

## **A Realidade Observada de um Programa de Mentoria, o que a Máscara Esconde? O Caso de uma Multinacional de Consultoria.**

Autoria: Denise Clementino de Souza, Débora Paschoal Dourado, Renata Augusto Gomes

### **Resumo**

Este trabalho teve como objetivo analisar o processo de mentoria numa unidade de uma empresa multinacional de auditoria e consultoria. A pesquisa é de base qualitativa, do tipo estudo de caso, pois permitiu o estudo do fenômeno em profundidade dentro de seu contexto. O universo pesquisado foi formado por profissionais do nível estratégico da prática de consultoria empresarial da organização em Recife, totalizando 07 pessoas. Foi utilizado como método de coleta a análise de documentos institucionais e a realização de entrevistas semi-estruturadas com os profissionais de nível estratégico. Tomando por base a revisão bibliográfica e o estudo feito por Zey (1991), elaborou-se o roteiro da entrevista semi-estruturada. Os resultados indicaram que há forte presença da mentoria informal na empresa entre os profissionais e que os benefícios gerados voltam-se, principalmente, para o desenvolvimento gerencial. Há que se observar, em pesquisas posteriores, o impacto da formalização da relação no fenômeno mentoria.

### **1 - Introdução**

Tem sido muito comum se observar a influência das relações interpessoais nos processos de formação profissional. Este fenômeno pode ser identificado através do crescimento da discussão de temas behavioristas como motivação, comprometimento e, recentemente, mentoria.

Fagenson (1989, apud Jennings, 1971) comenta que um terço das maiores empresas norte-americanas têm programas formais de mentoria, e que os mais bem sucedidos presidentes de corporações afirmam sobre a influência de mentores em sua vida profissional.

No Brasil, pouco se houve falar em programas formais de mentoria seja nas corporações ou no setor acadêmico. Considerando os benefícios associados a esta prática, é importante o desenvolvimento de pesquisas sobre mentoria no país. Entretanto é possível que outras formas de relacionamento no Brasil possam ser caracterizadas como mentoria, é o caso das relações de orientação em programas de pós-graduação *stricto sensu*, relação médico- residente, supervisor- psicólogo, dentre outras.

Notadamente no sistema educacional, a relação de mentoria pode ser bastante relevante. O mentor pode servir como modelo, ou referencial, e encorajar estudantes a estarem mais envolvidos com o aprendizado e o estudo (Astin, 1977).

Nas corporações, os programas de mentoria podem contribuir para o desenvolvimento dos gerentes e facilitar o processo de sucessão empresarial, além de contribuir para a redução do *turnover*, aumento da produtividade, melhoria no processo de comunicação entre setores e diferentes níveis hierárquicos e ajuda a integrar o indivíduo na organização fazendo com que o mentorado se sinta parte da mesma. O programa também ajuda a manter a cultura da organização, o *staff* de juniores a enfrentar dificuldades e os novos integrantes da corporação a se adaptarem a cultura (Zey, 1988).

O mesmo autor diz que a relação de mentoria com o processo criativo e de inovação é muito forte. O mentor normalmente estabelece um ambiente na qual novas idéias são desenvolvidas, experimentadas e introduzidas com sucesso nas organizações. Essa relação também é fundamental para o desenvolvimento de conhecimento e *expertise* (Zey, 1988).

## **2 - Situação Problema**

Comumente nas organizações os líderes tendem a assumir o papel de *coaching* auxiliando seus subordinados quanto a aspectos técnicos. No entanto, o estabelecimento de um laço formal nas organizações, leva a crer que a possibilidade desse laço se fortalecer e ir além de aspectos técnicos é alta. Quando o líder, assim como o mentor, ajuda o liderado a utilizar seus próprios pensamentos e encontrar soluções para os seus próprios problemas diz-se que ele é um conselheiro (Williamson apud Scheffer, 1985). No caso do líder também auxiliar o liderado em aspectos psicossociais, agindo como conselheiro, pode-se dizer que essa relação se caracterizaria como mentoria, conforme comentam Kram e Isabella (1985), Fagenson (1989) e Conway (1995).

Pesquisas realizadas na Western Electric constaram que o ajustamento sócio-emocional era um fator mais importante na produção industrial do que o aumento salarial ou alteração nas horas de trabalho (Rothlesberger e Dickson apud Scheffer, 1985). Analogamente é possível que preocupação do líder com o aspecto sócio-emocional do liderado o faça sentir-se mais valorizado, contribuindo para aumento da sua motivação e o ajudando a obter um melhor desempenho.

