

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós Graduação em Administração - PROPAD**

Ionete Cavalcanti de Moraes

**Características inibidoras e facilitadoras do processo
de implementação de mentoria formal na visão dos
gestores da EMPREL e da CELPE**

Recife, 2004

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

A classificação desta dissertação se encontra, abaixo, definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

Título da Monografia: Características inibidoras e facilitadoras do processo de implementação de mentoria formal na visão dos gestores da EMPREL e da CELPE.

Nome do Autor: Ionete Cavalcanti de Moraes

Data da aprovação: 30 de Abril de 2004

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1

Grau 2

Grau 3

Recife, 30 de Abril de 2004

Assinatura do autor

Ionete Cavalcanti de Moraes

Características inibidoras e facilitadoras do processo de implementação de mentoria formal na visão dos gestores da EMPREL e da CELPE

Orientadora: Sônia Maria Rodrigues Calado Dias, Ph. D.

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração em Gestão Organizacional do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco

Recife, 2004

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração

Características inibidoras e facilitadoras do processo de implementação de programa de mentoria formal na visão dos gestores da EMPREL e da CELPE

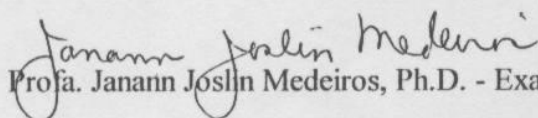
Ionete Cavalcanti de Moraes

Dissertação submetida ao corpo docente do Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 30 de abril de 2004.

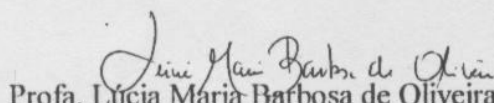
Banca Examinadora:



Profa. Sônia Maria Rodrigues Calado Dias, Ph.D. – Orientadora - UFPE



Profa. Janann Joslin Medeiros, Ph.D. - Examinadora Externa - UnB



Profa. Lúcia Maria Barbosa de Oliveira, Ph.D. - Examinadora Interna - UFPE

*" ... E assim seja lá como for
Vai Ter fim a infinita aflição
E o mundo vai ver uma flor
Brotar do impossível chão".*

Versão: Chico Buarque e
Ruy Guerra

Agradecimentos

Foi uma longa jornada até aqui. Apreensão, desafio, frustração, disciplina, descoberta, ansiedade e por último vitória: estas e tantas outras palavras podem definir os momentos por mim vividos no decorrer do desenvolvimento desse trabalho.

Divido com todos que me acompanharam nessa caminhada a produção desse trabalho, e, acima de tudo, o sentimento de ter crescido como profissional e ser humano, com toda a humildade que percebo ser indispensável aqueles que desejam aprender. O desafio que nasceu de um sonho e de uma necessidade de aperfeiçoamento chega ao seu final, mas com a sensação que ainda se tem muito a aprender.

Porém, nada disso teria sido possível se eu não tivesse contado com a ajuda de algumas pessoas fundamentais, pessoas essas que me acompanharam ao longo dessa enorme caminhada, transmitindo carinho, compreensão, ajuda e amizade traduzidos por ações e gestos impossíveis de enumerar.

Em primeiro lugar agradeço a Deus, por tudo que tem me proporcionado nesta vida.

À minha família, meu pai Alandec, minha mãe Ionete, e a todos os meus irmãos, pela ausência a que me fiz sentir, durante esses dois anos.

A Roberto, pelo seu carinho, paciência, apoio e compressão e pela críticas pertinentes apresentadas e que muito me ajudaram a aperfeiçoar este estudo. Um companheiro sempre presente.

À Prof. Dra. Sônia Maria Rodrigues Calado Dias, minha orientadora, pela dissertação, amizade e compreensão no trato dos inúmeros percalços ao longo desses pouco mais de dois anos. Mais do que uma orientadora, uma mentora que ganhei durante essa caminhada.

