esta função, o mentor serve como uma caixa de ressonância para o auto-conhecimento do mentorado. Oferece sua experiência de vida como uma alternativa de ajuda, através de feedback assertivo e escuta ativa.

Nessa perspectiva, o mentorado encontra espaço para conversar abertamente sobre suas ansiedades, medos e ambivalências. Estas tensões tendem diminuir sua produtividade, mas com o aconselhamento os resultados são revertidos posteriormente (KRAM, 1988).

Amizade

Amizade é a função psicossocial caracterizada por uma interação social que resulta em mútuos entendimentos e trocas afetivas, agradáveis e informais sobre o trabalho e a vida. Mentor-mentorado sentem-se satisfeitos, já que existe uma melhoria das relações no trabalho.

A amizade permite para quem recebe a mentoria sentir-se mais à vontade, como um par (colega) do mentor. Essa função pode combinar componentes da relação de pais, professores e amigos. Ela também traz benefícios para quem fornece a mentoria, pois faz uma conexão com sua juventude. Permite a demonstração de sua habilidade para interagir com a geração mais jovem. Apesar disso, essa função encontra limites ou dificuldades na diferença de gênero e na ambivalência sentida pelo mentor ao avaliar o mentorado (KRAM, 1988).

As funções de carreira e as psicossociais não são completamente distintas. Elas são desenvolvidas para o que cada um, mentor - mentorado, busca ou oferece. Nessa visão, dar apoio para o avanço da carreira aumenta o senso de competência e eficiência no papel do profissional (KRAM, 1988).

Por outro lado, no decorrer do tempo os indivíduos mudam e a importância dada às funções também varia. A relevância das funções exercidas pode ser afetada pelas habilidades interpessoais e capacidades individuais. Entretanto, é somando essas funções que os indivíduos estarão aptos a dirigir os objetivos para cada estágio da carreira (KRAM, 1988).

2.2 Modelo “ideal”

A pesquisa de Allen & Poteet (1999) revelou um número de características pensadas como importantes do mentor. O fato de estas características serem apontadas como relevantes pode caracterizar, em outra perspectiva, um modelo ideal de mentoria.

Os participantes perceberam que o mentor ideal deveria possuir uma ampla faixa de habilidades e de áreas do conhecimento. Dez ou mais participantes traçaram habilidades de ouvir e comunicar, paciência, conhecimento da companhia e indústria, habilidade para entender os outros. Entre 5 e 9 participantes sentiram que possuir honestidade, interesse genuíno em mentoria, ser orientado a pessoas e ter estrutura e visão foram importantes. Menos que 5 participantes listaram senso comum, auto-confiança, abertura a sugestões, disponibilidade para compartilhar informações, qualidade de liderança, permissão para o mentorado aprender consigo mesmo, versatilidade, ter o respeito dos outros, fornecer metas realizáveis, ter habilidade para ensinar, ter disponibilidade para dar feedback e justiça – objetividade, como características do mentor ideal.

Nesse contexto, o estudo de ROCHE (1979, *apud* BURKE & McKEEN, 1990) revela que os respondentes dão maior valor à disponibilidade do mentor em compartilhar conhecimentos e experiências do que as outras funções. Além disso, um mentor deveria ter:

- a) Traços de aconselhamento e compartilhamento,
- b) Conhecimento da organização e das pessoas que nela atuavam
- c) Categoria de mentor
- d) Respeito de pares na organização, resultando de ser o mentorado de um mentor particular
- e) Conhecimento do uso do poder
- f) Poder organizacional de mentor
- g) Elevada mobilidade de mentor

Em função dos argumentos teóricos expostos e face à necessidade de contribuir para o entendimento da importância da mentoria na realidade brasileira, buscou-se neste estudo

compreender a universalidade do modelo “internacional” de mentoria proposto por Kram (1988), em relação e a partir do modelo “ideal” de mentoria percebido.

É legítimo e oportuno tal contraponto, principalmente, quando se observa o contexto organizacional e a realidade sócio-econômica do Brasil. Esta realidade é bem diferente da encontrada nos países-sede dos estudos apresentados nesse trabalho.