Na literatura americana há evidências dos resultados positivos que a relação de mentoria traz. Assim, estudar a relação entre consultores através da perspectiva de mentoria pareceu ser uma forma de entender melhor esse fenômeno e responder a seguinte pergunta: **Como se dá a relação entre mentor e mentorado numa empresa de consultoria?**

## **3 – Objetivos de Pesquisa**

### **3.1 – Objetivo Geral**

- ← Analisar as relações de mentoria entre os consultores do nível estratégico.

### **3.2 – Objetivos Específicos**

- ← Analisar o modelo de mentoria proposto pela organização e suas disfunções comparando-o com a teoria;
- ← Identificar se os mentores dos profissionais são pessoas da própria organização;
- ← Analisar as relações que se caracterizarem como mentoria entre os profissionais da empresa;
- ← Identificar os benefícios da relação de mentoria tanto para empresa quanto para o mentor e mentorado.

## **4 - Referencial Teórico**

A idéia de mentoria é relativamente antiga, datada de 800 a.c., derivada do personagem da *Odisséia* (Homero), na qual o rei confiou a guarda de seu filho, Telêmaco, antes de partir para

a guerra de Tróia, para Mentor que era a pessoa responsável por preparar Telêmaco para substituir o pai no comando de suas terras (Ensher e Murphy 1997).

Três décadas atrás Levinson et al. (1978) conceituou mentoria como assistência unilateral ao desenvolvimento promovido por um indivíduo mais graduado a um mentorado na organização. Ou seja, uma pessoa mais experiente trabalha com o mentorado dando-lhe suporte tanto pessoal quanto profissional (Fagenson 1989). Portanto, estes conceitos chamam a atenção para duas dimensões da influência no conceito: a dimensão profissional e a dimensão pessoal.

Ao passar dos anos, com as mudanças nas estruturas organizacionais, bem como nas relações de trabalho, ampliou-se o entendimento do fenômeno mentoria. Mudanças na tecnologia também afetaram no desenvolvimento da carreira do indivíduo e fizeram com que crescesse a importância do conhecimento dos funcionários (Bailyn; Savage; Zuboff apud Higgins e Kram, 2001). Possivelmente, essas mudanças contribuíram para o aumento da relevância de se estudar com mais profundidade o indivíduo, o suporte em sua carreira e suas relações nas organizações.

Conway (1995), comenta que hoje já se sabe que o mentor tradicional abrange atividades múltiplas como aconselhamento, *coaching* e patrocínio, destacando formas similares e que, usualmente são confundidas com mentoria.

Higgins e Kram (2001), por sua vez, advertem que os mentores não são apenas pessoas mais graduadas dentro das empresas, mas também podem ser colegas, pares, parentes, membro da comunidade. Podem, inclusive, segundo Hegstad (1999) serem subordinados, desde que exerçam sob o indivíduo influência. Isso converge com o resultado de pesquisas realizadas por Kram e Isabella, (1985) sobre formas de relacionamentos entre pares na qual identificaram que esse tipo de assistência dada naturalmente, tanto na carreira quanto em aspectos psicossociais, funciona, gerando resultados significativos sob o ponto de vista de desempenho nos indivíduos.

Entendendo os estágios de amadurecimento da relação de influência pode-se compreender melhor a própria definição do fenômeno. Zey (1991) complementa que existem quatro níveis no processo de mentoria. No primeiro, o mentor exerce o papel de professor, investindo seu tempo ao dar instruções e informações ao mentorado. No segundo nível, o mentor presta um suporte pessoal, agindo como conselheiro, influenciando portanto, também a vida pessoal do mentorado. O terceiro nível é o da intervenção organizacional, na qual o mentor pode usar, inclusive sua reputação para interceder pelo mentorado. No quarto e último nível, o mentor apoia e recomenda o mentorado para promoção, aumentando também a responsabilidade dos mesmos frente ao grupo social ou organizacional.

De acordo com Chao, Walz e Gardner (1992) existem dois tipos de programas de mentoria nas organizações, a formal e a informal. A primeira é administrada pela organização e geralmente desenvolvida por designação ou seleção de mentores. A Segunda, informal, não é suportada pela empresa, mas nasce espontaneamente entre pares com interesses similares.

Zey (1984) chama a atenção para os benefícios de programas de mentoria para as organizações. Segundo este autor, esses programas geram benefícios como progresso e o melhor desenvolvimento na carreira. Já Whitely et al (1991) comenta que os programas de mentoria oferecem vantagens de promoções e compensações. E, finalmente, Kram (1985) consideram o fomento de identidade profissional clara e bem definida e senso de competência como os principais benefícios do fenômeno. Em resumo, os benefícios deste programa não

são de ordem exclusivamente organizacional, mas também de ordem pessoal e profissional para o indivíduo, através de seu desenvolvimento nas organizações.