Ao Prof. Dr. Walter Moraes, por sua grandeza e disponibilidade em, voluntariamente, auxiliar com seu conhecimento e atenção a esse estudo.

Aos professores das disciplinas do mestrado, pelo conhecimento transmitido, compreensão e incentivo.

Aos colegas de trabalho e departamento, pela compreensão, confiança e oportunidade que me deram de desenvolver esse estudo.

A todos que participaram da pesquisa, em especial ao vice-diretor José Alberto e a Vitória da EMPREL, a Luiz F. Buarque de Amorim e Alvaro José Leal Ventura da CELPE, sem os quais seria impossível a realização desse estudo.

A meus tios, William e Ivane, meus primos Willian filho, Silvana e Melania que me acolheram durante esses anos, e me deram todo um incentivo e apoio. Meu eterno agradecimento.

Aos meus colegas de mestrado, especialmente as irmãs de cumplicidade Lyana, Fernanda e Silze. Sem vocês talvez não fosse possível chegar aqui.

A Irani pelo incentivo, paciência, e por fazer ver que sempre é possível alcançarmos o que desejamos.

Há com certeza outras pessoas que, de uma forma ou de outra, foram especiais ao longo deste tempo, que muito contribuíram e que não estão mencionadas aqui. Estejam certos de que vocês estarão sempre na minha memória.

Resumo

Os estudos sobre mentoria vêm evoluindo ao longo das últimas décadas com investigações que levaram a descobertas importantes na área de comportamento organizacional, referentes ao comportamento dos mentores, mentorados e da organização. Esse estudo procurou investigar as características que se encontram envolvidas dentro de um contexto organizacional, facilitando ou inibindo a implantação de um programa de mentoria formal, dentro da visão dos dirigentes da EMPREL (Empresa Municipal de Informática) e da CELPE (Companhia Energética de Pernambuco), na cidade do Recife. Foi um estudo realizado em duas fases: uma qualitativa e outra quantitativa. A etapa qualitativa caracterizou-se basicamente pela pesquisa literária e documental. Na etapa quantitativa desenvolveu-se uma pesquisa através de aplicação de questionário, com uma amostra não probabilística de 75 questionários. Utilizou-se a análise fatorial dos resultados obtidos o que possibilitou identificar as dimensões das variáveis que podem facilitar ou inibir a implantação do programa, e o teste de amostras emparelhadas para comparar esses resultados com a situação das empresas na visão dos respondentes. Os resultados demonstraram que empresas com certas características organizacionais, de um grupo de trabalho, de um mentor e de indivíduos que vão ser mentorados podem facilitar a implantação de um programa de mentoria formal, ao passo que as empresas que não apresentam estas características podem inibir esse processo. Também se constatou que provavelmente seria mais fácil implantar um programa de mentoria formal na CELPE do que na EMPREL.

Palavras- chave: Mentoria. Programa. Formal.

Abstract

The studies about mentoring have evolved during the last decades with inquiries that have taken the important discovery of organizational behavior, referring to the behavior of mentors, protégé and the organization. This study investigated the characteristics that are involved into the organizational context, facilitating or inhibiting the implantation of a formal mentoring program, inside the vision of the controllers of EMPREL (Municipal Computing Company) and CELPE (Energetic Compay of Pernambuco), in Recife city. It was a study carried out in two stages: qualitative and quantitative. The qualitative stage was characterized basically for the documentary and literary research . In the quantitative stage, was developed a research through questionnaire application, with a sample of 75 questionnaires, but without probabilit. It used factorial analysis of questionnnaire results that made it possible to identify the dimensions of the variable that may facilitate or inhibit the implantation of the program. The paired-samples t-test to compare those results with the situation of the companies in the vision of the respondents. The results demonstrated that companies with some organizational characteristics, of a work group, a mentor and people that go to be protégés may facilitate the implantation of a formal mentoring program. To the degree that companies that do not present those characteristics, the process can be inhibit. The study also indicated that it would be easier to implement a formal mentoring program in CELPE than in EMPREL.