Desse modo, considerando-se os argumentos levantados nesta fundamentação teórica, buscou-se compreender a seguinte questão norteadora: *qual é a relação entre o modelo “ideal” de mentoria percebido pelos respondentes e o modelo “internacional” de Kram?*

2.3 Metodologia

Toda pesquisa científica está fundamentada em uma rede de pressupostos ontológicos, epistemológicos e metodológicos que definem a visão de mundo e da natureza humana que o pesquisador possui (RICHARDSON, 1999). Nesse sentido, essa estratégia está alinhada à escolha de um paradigma de pesquisa. Desse modo, ao escolher tal concepção de paradigma, admite-se também que objetos de pesquisa, problemas pesquisados e métodos de coleta e análise serão influenciados pela visão de mundo do pesquisador (GUBA e LINCOLN, 2006)

Pode-se dizer que este trabalho está apoiado no paradigma pós-positivista e inspirado nos princípios que fundamentam o pensamento complexo de Morin (1990). Dessa forma, mais do que apresentar definições metodológicas esta seção visa demonstrar as trajetórias do pesquisador, fincadas na formulação da problemática e no referencial teórico, que serviram como elementos norteadores do estudo.

Para classificar esta pesquisa, usou-se o critério estabelecido por Vergara (2000) quanto aos fins e quanto aos meios. Em relação aos fins, esta investigação é do tipo exploratório-descritivo. Exploratório, porque são raros os estudos acadêmicos sobre a mentoria no Brasil, apesar de tais constructos serem bastante focados na literatura estrangeira. Descritivo, porque visou descrever, analisar e interpretar as percepções dos respondentes quanto aos temas pesquisados.

Quanto aos meios, esta pesquisa é de campo, transversal e ex post facto. Consiste numa investigação empírica, realizada no local onde se dispunha dos elementos para abordar os fenômenos estudados. Foi feita uma vez e representa um determinado momento. Além disso, o pesquisador não teve controle sobre as variáveis no sentido de poder manipulá-las (VERGARA, 2000; COOPER & SCHINDLER, 2004).

Apesar do objetivo deste estudo estar predominantemente alicerçado no método quantitativo, comungamos com Demo, quando afirma que:

() todo fenômeno quantitativo é dotado também e naturalmente de faces qualitativas e vice-versa. Parto do ponto de vista de que entre quantidade e qualidade não existe dicotomia, pois são faces diferenciadas do mesmo fenômeno. Métodos quantitativos e qualitativos precisam ser tomados como complementares e como regra (2001, p.8).

O desenho de pesquisa empregado foi o estudo de caso. O estudo de caso deve estar focado em um fato ou ocorrência específica cuja importância encontra-se na descoberta sobre o objeto estudado. A heurística, característica do estudo de caso, deve, ajudar o pesquisador na compreensão do fenômeno investigado (GODOY, 2006).

Nesta pesquisa, os casos em si são as duas indústrias multinacionais, de base tecnológica, LG.Philips Displays e Vishay Phoenix Passives. Trata-se de um estudo cross-section, uma vez que os dados coletados representam as informações e percepções em um momento específico dos respondentes, quanto às relações de mentoria recebidas ao longo de suas trajetórias de vida.

A pesquisa foi desenvolvida nas instalações das referidas indústrias. Não foram consideradas as demais empresas instaladas na planta e nem as demais unidades de negócio descentralizadas, localizadas em outras cidades do Brasil.

A escolha destas empresas foi baseada em dois aspectos. Primeiro, percebe-se desde a fundação, o espírito de vanguarda em liderança e o aprimoramento profissional, evidenciado através da implantação de programas de desenvolvimento gerencial e estratégico do negócio. O segundo fator relevante da escolha diz respeito à acessibilidade, verbalizada pelos seus dirigentes, resultante do pesquisador pertencer ao quadro funcional da LG.Philips Displays.

Como população desta pesquisa foram considerados os funcionários que estão em atividade nas duas organizações estudadas. Na época da pesquisa, havia um contingente de 168 funcionários na LG.Philips Displays e de 444 funcionários na Vishay Phoenix Passives. Não foram considerados nesta população, os funcionários afastados, os que tinham menos de um ano de atividade profissional e nem os terceirizados.

Adotando a classificação de COOPER & SCHINDLER (2004), a amostra deste estudo foi aleatória simples. Esta amostra foi formada pelos funcionários a partir de um ano de experiência profissional, que se dispuseram voluntariamente a responder e devolver o questionário. O tamanho da amostra foi calculado a partir da fórmula estabelecida por Richardson (1999, p. 170). Foi obtida uma amostra de 271 respondentes cuja caracterização encontra-se descrita no quadro abaixo.