Quanto a isso, especificamente, Kram e Higgins (2001) comentam que os indivíduos dependem, não só de uma, mas de múltiplas pessoas para desenvolver o suporte em sua carreira, fenômeno este denominado rede de relacionamento e que possui quatro dimensões: a **empreeneurial**, o relacionamento social que se estende por grupos múltiplos ou sub redes de relacionamentos; **oportunista**, que reflete tanto a abertura do indivíduo para receber assistência quanto sua postura de iniciativa e postura para cultivar os relacionamentos, caracterizado por relacionamentos fracos com uma alta diversidade de mentores; **tradicional**, que se caracteriza por poucos desenvolvedores, em média com laços fortes de relacionamento com o mentorado; são bases deste caso, o respeito mutuo, confiança e companheirismo entre o mentor e o mentorado; e por fim, o **receptivo**, que é caracterizado por relacionamentos fracos e do mesmo sistema social.

No que se refere à rede de relacionamento, a literatura leva a crer que esta pode ser formada ou definida por alguns fatores como (1) nível do indivíduo, (2) ambiente de trabalho e (3) moderadores. Esse último abrange o estilo de interação do indivíduo, poder formal do mentor, orientação profissional e coeficiente emocional.

Segundo Ibarra (1993) a combinação deste ambiente de trabalho com o nível do indivíduo pode afetar a formação da rede de relacionamento. Isso leva a crer que é importante que a organização tenha ou crie um ambiente propício para o desenvolvimento dessas redes, pois por mais que o indivíduo possa provocar mudanças no seu ambiente social, essas podem ser simultaneamente limitadas pelo seu ambiente de trabalho.

Ainda na visão do mesmo autor, o estilo de interação do indivíduo pode afetar o tipo de relacionamento que ele pode formar. Se o estilo do mentorado fizer o mentor se sentir incomodado ou se o mentor passar uma imagem de superioridade não será constituída uma relação de mentoria sólida. O poder formal do mentor, é outro fator moderador que afeta o desenvolvimento da rede de relacionamento. Esse poder implica na importância que o mentorado dá sobre a opinião do mentor (Brass apud Higgins e Kram, 2001), bem como na qualidade do desenvolvimento da relação (Ragins, 1997).

Em se tratando da orientação profissional, Miller e Stiver (1997, apud Higgins e Kram, 2001) comentam que os indivíduos que procuram desenvolver relacionamentos com objetivo principal apenas na carreira, tenderão a focar a ajuda oferecida pelo mentor de forma instrumental, estratégica e egocêntrica. Contudo, indivíduos que procuram desenvolver relacionamentos tanto na carreira quanto em aspectos psicossociais tenderão a focar o crescimento pessoal e aprenderão que isso se estenderá de imediato para a carreira.

Esse argumento converge com o pensamento Goleman (1996) na qual o coeficiente emocional do mentorado também afeta sua disponibilidade em procurar ajuda, o que resulta na solidez da relação. Sem as competências sociais essenciais como empatia e habilidade em administrar conflitos, a relação poderá ser frustrada antes mesmo de se estabelecer um nível de confiança mutua. Bem como, sem capacidade de autoconhecimento, o mentorado não será capaz de construir um relacionamento favorável ao desenvolvimento de suas necessidades.

Como se pode observar, os diversos autores citados não se contrapõem, mas se complementam na análise do fenômeno de mentoria nas organizações, estimulando o

desenvolvimento de estudos que se aprofundem na prática do fenômeno para a compreensão sobre o mesmo ser enriquecida.

## **5 - Metodologia**

### **5.1 - Caracterização da Organização**

Presente em mais de 120 países e com mais de 130.000 profissionais, a empresa é uma das maiores do mundo, no seu segmento, prestando serviços especializados de auditoria, consultoria tributária, gestão de riscos empresariais, consultoria financeira, consultoria atuarial e consultoria empresarial.

No Brasil, há quase 100 anos, conta com aproximadamente 2500 profissionais e atua nacionalmente com vários escritórios, espalhados nas principais capitais. Em Recife, o escritório atua com 116 profissionais, sendo 36 na consultoria empresarial, área de realização deste estudo.

### **5.2 - Caracterização do Método**

A pesquisa é de base qualitativa, do tipo estudo de caso, pois permite o estudo do fenômeno em profundidade dentro de seu contexto e, segundo Hartley (1994) apud Roesch (1999), reside neste estudo a capacidade de explorar processos sociais, permitindo uma análise contextual, bem como o exame de um conjunto básico de áreas problemáticas relacionadas a interação social (Sjoberg et al., 1991 apud Roesch, 1999). A mesma também é de cunho exploratório porque o tema ainda é pouco estudado no país (Gil, 1994).