Key-Words: Mentoring. Program. Formal.

Lista de Figuras

Figura 1 (2):	Modelo de benefícios mútuos de Zey (1997)	48
Figura 2 (3):	Técnicas para pesquisa de Marconi e Lakatos (1996)	57
Figura 3 (4):	Gráfico do tempo de trabalho na EMPREL e na CELPE	70
Figura 4 (4):	Gráfico do tempo de permanência no cargo	70
Figura 5 (4):	Gráfico dos respondentes que considera(m) ser(em) mentor de pelo menos um subordinado	73
Figura 6 (4):	Gráfico dos caso de mentoria informal nas empresas	74
Figura 7 (4):	Gráfico da viabilidade da implantação do programa de mentoria formal na visão dos respondentes das empresas	75
Figura 8 (4):	Gráfico da importância da cultura pernambucana na implantação do programa de mentoria formal	78
Figura 9 (4):	Gráfico da importância das características da organização para a implantação de um programa de mentoria formal	83
Figura 10 (4):	Gráfico da importância das características de um grupo de trabalho para implantação de um programa de mentoria formal	87
Figura 11 (4):	Gráfico da importância das características de um mentor para implantação de um programa de mentoria formal	91
Figura 12 (4):	Gráfico da importância das características de um mentorado para implantação de um programa de mentoria formal	95

Lista de Tabelas

Tabela 1 (3):	População e amostra	57
Tabela 2 (4):	Distribuição da amostra de 25 respondentes da EMPREL e 50 respondentes da CELPE por características pessoais	68
Tabela 3 (4):	Distribuição da amostra por tempo na empresa	69
Tabela 4 (4):	Se teve um ou mais mentores	71
Tabela 5 (4):	Quem considera ter sido ou ser seu mentor	72
Tabela 6 (4):	Se considera mentor de:	72
Tabela 7 (4):	Importância atribuída cultura pernambucana	77
Tabela 8 (4):	Importância atribuída às características da organização	80
Tabela 9 (4):	Características que apresentaram diferença significativa entre as duas amostras estudadas	83
Tabela 10 (4):	Importância atribuída às características do grupo de trabalho	86
Tabela 11 (4):	Característica que apresentou diferença significativa entre as duas amostras estudadas	88
Tabela 12 (4):	Importância atribuída às características do mentor	89
Tabela 13 (4):	Importância atribuída às características do mentorado	94
Tabela 14 (4):	Análise fatorial das características de uma organização	97
Tabela 15 (4):	Análise fatorial das características de um grupo de trabalho	101
Tabela 16 (4):	Análise fatorial das características de um mentor	103
Tabela 17 (4):	Análise fatorial das características de um mentorado	107
Tabela 18 (4):	Paralelo entre a “importância” e a “situação na EMPREL”	112
Tabela 19 (4):	Paralelo entre a “importância” e a “situação na CELPE”	114

Lista de quadros

Quadro 1(2):	Diferenças entre <i>coaching</i> e mentoria	29
Quadro 2(4):	Variáveis substitutas das características de uma organização	100
Quadro 3(4):	Variáveis substitutas das características de um grupo de trabalho	102
Quadro 4(4):	Variáveis substitutas das características de um mentor	106
Quadro 5(4):	Variáveis substitutas das características de um mentorado	109
Quadro 6(5)	Dimensões das características de uma organização	118
Quadro 7(5)	Dimensões das características de um grupo de trabalho	119
Quadro 8(5)	Dimensões das características de um mentor	120
Quadro 9(5)	Dimensões das características de um mentorado	121

Lista de abreviaturas

CELPE	Companhia Energética de Pernambuco
ECO	Núcleo Interdisciplinar de Estudo em Comportamento Organizacional
EMPREL	Empresa Municipal de Informática
KMO	Kaiser- Meyer-Olkin
PDV	Plano de Demissão Voluntário
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences

Sumário

1	Introdução	14
1.1	Formulação do problema	20
1.2	Pergunta de Pesquisa	22
1.3	Objetivos	22
1.3.1	Objetivo geral	22
1.3.2	Objetivo específico	23
1.4	Caracterização das empresas	23
1.5	Relevância do estudo	25
1.6	Organização da dissertação.	26
2	Referencial teórico	27
2.1	Mentoria	27
2.2	Mentoria formal e mentoria informal	30
2.3	Fases da mentoria	31
2.4	Funções de mentoria	33
2.5	Características individuais e organizacionais que podem influenciar os relacionamentos de mentoria	34
2.5.1	Características individuais	35
2.5.1.1	Nível educacional	35
2.5.1.2	Habilidades interpessoais	35
2.5.1.3	Comunicação	36
2.5.1.4	Influência de outros relacionamentos	37
2.5.1.5	Personalidade	38
2.5.1.6	Gênero	39
2.5.1.7	Idade	40
2.5.2	Características organizacionais	41
2.5.2.1	Disponibilidade de tempo	41
2.5.2.2	Sistema de recompensa	42
2.5.2.3	Desenho do trabalho	43
2.5.2.4	Normas e práticas organizacionais	43
2.5.2.5	Cultura	44
2.6	Benefícios de mentoria	46
2.7	Dificuldades	50
2.8	Mentoria em empresas públicas	52
3	Metodologia	54
3.1	Natureza do estudo	54
3.2	População e amostra	56
3.3	Coleta de dados	57
3.3.1	Instrumento de coleta de dados	58
3.3.2	Procedimentos para a coleta de dados	59
3.4	Análise de dados	60
3.5	Limitações da pesquisa	64
4	Análises e discussão dos resultados	66
4.1	Análise das características da amostra	66
4.1.1	Características demográficas	67

4.2	Dados complementares sobre a amostra	71
4.3	Análise das características que podem inibir ou facilitar a implantação de um programa de mentoria formal	76
4.3.1	Características da cultura pernambucana	77
4.3.2	Características de uma organização	79
4.3.3	Características de um grupo de trabalho	85
4.3.4	Características de um mentor	88
4.3.5	Características do mentorado	93
4.4	Análise fatorial das características	96
4.4.1	Análise fatorial das características de uma organização	97
4.4.2	Análise fatorial das características de um grupo de trabalho	100
4.4.3	Análise fatorial das características de um mentor	102
4.4.4	Análise fatorial das características de um mentorado	106
4.5	Comparação ente “importância” e “situação” nas duas empresas	110
4.5.1	Paralelo entre “importância” e “situação” na EMPREL	110
4.5.2	Paralelo entre “importância” e “situação” na CELPE	113
5	Conclusões e sugestões	116
5.1	Conclusão	116
5.2	Sugestões para as empresas que pretendem implantar programas de mentoria	122
5.3	Sugestões para futuras pesquisas	123
	Referência	124
	Apêndice A – Questionário	130
	Anexo A – Estrutura organizacional da CELPE e da EMPREL	137

1 Introdução

A expressão mentoria existe desde 800 a.c. (ENSHER e MURPHY, 1997). Conforme Shea (2001), as origens do mentor remontam à Odisséia de Homero: quando Odisseu, Rei de Ithaca, foi para a frente da batalha na Guerra de Tróia e conferiu os cuidados de sua família a Mentor, que trabalhava como mestre e conselheiro do filho de Odisseu, Telêmaco.

Ainda conforme a autora, depois da guerra, Odisseu foi condenado a vagar durante dez anos tentando voltar para casa. O jovem Telêmaco, que já se encontrava crescido, saiu em busca de seu pai, em companhia de Athena, Deusa da Guerra e guardiã da arte e da indústria, que assumiu a forma de Mentor. Logo a palavra *Mentor* serviria para designar um conselheiro, amigo e homem sábio. Como segundo elemento desse processo, surge o mentorado, indivíduo mais jovem e com menos experiência do que o mentor, e que recebe a mentoria. Conforme Carr (1999), o mentorado também é chamado de protegido, *mentoree e mentee*, e com menos frequência de parceiro, par, aprendiz e membro de grupo de aprendizagem. Entretanto, neste estudo, optou-se por adotar a expressão “mentorado”.