CARACTERÍSTICA	UNIDADE	LG.PHILIPS	VISHAY
Participação	Funcionários	162	109
Faixa etária	Anos	19 a 56	21 a 59
- Menor de 25 anos	Funcionários	16	9
- Entre 25 e 30 anos		57	19
- Entre 31 e 35 anos		52	35
- Entre 36 e 40 anos		16	21
- Maior de 40 anos		21	25
Gênero	Funcionários		
Masculino		71	60
Feminino		91	49
Escolaridade	Funcionários		
- 1º Grau		2	3
- 2º Grau		109	52
- Técnico		25	12
- Graduação		16	29
- Pós-Graduação	10	13	
Formação	Funcionários		
- Humanas		13	27
- Exatas		28	25
- Saúde		10	2
- Nenhuma		111	55
Cargo	Funcionários		
- Operacional		124	51
- Staff		38	58
Tempo de trabalho	Anos	2 a 37	1,33 a 31
- Menos de 5 anos	Funcionários	40	35
- Entre 5 e 10 anos		79	53
- Entre 10 e 15 anos		38	15
- Mais de 15 anos		5	6

Quadro 1 – Caracterização dos respondentes

Estudo piloto exploratório: A construção do instrumento de pesquisa

Devido ao caráter exploratório desta pesquisa, foi realizado um estudo piloto para a construção do instrumento de coleta de dados. Este estudo piloto foi desenvolvido com 250 funcionários de quatro organizações distintas. Empresas dos segmentos público e privado; das áreas de serviços, comércio e de saúde, e envolvendo diversos níveis hierárquicos.

O objetivo deste estudo piloto exploratório consistiu em reduzir a quantidade de itens do instrumento original de mentoria. Isto foi feito através da definição dos fatores representativos para a amostra estudada e seus itens mais significativos.

O instrumento original utilizado nesta pesquisa para medir as funções de mentoria foi o questionário elaborado e validado por Noe (1988), internacionalmente utilizado nos trabalhos sobre mentoria. Este instrumento é composto por 32 assertivas e no Brasil foi validado por Carvalho (2003).

A metodologia de análise dos dados obtidos do instrumento original foi baseada nos estudos de Regis (2005) e de Calado (1994). Através do processo de análise fatorial, foi obtida a redução de 32 para 17 itens de mentoria. Essa metodologia emprega o conceito de variável substituta, selecionando os itens com carga fatorial acima de 0,50 e diferença entre fatores de pelo menos 0,15.

O instrumento de pesquisa construído traz as questões fechadas que visam identificar a importância dos comportamentos, valores e atitudes percebidos no mentor. Para essas questões foi utilizada a escala de Likert de cinco pontos, graduada num contínuo que varia de 1 a 5.

A última seção do questionário traz as questões demográficas, cujo objetivo é caracterizar o perfil dos respondentes. Os dados demográficos foram coletados diretamente do questionário, a partir de perguntas abertas e fechadas. Estes dados dizem respeito a; o gênero, a idade, o tempo de trabalho, a escolaridade, a formação e o cargo.

Processo de coleta de dados

O processo de coleta de dados teve início com a solicitação aos diretores das respectivas empresas para a liberação e autorização do desenvolvimento desta pesquisa. Além dessa conversa com a direção, foi também discutida com as áreas de Recursos Humanos a metodologia adotada para a sensibilização da população pesquisada, bem como a própria sistemática de coleta de dados.

A pesquisa foi desenvolvida utilizando o questionário previamente testado. O próprio pesquisador fez a aplicação do questionário junto à amostra por acessibilidade definida, isto é, junto aos funcionários que se disponibilizaram voluntariamente a participar desse estudo.

Os dois tipos de aplicação (individual e coletiva) do questionário foram empregados. A escolha entre um tipo e outro de aplicação foi em função da disponibilidade do respondente e das condições oferecidas pelas empresas. Em qualquer caso, foi assegurado o sigilo das informações e o anonimato dos respondentes.

Na aplicação individual, o pesquisador, após a exposição dos motivos da pesquisa e a leitura das instruções de preenchimento do questionário, deixava com o respondente o instrumento de coleta de dados. Ficava acordado um prazo máximo de cinco dias úteis para a devolução do questionário preenchido, o que por vezes não foi cumprido.