### **5.3 - Delineamento da Pesquisa**

O universo pesquisado foi formado por profissionais do nível estratégico da prática de consultoria empresarial da organização em Recife, totalizando 07 pessoas, sendo: um sócio, três diretores e três gerentes. A amostra foi não probabilística intencional, pois o pesquisador está interessado na opinião de determinados elementos da população (Marconi e Lakatos, 1999), pressuposto epistemológico de uma pesquisa de cunho qualitativo.

### **5.3 - Instrumento de Coleta**

Foi utilizado como método de coleta a análise de documentos institucionais e a realização de entrevistas semi-estruturadas com os profissionais de nível estratégico. Tomando por base a revisão bibliográfica e o estudo feito por Zey (1991), elaborou-se o roteiro da entrevista semi-estruturada. Este tipo de entrevista permite ao pesquisador entender e captar a perspectiva do participante (Roesch, 1999). Outro benefício deste método, segundo Taylor e Bogdan, (1984) é o entendimento propiciado a respeito de suas experiências ou situações vividas (Taylor e Bogdan, 1984). A análise dos dados secundários permitiu o entendimento de situações e conceituar a organização com base na visão da mesma. Esse instrumento tem um valor em si mesmo, representando os sistemas e as estruturas da organização (Foster 1994, apud Roesch 1999).

## **5.4 - Técnica de Análise**

Foi utilizada a análise de conteúdo, através de inferências básicas a partir do texto, objetivando descrever sistematicamente o teor da comunicação. Esse método busca classificar palavras chaves e observar o conteúdo da comunicação, que foi analisada por meio de categorias sistemáticas previamente determinadas levando a resultados quantitativos (Marconi e Lakatos, 1999).

## **6 – Apresentação e Análise dos Resultados**

Os resultados foram expostos em cinco seções que visam: (I) Descrever o programa de mentoria formal proposto pela organização; (II) Analisar o modelo de mentoria formal proposto pela organização e suas disfunções comparando-o com a teoria; (III) Descrever o perfil dos participantes; (IV) Identificar se os mentores dos profissionais são pessoas da própria organização e analisar as relações de mentoria; (VI) Identificar os benefícios que a relação de mentoria traz para a empresa, o mentor e o mentorado.

### **6.1 – Descrição do Programa de Mentoria**

#### **6.1.1 Plano de Carreira**

De acordo com os dados, a relação de mentoria suportada formalmente pela empresa pesquisada está inserida em um programa mundial da mesma, que vamos chamar aqui de Gama. Esse modelo foi desenvolvido para definir as competências técnicas e compartilhadas, necessárias para que os profissionais realizem globalmente serviços com padrão similar. Esse foi definido como um dos pilares que apóia a estratégia de negócios e a respectiva estratégia de RH para a firma. Vale ressaltar que este programa ainda está em fase de implantação no Brasil.

De acordo com os depoimentos e documentos, competências são as áreas de conhecimento, habilidades e atitudes que habilitam os profissionais a serem bem sucedidos em seu trabalho, pelo atingimento de metas e execução das tarefas de maneira eficaz. Podem ser técnicas, quando estão relacionadas à função e à especialização e compartilhadas quando enfatizam o conhecimento, as habilidades e as atitudes.

O Gama visa constituir a base de todos os programas de *learning* e será integrado no recrutamento, desenvolvimento de carreira, atividades estratégicas, desempenho gerencial e outros sistemas de recursos humanos. Envolvendo o ciclo de gerenciamento de desempenho da firma que é constituído pelo: Plano de Carreira, Revisão de Desempenho no Serviço e Revisão de Desempenho e Progresso.

#### **6.1.2 Processo de Aconselhamento e Mentoria**

A figura do conselheiro aparece no Gama como sendo uma pessoa de nível hierárquico superior e da mesma prática do aconselhado, é formalmente indicado pela organização. Já o mentor, é definido como um conselheiro informal, alguém que é escolhido pelo mentorado para dar suporte, aconselhar, servir como guia e facilitar o desenvolvimento e integração do profissional na firma.

Quadro 1 - Diferenças entre o aconselhamento e mentoria, de acordo com o Programa Gama.

Aconselhamento	Mentoria
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Formal - designado pela empresa;</li> <li>♦ Acompanhamento e avaliação;</li> <li>♦ Revisão de desempenho;</li> <li>♦ Plano de carreira e desenvolvimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Espontâneo – voluntário;</li> <li>♦ Modelo a seguir;</li> <li>♦ Aconselha, guia e dá suporte;</li> <li>♦ Ambiente “sem riscos”.</li> </ul>

Fonte: Documentos Institucionais, 2003.

Documentos descrevem que, para a empresa o aconselhamento e o *feedback* são fatores extremamente importantes para o desenvolvimento do profissional e podem ser dados durante uma avaliação formal ou em conversas informais, o importante é que ele exista e seja construtivo.