Os papéis de mentoria não mudaram drasticamente desde aquela época. A prevalência de mentores não só permaneceu, como também passou a ser aplicada pelas organizações. Segundo a literatura, pode-se encontrar dentro das organizações dois tipos de mentoria. A mentoria informal que consiste em relações de mentoria que não são estruturadas pela empresa, nem gerenciadas, nem são oficialmente reconhecidas pela organização. São normalmente relacionamentos espontâneos e acontecem sem o envolvimento da organização, e a mentoria formal que é aquela estruturada e iniciada pela organização (KRAM, 1988).

Além disso, mentoria passou a ser vista, conforme Kram (1988), com duas funções. A primeira função é a de carreira, onde o mentor atua visando o desenvolvimento da carreira profissional do seu mentorado. A segunda é a função psicossocial. Neste caso, o mentor irá ajudar seu mentorado a desenvolver seus próprios conceitos, como por exemplo, competência e identidade.

De acordo com Shea (2001), mentoria está sendo vista como um processo através do qual o mentor e o mentorado trabalham juntos para descobrir e desenvolver as habilidades latentes no mentorado. Os mentores são geralmente definidos como indivíduos com avançada experiência e conhecimento, os quais são responsáveis por dar suporte e promover a mobilidade ascendente de carreira para seus protegidos (KRAM, 1988). Como afirma Perkins (apud HEGSTAD, 1999), “todo mundo que teve sucesso na vida teve um mentor” (p.383).

Atualmente, as organizações estão percebendo os benefícios de programas de mentoria como uma estratégia de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH) e estão investindo nesses programas para servirem no desenvolvimento de carreira e na formação de administradores (BURKE, MCKEEN, e MCKENNA, 1993). Shea (2001) corrobora esta posição quando nos diz que os programas de mentoria estão procurando não alcançar um determinado posto dentro da organização, mas sim a capacitação dos mentorados mediante o desenvolvimento de suas habilidades. E como nos diz Drucker (1995), desenvolver habilidades e o potencial criativo dos profissionais é fator fundamental neste momento em que o capital intelectual representa o maior ativo de uma organização.

É importante destacar que os benefícios trazidos através de programas de mentoria são bastante significativos, beneficiando o mentorado, o mentor e a organização. Pesquisas em que foram feitas comparações entre indivíduos não mentorados e indivíduos com mentoria individual trouxeram resultados promissores para as organizações que pretendem implantar programas de mentoria formal. Dentre essas comparações pôde-se observar que indivíduos

mentorados comparados com indivíduos sem mentores informais apresentavam uma ótima satisfação (FAGENSON, 1989; CHAO, 1997; DREHER e ASH, 1990), comprometimento (RAGINS et al., 2000) e desenvolvimento de carreira (KRAM, 1988). No meio do potencial de resultados trazidos por programas de mentoria está o sucesso de funções gerenciais, o desenvolvimento gerencial, a redução de *turnover*, o crescimento da produtividade e o aumento da comunicação entre todos os níveis e setores da organização (ZEY, 1997).

Com o resultado de pesquisas como estas, muitas organizações vem tentando replicar os benefícios da mentoria informal através do desenvolvimento de programas de mentoria formal (BURK e MCKEEN, 1989). Nos Estados Unidos, por exemplo, os processos de mentoria têm sido fortemente aplicados pelas organizações. Conforme Zey (1988), mais de cem companhias incluindo a Johnson & Johnson, Bellcore, AT&T Bell Laboratories e Merrill Lynch têm adotado programas de mentoria formal em suas empresas. Aqui no Brasil são poucas as empresas que já se encontram implantando programas de mentoria formal, como é o caso da Petrobrás, do Promom e da Natura (BERNHOEFT, 2003). Torna-se evidente que o processo de mentoria vem se revelando uma tendência emergente neste novo milênio (TYLER, 1998).