Na aplicação coletiva, o pesquisador fez grupos com no máximo 50 respondentes. Para isso foi agendado o auditório de cada empresa e desenvolvido um processo efetivo de comunicação sobre a pesquisa.

Análise dos dados

Os dados coletados no instrumento de pesquisa foram avaliados através de análise exploratória de dados e de análise fatorial. Para a realização desses estudos foram utilizados os aplicativos Excel, Minitab versão 15 e SPSS 12.

Nesta pesquisa a estatística descritiva, análise exploratória de dados, foi adotada como procedimento para agrupar os dados coletados em tabelas de frequência; avaliar medidas de tendência central através da média, mediana e moda; avaliar medidas de dispersão por meio do desvio-padrão e da variância, e analisar gráficos com os histogramas, paretos e os gráficos de caixa (box-plot).

Neste estudo, a análise fatorial foi aplicada para caracterizar os modelos percebidos de mentoria pelos respondentes, confrontando-os com os respectivos modelos internacionais. Isto porque a análise fatorial visa descobrir os constructos implícitos que explicam a variância, através da carga fatorial extraída (COOPER & SCHINDLER, 2004).

A seleção do número de fatores na análise fatorial não é uma tarefa simples. Ao decidir por um número de fatores muito reduzido, as estruturas importantes existentes nos dados podem não ser identificadas. Entretanto, um número elevado pode causar problemas de interpretabilidade dos fatores. Como orientação geral, deve-se adotar um compromisso entre o número de fatores (o menor possível) e a sua interpretabilidade (HAIR *et al*, 1995). Em situações práticas é comum a comparação de soluções com um número diferente de fatores e a posterior escolha baseada no bom senso do pesquisador (ARTES, 1998).

Foi usada a análise de componentes principais para obter as soluções dos fatores. Além disso, foi adotado o método de rotação ortogonal (Varimax), que minimiza o número de variáveis que cada agrupamento terá. Este método simplifica a interpretação dos fatores (HAIR *et al*, 1995).

Como critério de validação dos resultados obtidos na análise fatorial, foram realizados os testes Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de Esfericidade de Bartlett. Estes testes indicam qual é o grau de suscetibilidade ou o ajuste dos dados à análise fatorial, isto é, qual é o nível de confiança que se pode esperar dos dados quando do seu tratamento pelo método multivariado de análise fatorial seja empregada com sucesso (HAIR *et al*, 1995).

Nesta etapa, foi estabelecido como fator representativo todo item que apresentasse *eigenvalue* acima de 1,00. Para cada um desses fatores selecionados foi definido o item mais representativo. Este item tinha carga fatorial acima de 0,50 e diferença entre fatores de pelo menos 0,15. Após este processo, foram avaliadas as medidas de confiabilidade. Para a consistência interna, o coeficiente de correlação utilizado foi o alpha de Cronbach.

4. Resultados

A comparação entre o modelo “ideal” de mentoria, percebido pelos respondentes, e o “internacional” de Kram (1988) será apresentada nessa seção. Essa comparação foi realizada através da análise fatorial, visando responder à questão orientadora deste estudo.

Para a confiabilidade dos resultados, tanto o instrumento de pesquisa quanto o método de análise dos dados foram criteriosamente testados. O valor calculado do coeficiente **Alpha de Cronbach (0,734)** demonstra a consistência interna do instrumento. Os valores dos **testes KMO e de Esfericidade de Bartlett - 0,791 e 0,000 respectivamente**, demonstram a boa adequação de possibilidades do tratamento dos dados com o método de análise fatorial.

Da análise fatorial realizada 4 componentes foram extraídos. Esses componentes, com *eigenvalue* acima de 1 e cargas fatoriais acima de 0,6; responderam por 50,2% da variação total dos dados, conforme ilustrado no quadro 2. Para cada um dos componentes extraídos da análise fatorial foi definido o item mais representativo. Esse item tem a maior carga fatorial dentro do componente extraído.