Neste contexto, o conselheiro é responsável por acompanhar o desenvolvimento profissional e o plano de carreira, incluindo a decisão de promoção de cada profissional aconselhado. Dentre suas atribuições está a reunião de aconselhamento anual e envio dos formulários do Plano de Carreira, devidamente acordados entre o conselheiro e o aconselhado, aos responsáveis pelo RH Operacional, com sua recomendação de promoção ou manutenção do cargo.

Ainda, o conselheiro facilitará o processo do Gama favorecendo o desempenho do aconselhado e, conseqüentemente, o desenvolvimento de sua carreira, através do exercício de duas funções:

- (1) Avaliador, proporcionando *feedback* formal e construtivo com relação ao desempenho;
- (2) Conselheiro, auxiliando e facilitando o desenvolvimento do profissional.

Dentre as responsabilidades do conselheiro, constantes no programa Gama, podemos citar:

- ← Prover informações e diretrizes sobre oportunidades;
- ← Servir como uma base sólida para idéias;
- ← Indicar outras pessoas na firma que possam ser importantes para o sucesso do aconselhado;
- ← Prover informações sobre a função, a firma e a prática;
- ← Auxiliar na interpretação dos *feedbacks*;
- ← Ajudar no desenvolvimento profissional, que deve ser consistente com as metas de especialização por linha de serviço e indústria (participação em projetos e sessões de aprendizado);
- ← Sugerir como estabelecer e expandir a sua rede de relacionamentos;
- ← Promover o planejamento de carreira e o desenvolvimento a longo- prazo;
- ← Reunir- se com o aconselhado pelo menos duas vezes por ano.

O mentor deve ser escolhido por cada profissional para facilitar seu desenvolvimento e integração na firma. O profissional será encorajado a estabelecer relações com ao menos um mentor de sua escolha dentro de sua área. A relação entre mentor e mentorado deve nascer naturalmente e se desenvolver gradualmente, o mentor não pode ser determinado.

Dentre as responsabilidades do mentor podemos citar, constantes no programa:

- ← Facilitar e auxiliar o desenvolvimento da carreira;
- ← Escutar e aconselhar sobre assuntos profissionais e pessoais, respeitando a privacidade;
- ← Proporcionar um ambiente aberto para discussão de erros e problemas;
- ← Auxilia na tomada de decisões;

- ← Identificar oportunidades de exposição pessoal e demonstrar o potencial do mentorado para a firma;
- ← Promover o planejamento de carreira e a auto-avaliação de valores, competências e interesses;
- ← Apoiar, guiar e treinar o mentorado, e servir como um modelo positivo (pessoal e profissional).

Quadro 2 - Responsabilidades do conselheiro *versus* mentor

Conselheiro	Mentor
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Reuniões para revisão de conduta e plano de carreira;</li> <li>♦ Mostra interesse pelo crescimento do aconselhado;</li> <li>♦ Comunica os objetivos e as estratégias da empresa;</li> <li>♦ Dá <i>feedback</i> e suporte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Encoraja o planejamento de carreira e a auto-avaliação;</li> <li>♦ Apoia, guia e treina o aconselhado;</li> <li>♦ Serve como modelo positivo (pessoal e profissional).</li> </ul>

Fonte: Documentos Institucionais, 2003.

O processo de aconselhamento é desenhado para promover e auxiliar o desenvolvimento profissional, e está fundamentado em dois pré-requisitos muito importantes:

- (1) Aconselhado tem que estar profundamente comprometido com o sucesso pessoal e profissional, de acordo com o que foi estabelecido por ele;
- (2) Aconselhado é responsável pelo gerenciamento de sua carreira.

Dentre as responsabilidades do aconselhado podemos citar:

- ← Está preparado para discutir itens relacionados ao seu desempenho e desenvolvimento;
- ← Aceitar *feedback* construtivo de maneira pró-ativa;
- ← Resolver problemas de forma pró-ativa e comunicar receios/problemas com relação aos serviços;
- ← Assumir papel ativo na negociação de participação em projetos para o seu desenvolvimento profissional;
- ← Está comprometido com o processo, programando as reuniões com seu conselheiro;
- ← Desejar receber *feedback* construtivo e planejar ações para atingir as metas da firma, do escritório e/ou da função.

Para que a relação de mentoria seja bem sucedida o mentorado deve:

- ← Reconhecer o relacionamento com o mentor como uma parceria benéfica para ambos;
- ← Estabelecer um relacionamento sincero e de apoio mútuo com o mentor, compartilhando assuntos profissionais e pessoais e garantindo a confidencialidade dos assuntos abordados;
- ← Discutir abertamente sucessos e falhas;
- ← Assumir papel pró-ativo no gerenciamento da sua carreira e manter o mentor atualizado acerca do progresso e das metas estabelecidas;
- ← Não sobrecarregar ou fazer solicitações não razoáveis ao seu mentor para que este aja em seu benefício.