Entretanto, programas de mentoria formal podem não trazer os benefícios esperados com sua implantação. É importante observar que vários fatores devem ser considerados nas relações de mentoria. Muitas escolas hoje acreditam que mentoria é uma complexa ordem de envolvimento organizacional, posicional e de variáveis interpessoais (HUNT e MICHAEL, 1983).

Os citados autores ainda sugerem que mentoria é afetada não só pelas características do mentorado e dos mentores, mas também através da variedade de características contextuais, tais como: ocupação/ profissão, status hierárquico e características do grupo de trabalho.

No modelo de mentoria desenvolvido por Hunt e Michael (1983) e posteriormente adaptado por Koberg et al (1994), o processo de mentoria é caracterizado como um produto de troca entre mentorado, mentor e organização. De acordo com estes pesquisadores um relacionamento é afetado pelas características do mentorado, do mentor e também da própria organização ou do contexto de trabalho.

Hegstad (1999) também desenvolveu um modelo de mentoria formal em que, segundo o autor, vários fatores podem influenciar os relacionamentos de mentoria. Dentre estes fatores podemos encontrar os antecedentes individuais (características demográficas, experiência prévia com mentoria, e estágio de carreira ou nível organizacional), os antecedentes organizacionais (cultura e estrutura) e os moderadores (feedback, sistemas de recompensas e processo de seleção).

Na visão de Kram (1988), mentoria é influenciada principalmente a nível organizacional pela cultura e pela estrutura da organização. Para a autora, uma cultura com apoio do topo para iniciativas de DRH encontrará mais empregados para desenvolver programas de mentoria do que as que não possuem o apoio. Uma hierarquia “aplainada” também pode resultar em poucas pessoas que estão em posição para funcionar como mentor. Os funcionários provavelmente também estarão menos dedicados a assumirem papéis de mentoria se a organização está fazendo um *downsizing* e se reestruturando (período de turbulência) (ALLEN, POTEET e BURROUGHS, 1997).

Na realidade, Kram (1988) acredita que mentoria e qualquer desenvolvimento de relacionamento são mais difíceis em grupos de trabalho ou departamentos que possuem características de dinâmica competitiva, baixa confiança dentro do grupo e pouca comunicação. Os relacionamentos de mentoria são mais prováveis em grupos de trabalho ou departamentos caracterizados por confiança (confiança inter-grupal), com compartilhamento de problemas e responsabilidades (eficácia do grupo e valor do grupo), suporte social e

contato em que um membro do grupo influencia outro (influência mútua), e através de atitudes direcionadas em conformidade com seus supervisores e líderes (comunicabilidade do líder) (KRAM, 1988).

Koberg, Boss e Goodman (1998) sugeriram em seus estudos que características do mentorado (educação), o gênero e a composição racial do mentorado, e as características do grupo (confiança inter-grupal) influenciam as funções psicossociais.

Com base no exposto acima, pode-se observar que programas de mentoria têm produzido resultados desejados e positivos em organizações. Entretanto, algumas características podem inibir estes resultados. É notório que publicações internacionais recentes têm dado relevância a este assunto como forma de ajudar as empresas a vencerem o desafio de implantar programas de mentoria formal com sucesso. Trata-se na realidade de um tema que vem sendo foco de muita pesquisa e discussão desde a última década, principalmente nos Estados Unidos, na Europa, e no Canadá. No Brasil, o processo de mentoria ainda não se encontra muito difundido, existindo escassez de material científico sobre o assunto e pouca pesquisa na área.

Mentoria, como qualquer projeto, demanda pesquisa, análise, construção e estratégia de realização planejada e implementada conforme uma realidade organizacional (BERNHOEFT, 2001). Ritchie e Cannolly (1993) enfatizam ainda que, a prática de mentoria difere dependendo do ambiente e, usando o setor de serviço social e saúde como exemplo, encontraram como mentoria no setor privado é fundamentalmente diferente do setor público.