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,695	21,736	21,736
2	2,342	13,776	35,512
3	1,275	7,499	43,011
4	1,222	7,189	50,200
5	,971	5,711	55,911
6	,903	5,314	61,225
7	,842	4,952	66,177
8	,786	4,622	70,800
9	,757	4,453	75,253
10	,655	3,851	79,104
11	,628	3,695	82,799
12	,591	3,476	86,276
13	,556	3,272	89,547
14	,499	2,936	92,483
15	,472	2,779	95,262
16	,457	2,691	97,952
17	,348	2,048	100,000

Quadro 2: Componentes extraídos da comparação entre o modelo “ideal” e o modelo “internacional” de mentoria com *eigenvalue* acima de 1

Nessa perspectiva, do modelo “internacional” de mentoria desenvolvido por Kram (1988), replicado nesta pesquisa com 17 itens; após análise fatorial apenas 4 itens apresentaram carga fatorial relevante. As funções de carreira foram representadas por um único item (6T64 - tarefas desafiadoras), enquanto as funções psicossociais foram por 3 itens (6U89 – modelagem de papel, 6Y19 e 6Y02 – amizade), conforme quadro abaixo.

	Item	Variável	Dimensão	Assertiva do Questionário
Funções de Mentoria	6T64	Função de Carreira	Tarefas desafiadoras	Dar ao mentorado tarefas que ofereçam oportunidades ao mesmo de aprender novas habilidades
	6U89	Função Psicossocial	Modelagem de Papel	Tentar ser como o mentor quando chegar a uma posição igual à dele
	6Y02	Função Psicossocial	Amizade	Interagir socialmente com o mentorado fora do ambiente de trabalho
	6Y19	Função Psicossocial	Amizade	Convidar o mentorado para almoçar/jantar com ele

Quadro 3: Itens da comparação entre os modelos “ideal” e “internacional” de mentoria

Estes resultados não confirmam o modelo “internacional” de Kram (1988), no que diz respeito às funções de mentoria. Para os respondentes dessa pesquisa, a função psicossocial amizade (6Y) teve uma grande relevância, estando imbricada com outras funções de carreira. Esse fato revela uma maior expressividade dessa função na percepção dos respondentes, caracterizando com isso uma outra dimensão, além das funções psicossociais e de carreira.

Tais achados reforçam o questionamento sobre a universalidade do modelo de mentoria de Kram (1988). A própria autora admite que o contexto organizacional modela as funções por interferir no papel formal da mentoria, nas oportunidades de interação e na extensão de quais são as pessoas que serão escolhidas a participar das atividades de mentoria. Nessa perspectiva, como afirmam Appelbaum *et al.*, (1994), diversos fatores do tipo cultura

organizacional, satisfação no trabalho, desempenho, interferem na compreensão do fenômeno - mentoria. Desse modo, tais argumentos parecem justificar outras formas de perceber o(s) modelo(s) de mentoria como evidenciam os resultados apresentados no quadro 4.

Rotated Component Matrix(a)

	Component			
	1	2	3	4
Mentoria 6T item64	0,723			
Mentoria 6T item13	0,701			
Mentoria 6P item22	0,678			
Mentoria 6R item77	0,649			
Mentoria 6V item43				
Mentoria 6X item49				
Mentoria 6U item89		0,770		
Mentoria 6U item85		0,760		
Mentoria 6U item87		0,712		
Mentoria 6S item04				
Mentoria 6U item83				
Mentoria 6Y item19			0,749	
Mentoria 6V item34				
Mentoria 6R item81				
Mentoria 6Y item02				0,612
Mentoria 6X item08				0,610
Mentoria 6Q item06				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.

Quadro 4: Carga fatorial dos itens extraídos da comparação entre o modelo “ideal” e o modelo “internacional” de mentoria

5. Considerações Finais

Esta pesquisa procurou identificar a relação entre o modelo “ideal” de mentoria percebido pelos respondentes e o modelo “internacional”.proposto por Kathy Kram (1988). Em um sentido mais amplo, este trabalho buscou encontrar evidências que contribuíssem para a caracterização de um modelo brasileiro de mentoria. Especificamente, foi abordada a percepção dos funcionários, de duas indústrias multinacionais do Recife, quanto à relevância das características adotadas por mentores considerados mais importantes.

Com a utilização da análise fatorial, foi possível caracterizar o modelo “ideal” de mentoria e compará-lo com o modelo “internacional” desenvolvido por Kathy Kram (1988). Os resultados obtidos demonstraram o imbricamento das dimensões, denotando uma íntima relação entre os constructos estudados (APPELBAUM *et al*, 1994).

O modelo de mentoria “ideal” percebido pelos respondentes não confirmou o modelo “internacional” (KRAM, 1988). A relação entre estes modelos mentoria mostrou que a função psicossocial - amizade carregou em dois componentes distintos.