## 6.2 – Análise do Modelo de Mentoria Proposto pela Organização e suas Disfunções

Comparado com a literatura, o modelo de mentoria proposto pela organização pode ser conceituado em geral como positivo, pois segue os pressupostos estudados, na qual o mentor dá assistência natural, tanto na carreira quanto em aspectos psicossociais (Kram e Isabella, 1985).



Além disso e, dessa vez de acordo com Fagenson (1989), o mentor na empresa estudada auxilia o mentorado em relação a assuntos técnicos e comportamentais, além desta relação abranger atividades múltiplas como aconselhamento e *coaching* (Conway, 1995).

Este programa de mentoria, que ainda se encontra em fase de implementação, pode ser caracterizado como formal, pois é administrado pela organização e desenvolvido por designação ou seleção de mentores (Chao, Walz e Gardner 1992). É formal, portanto, porque está presente a intencionalidade da organização na definição de relações.

Contudo, as disfunções da mentoria não foram consideradas em nenhuma das fases de implantação do programa. Faz-se necessário que os profissionais também estejam preparados para os possíveis aspectos negativos, que o programa pode causar se não for bem conduzido. Tais como geração de conflitos causados por opiniões ou valores diferentes dos envolvidos no processo Eby et al. (2000); riscos quanto a reputação do mentor Zey (1991) e mudança na relação entre os pares, podendo gerar a incompreensão deste relacionamento, que pode ser interpretado como protecionismo. Contribuindo assim, para um clima organizacional insatisfatório.

### 6.3 – Perfil dos Participantes

Conforme o apresentado na Tabela 1, foram entrevistados um sócio, um diretor e dois gerentes, dentre eles, dois são mulheres e dois são homens. O mais novo tem 28 anos e o de maior idade 46. Todos possuíam formação de bacharel e concluíram o curso de especialização. Três possuíam 7 anos ou mais como colaboradores da empresa e apenas um menos de 2 anos.

Tabela 1 – Perfil dos entrevistados.

Formação	Gênero	Idade	Estado civil	Cargo	Tempo na organização
Ciências Contábeis	Masculino	46	Casado	Sócio	12 anos
Engenharia Eletrônica	Masculino	45	Casado	Diretor	01 ano
Ciências Econômicas	Feminino	28	Solteira	Gerente	07 anos
Psicologia	Feminino	42	Casada	Gerente	10 anos

Fonte: Entrevistas, 2003.

### 6.4 – De Onde Vêm os Mentores e como se Dá a Relação

Segundo entrevistas, houve grande convergência em considerar que a relação de mentoria está baseada em aspectos intangíveis, é algo que nasce naturalmente, e está atrelada aos valores e a cultura organizacional, não sendo um modelo que possa ser facilmente copiado. A organização pode viabilizá-la estimulando a troca de *feedback*, propiciando um clima favorável ao desenvolvimento e a inovação.

Também foi possível observar que todos os profissionais foram formados na organização. Os entrevistados com 07 anos ou mais de empresa, mencionaram que têm ou tiveram pelo menos um mentor na própria organização, mesmo antes do Gama ser implantado em sua totalidade, o que converge com o argumento de Chao, Walz e Gardner (1992) de que essa relação era caracterizada como mentoria informal pois ainda não era suportada formalmente pela empresa, nascendo espontaneamente. Esses mentores possuíam cargos de níveis hierárquicos

superiores ao do mentorado e entrevistaram, em algum momento, por eles no que diz respeito de questões políticas- organizacionais.

Além disso, também as entrevistas, foram eloquentes quando apontaram para o fato de que os mentores ajudaram tanto com relação a aspectos técnicos quanto comportamentais, o que para Fagenson (1989) caracteriza e consolida uma relação de mentoria.

Os resultados indicam ainda que os aspectos mais apreciados, tanto nos mentores quanto no mentorado, foram as habilidades comportamentais. Dentre as mencionadas estão: determinação, preocupação com o outro, inteligência emocional e espiritualidade, capacidade de formar pessoas, de mudança e adaptação ao meio. O aspecto técnico foi mencionado apenas por um dos entrevistados, o que demonstra a preocupação dos gestores com os aspectos associados à inteligência emocional, apontado por Goleman (1996) como sendo um diferencial essencial para os cargos de liderança nas organizações.

Esse resultado também converge com o obtido por Olian et al. (1988) em seus estudos, o qual concluiu que as competências interpessoais do mentor são as mais apreciadas pelo mentorado e são o ponto chave para a atração do mesmo.

Em se tratando da força e das fases do processo de mentoria, dois dos entrevistados disseram que continuam mantendo o contato com seus mentores, já que são profissionais da própria empresa. Um outro relevou que mantém pouco contato porque seu principal mentor mora em outro estado, mas que sempre lembra dele como um referencial. O último entrevistado, mencionou não manter nenhum contato porque seu mentor falecera.