Esse fato é algo diferente do que acontece em outros achados corporativos (NOE, 1988). Além disso, a função amizade está imbricada, nesses dois componentes, com outras funções de carreira. Tal evidência demonstra uma maior expressividade dessa dimensão (amizade) na percepção dos respondentes, caracterizando com isso uma outra função, além das funções psicossociais e de carreira propostas originalmente por Kram (1988).

Este achado legitima o questionamento sobre a estrutura e a universalidade do modelo “internacional” de mentoria proposto por Kram (1988). E mais ainda, pode-se concluir que o

modelo de mentoria percebido pelos respondentes dessa pesquisa é distinto do modelo “internacional” desenvolvido por Kathy Kram.

Abrem-se, com isso, espaços para outras questões e estudos nessa linha de pesquisa. Da mesma forma, tais achados contribuem para a descrição de um modelo brasileiro de mentoria, com especificidades das características (comportamentos, atitudes e valores) e da cultura local.

Limites e limitações da pesquisa

Todo trabalho científico possui limites e limitações. Esta pesquisa, apesar de trazer importantes contribuições no campo teórico-empírico para os estudos sobre mentoria no Brasil; não foge a regra. Nesse sentido, alguns limites e limitações deste trabalho serão destacados a seguir.

A bibliografia consistiu numa limitação porque quase todo acervo sobre o assunto é de origem internacional; raros são os estudos acadêmicos brasileiros nesse campo. Além disso, por vezes, a dificuldade/impossibilidade de se obter a obra original implicou na consulta e citação do texto por meio de autores comentaristas. Não obstante, tais artigos permitiram uma base teórica substancial da literatura internacional vigente para uma análise mais eficaz dos comportamentos, atitudes e valores dos mentores e líderes.

O modelo de pesquisa adotado - cross-sectional foi outra limitação. Apesar desse tipo de estudo fornecer dados que permitem grandes interpretações da realidade, um modelo de pesquisa longitudinal seria capaz de fornecer dados ainda mais significativos.

O fato de ser estudo de casos é também uma limitação. Nesta pesquisa, mesmo tendo um alto índice de participação das duas empresas, o que possibilitou o uso de diversas análises estatísticas sofisticadas, não se deve fazer inferências com os resultados, generalizando as conclusões para outras empresas.

O tamanho do questionário foi também uma outra limitação da pesquisa. Pode ter influenciado nas respostas finais, de alguns funcionários, em consequência da fadiga.

As pressões do ambiente de trabalho, a jornada de trabalho intensa e a falta de um momento mais propício para a aplicação dos questionários, pode ter constituído em outra limitação do estudo. Isto pode ter influenciado na participação dos funcionários na pesquisa; com o retorno de um menor número de respostas.

Por fim, a implicação do autor na pesquisa também se constituiu em outra limitação. Fundamentado nos argumentos apresentados por René Barbier (1985), face aos diversos níveis de implicação (psicoafetiva, histórico-existencial e estrutural-profissional), torna-se evidente a impossibilidade de neutralidade científica. Isto, porém, não invalida toda metodologia empregada para coleta, análise e discussão dos dados, haja visto o reconhecimento da implicação e sua análise (causas e consequências) na e para a pesquisa

Sugestões para futuros trabalhos

Os estudos sobre mentoria no Brasil estão iniciando, conseqüentemente, o futuro das pesquisas sobre essa temática é muito profícuo. Os desafios desse milênio impelem a diferentes formas de pensar as organizações e a sociedade, os líderes-mentores e os liderados-mentorados. Nesse sentido, novas pesquisas relacionadas a esses constructos possibilitarão outras sistemáticas de desenvolvimento e intervenção pessoal e profissional.

Este trabalho contribuiu para a discussão de novos aspectos dos temas estudados. Contudo, em futuras pesquisas, pode-se examinar o efeito de variáveis moderadoras, como características demográficas ou traços de personalidade dos respondentes, sobre tais relações.

O foco deste trabalho está centrado na percepção dos mentorados. Isso sugere futuros estudos, utilizando a mesma estrutura, para pesquisar os modelos esposados de mentoria e suas relações com os demais modelos (“internacional”, “ideal”, “da prática”).

Um outro item a ser considerado é o desenho dessa pesquisa. Trata-se de um estudo de casos, cuja amostra está vinculada exclusivamente aos funcionários de duas indústrias multinacionais do Recife. Isto impossibilita a generalização dos achados para outros segmentos e populações. No entanto, tal evidência possibilita que trabalhos futuros possam buscar a generalização, contribuindo para a caracterização do modelo brasileiro de mentoria.

Em função disso tudo, faz-se necessário aprofundar o olhar sobre os fenômenos estudados, usando para isso, tanto quanto possível, outras lentes. Trata-se, portanto, de um processo contínuo e dialético de entender as instituições, o instituído e o instituinte na perspectiva da mentoria.

Referências Bibliográficas

ALLEN, T. D; POTEET, M. L.; **Developing Effective Mentoring Relationships: Strategies from the mentor's viewpoint.** The Career Development Quarterly, v. 48, n. 1, 59-73, 1999.

_____; EBBY, L. T.; LENTZ, E.; LIMA, L.. **Carrer benefits associated with mentoring for protégés: a meta-analysis.** Journal of Applied Psychology, v. 89, n. 1, 127-136, 2004.

APPELBAUM, S. H.; RITCHIE, S.; SHAPIRO, B. T. **Mentoring revisited: an organizational behavior construct.** Journal of Management Development, v.13, n. 4, p.62-72, 1994.

ARTES, R. **Aspectos estatísticos da análise fatorial de escalas de avaliação.** Revista de Psiquiatria Clínica. Edição Internet ISSN 0101-6083, v. 25, n. 5t, 1998. Disponível em: <http://www.hcnet.usp.br/ipq/revista/r255/index255.htm>

AZEVEDO, S. D.; DIAS, S. M. R. C. **Mentoria e Comprometimento organizacional: O caso das Secretárias Executivas da Universidade Federal de Pernambuco.** In: Anais 26º Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, Salvador-BA, 2002.

BARBIER, R. **A pesquisa-ação na instituição educativa.** Tradução Estela dos Santos Abreu com a colaboração de Maria Wanda Maul de Andrade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1985

BURKE, R. J. **Mentors in Organizations.** Group & Organizations studies, 1984

_____; McKEEN, C.A; **Mentoring in Organizations: Implications for women.** Journal of Business Ethics 9: 317 - 332, 1990.

CALADO, S. M. R. **The impact of system design factors on users' reaction to peer feedback.** Doctoral of Philosophy Thesis. College of Business Administration. Georgia State University, Atlanta, 1994.

CARVALHO, M. G. **O Fenômeno da Mentoria na Vivência dos Médicos Residentes: O Caso dos Hospitais Universitários de Pernambuco.** Recife, 2003. Dissertação (mestrado) – UFPE/PROPAD

COOPER, D. R.; SCHINDLER P. S; Tradução de Luciana de Oliveira Rocha. **Método de pesquisa em administração.** 7a ed.Porto Alegre: Bookman, 2004

CUNNINGHAM, J. B.; EBERLE, T. **Characteristics of the Mentoring Experience: A quality study**. Personal Review. V. 22, No 4, 1993.

DEMO, P. **Pesquisa e informação qualitativa**. Campinas: Papirus, 2001.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. **A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica**. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. **Controvérsias paradigmáticas, contradições e confluências emergentes**. In: DENZIN, Norman K ; LINCOLN, Yvonna S. Tradução de Sandra Regina Netz. O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. 2ª Porto Alegre: Artmed, 2006

HAIR, J. F. Jr.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Multivariate Data Analysis (with readings)**, 4 ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1995.

KRAM, K. **Mentoring at work: developmental relationship in organizational life**. Boston: University Press of America, 1988.

LEVINSON, D. J.; DARROW, C. N.; KLEIN, E. B.; LEVINSON, M. A.; MCKEE, B. **Seasons of a man's live**. New York: Knopf. 1978.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Tradução de Dulce Matos. 2ª edição. Lisboa: Instituto Piaget, 1990

NOE, R. A. **An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships**. Personnel Psychology, Minnesota, n.41, 457-479, 1988.

RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A. S.; WANDERLEY, J. C. V.; CORREIA, L. M.; PERES, M. H. M. **Pesquisa social: método e técnicas**. São Paulo: Atlas, 3ª ed. 1999.

ROCHE, G. R. Much ado about mentors. Harvard Business Review, 14-28, 1979

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

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