Este aspecto chama a atenção para o fato de que uma vez estabelecido o laço verdadeiro da relação, torna-se difícil de quebrá-lo e que uma relação de mentoria pode passar por várias fases, inclusive separação, mas não termina com mágoa ou maus sentimentos.

Neste sentido, segundo Kram (1983) o processo de mentoria é desenvolvido em quatro fases. A primeira é o da iniciação da relação, na qual são quebradas as barreiras iniciais e ocorre a identificação entre mentor e mentorado. A segunda é o cultivo da relação, que corresponde ao período no qual o mentorado aprende algumas lições; este período se estende, possibilitando que ele alcance maturidade e atinja o terceiro estágio, conquistando a sua independência, ocasião na qual há necessidade de redefinir a relação, chegando ao último estágio. Esta análise cronológica da relação foi observada em diversos estágios nas diversas entrevistas.

## **6.5 - Benefícios da Mentoria para a Empresa, para o Mentor e para Mentorado**

Foi unânime, na opinião dos pesquisados, o fato da mentoria trazer benefícios para todos os envolvidos no processo. Dentre as vantagens obtidas pela empresa estão a manutenção da cultura organizacional, o desenvolvimento dos profissionais, a troca de conhecimento e o *empowerment*.

Foi utilizado como método de coleta a análise de documentos institucionais e a realização de entrevistas semi-estruturadas com os profissionais de nível estratégico. Tomando por base a revisão bibliográfica e o estudo feito por Zey (1991), elaborou-se o roteiro da entrevista semi-estruturada. Estes resultados convergem com as opiniões de Zey (1984), que afirma que os principais benefícios da mentoria são justamente o progresso e o melhor desenvolvimento na carreira. De forma complementar Fagenson (1989), lembra do sentimento de satisfação na

carreira e Kram (1985), destaca a identidade profissional clara e bem definida e senso de competência como principais benefícios.

Quando questionados se a empresa encoraja a relação de mentoria, houve divergência. De acordo com o depoimento do sócio, essa relação é uma prática cultural da atividade de consultoria. As gerentes comungam da mesma opinião. Já o diretor entrevistado, não acredita que a empresa encoraja a relação e isso é possível constatar através da seguinte afirmação:

*“Não é que não temos mentores, mas isso não é uma política organizacional. Acontece como uma relação familiar”.*

No processo de mentoria, como em outras relações, algumas disfunções podem ser geradas. Segundo os entrevistados o fato de ter um mentor pode gerar conflitos entre os pares, através de sentimentos como ciúme, inveja e incompreensão do fenômeno interpretando-o como uma relação de proteção. Segundo Eby et al. (2000), a relação de mentoria pode ser negativa quando os envolvidos no processo têm atitudes, opiniões ou valores diferentes. O que nos leva a concluir que são importantes a sintonia e a confiança entre mentor e mentorado para o sucesso da relação. Algumas destas disfunções foram observadas na empresa em estudo, contudo as mesmas não foram consideradas como relevantes pelos entrevistados.

## **7 – Conclusões e Recomendações**

Na empresa estuda, sobretudo por se tratar de uma organização do setor de serviços, onde o conhecimento e a *expertise* do profissional são as ferramentas de trabalho, as relações de mentoria informal estiveram presentes. Estes relacionamentos vêm sendo fomentados pela existência de um programa institucional (Gama) que objetiva estimular o desenvolvimento de pessoas na organização dentro de um clima voltado para tal. Bem como apoiar a estratégia do negócio e a respectiva estratégia de RH da empresa, através da definição das competências técnicas e compartilhadas, necessárias para que os profissionais realizem um serviço com padrão global (de acordo com resultados da coleta).

Através dos resultados foi possível inferir que os profissionais da organização vêm realizando papel de mentores de seus liderados, sendo a manutenção desta relação uma regra tácita da empresa.

Os resultados também indicaram que há vários benefícios decorrentes da prática. Dentre eles, os principais estão o próprio desenvolvimento dos profissionais. Esta contribuição é constante para todos os envolvidos, sejam eles mentores, mentorado ou organização.

A principal limitação deste estudo foi o fato do programa estar em fase de implementação, não havendo consolidado ainda todos os seus traços. Portanto, recomenda-se avaliar o programa após sua implementação e os impactos da formalização, ou encorajamento formal, da relação de mentoria. Além disso, a clara ausência de estudos sobre mentoria no Brasil, estimula o desenvolvimento de outras pesquisas visando um melhor entendimento do fenômeno mentoria na realidade brasileira.

O programa formal de mentoria da empresa se encontrava em fase de implementação, assim foi analisado seu modelo e não as consequências da implementação do mesmo. Com isso, o estudo da relação mentor-mentorado dentro da organização foi parcial voltando-se para o processo de mentoria informal, que estava baseado em regras tácitas. Assim, a máscara sobre

o fenômeno só poderá ser totalmente tirada, após a implementação do programa, apesar de terem sido sugeridas antecipadamente algumas facetas para o entendimento deste fenômeno. Por se tratar de um estudo de caso, os resultados não devem ser generalizados para outras organizações, entretanto podem servir de *insights* para práticas análogas.

## **Referências Bibliográficas**

- ALLEN, Tammy D. et al. **Formal peer mentoring: factors related to protégés' satisfaction and willingness to mentor others**. Group & Organisation Management. Vol. 22 No. 4, 488-507, December, 1997.
- ASTIN, A. W. **Four critical years: Effects of college on beliefs, attitudes, and knowledge**. San Francisco: Jessey-Bass, 1977.
- CHAO, G. T., Walz P. M., GARDNER, P. D. **Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts**. Personnel Psychology, 45: 619-636, 1992.
- CONWAY, Christopher. **Mentoring in the mainstream**. Management Development Review, Vol. 8, 27-30, 1995.
- EBY, L. T., MCMANUS, S. E., SIMON, S. A, RUSSELL, J. E. A.. **The protege's perspective regarding negative mentoring experiences: the development of a taxonomy**. Journal of Vocational Behavior, 57: 1-21, 2000.
- ENSHER, E. A., MURPHY, S. E. **Effects of race, gender, perceived similarity, and contact on mentor relationship**. Journal of Vocational Behavior, 50(3): 460-481.
- FAGENSON, Ellen A. **The mentor advantage: perceived career/job experiences of proteges versus non-proteges**. Journal of Organisation Behaviour, Vol. 10, 309-320, 1989.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo : Atlas, 1994.
- GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. Objetiva, 1996.
- HEGSTAD, Christine D. **Formal mentoring as a strategy for human resource development: a review of research**. Human Research Development Quarterly. Vol. 10 No. 4, Winter 1999.
- IBARRA, H. **Personal networks of women and minorities in management: a conceptual framework**. Academy of Management Review, 18: 56-87, 1993.
- KNAPP, Robert H. **Orientação educacional em escola primária**. Ao livro técnico : Rio de Janeiro, 1970.
- KRAM, Kathy E. **Phases of the mentor relationship**. Academy of Management Journal, 26: 608-625, 1983.
- KRAM, Kathy E., ISABELLA, Lynn A. **Mentoring alternatives: the roles of peer relationships in career development**. Academy of Management Journal. 28 : 110 - 132, 1985.
- KRAM, Kathy E., HIGGINS, Monica C. **Reconceptualizing mentoring at work: a developmental network perspective**. Academy of Management Review. 26: 246-288, 2001.
- LEVINSON, D. J., DARROW, C. N., KLEIN, E. B., LEVINSON M. A., MCKEE, B. **The Seasons of a man's life**. New York: Knopf. 1978.
- MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 4. ed. São Paulo : Atlas, 1999.
- NOE, R. A. **An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationship**. Personnel Psychology, 41: 457-479, 1988.

- OLIAN, J. D., CARROLL, S. J., GIANNANTONIO, C. M., FEREN, D. B. **What do proteges look for in a mentor? Results of three experimental studies.** Journal of Vocational Behavior 33, 15- 37, 1988.
- RAGINS, B. R., COTTON, J. L. **Easier said than done: Gender differences in perceived barriers to gaining a mentor.** Academy Management Journal, 34: 939-951, 1991.
- RAGINS, B. R. **Diversified mentoring relationships in organizations: a power perspective.** Academy of Management Review, 22: 482-521, 1997.
- RAGINS, B. R., COTTON, J. L. **Easier said than done: gender differences in perceived barriers to gaining a mentor.** Academy of Management Journal. vol. 34, nº 4 p. 939 – 951, 1991.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos.** 2. ed. São Paulo : Atlas, 1999.
- SCHEEFFER, Ruth. **Aconselhamento psicológico.** 7. ed. São Paulo : Atlas, 1985.
- TAYLOR, S., BOGDAN, R. **Introduction to qualitative research methods: the search for meanings.** 2. ed. USA : John Wiley and Sons, 1984.
- WHITELY, W., DOUGHERTY, T. W., DREHER, G. F. **Relationship of career mentoring and socioeconomic origin to managers and professionals early career progress.** Academy of Management Journal, 34: 331-351, 1991.
- ZEY, Michael G. **A mentor for All.** Personnel Journal, January 1988.
- ZEY, Michael G. **The mentor connection: strategy and alliances in corporate life.** New Brunswick : Transaction Publishers, 1991.