Outro ponto a ser destacado refere-se ao desenvolvimento de mentoria em organizações públicas. Conforme Ritchie e Connolly (1993), tanto quanto as organizações do setor privado, as organizações do setor público estão buscando a implantação de programas de mentoria.

Fundamentando-se no que já foi mencionado acima, pretendeu-se identificar em ambos os tipos de empresa (pública e privada), quais características de uma organização e também dos indivíduos que dela fazem parte, podem facilitar ou inibir a implantação de um programa de mentoria formal com perspectivas de sucesso. Para tanto, essa pesquisa procurou obter os dados através da ótica de gestores que se encontravam situados nos terceiro e quarto níveis hierárquicos. Devendo ser destacado que a realização da pesquisa junto apenas aos gestores desses níveis, ocorreu pela dificuldade de acesso aos níveis mais altos das empresas, por exemplo, as diferentes diretorias.

As empresas estudadas foram a EMPREL (Empresa Municipal de Informática) e a CELPE (Companhia Energética de Pernambuco), ambas localizadas na região metropolitana do Recife, cabendo aqui agradecer a essas duas empresas pelas facilidades a nós proporcionadas, já que existe uma dificuldade muito grande de acesso a empresas para a realização de pesquisas científicas. Dessa forma, a escolha das duas empresas ocorreu pelo fato de ambas serem representativas, e por ter a pesquisadora acesso as duas empresas.

Como mencionado anteriormente, os programas de mentoria formal vêm sendo uma prática em organizações estrangeiras pelos benefícios trazidos para as organizações, e só agora as empresas brasileiras estão começando a perceber os seus benefícios e procurando implantá-los. Dessa forma, buscou-se através dos conhecimentos adquiridos com o estudo fornecer subsídios que auxiliem as empresas brasileiras (públicas e privadas) a enfrentar as dificuldades que se apresentem na implantação de possíveis programas de mentoria formal, também contribuir para o enriquecimento teórico sobre mentoria no Brasil. A seguir será abordado o problema de pesquisa.

1.1 Formulação do Problema

Ter um mentor é uma importante experiência para o desenvolvimento da carreira de um indivíduo. Conhecido este fim, está sendo recomendado que organizações encorajem gerentes a serem mentores, a criarem conjuntos de programas de mentoria formal, como também a ligação de mentoria a outros sistemas de gerência de recursos humanos tais como a avaliação de recompensa e de desempenho para o crescimento de mentoria em cenários organizacionais (BURKE e MCKEEN, 1989; KRAM, 1988).

Bernhoeft (2001) coloca que mentoria é um processo forte e profundo. Resulta de um novo exercício de poder baseado no enriquecimento de ambas as partes (mentor/mentorado) e no vencer do trabalho, com qualidade de vida pessoal e profissional. Mentoria propõe relações abertas e verdadeiras.

Burke e Mckeen (1989) afirmam que a maioria das relações de mentoria parece dar impressão que envolve espontaneidade e informalidade. Programas de mentoria formal envolvem um cenário explícito de papéis e práticas ligando gerentes com menos experiência e gerentes com mais experiência através de uma indicação, sem uma escolha espontânea entre eles, e com a finalidade do desenvolvimento de ambos os indivíduos. Entretanto, alguns autores questionam se uma organização pode criar condições que encorajem a mentoria formal.

As opiniões sobre este ponto são divididas. Alguns escritores, como Kram (1988), argumentam que organizações não podem forçar relações as quais envolvam uma mútua

ligação e compatibilidade. Estes escritores sugerem que a indicação de mentores e mentorados resulta em relacionamentos que tem uma baixa probabilidade de prover funções de desenvolvimento. Eles acreditam que as pessoas são levadas a sentirem-se potencialmente mal combinadas ou coagidas, existindo um alto potencial para ressentimento e pessimismo, ansiedade e confusão entre mentores e mentorados no que diz respeito a seus papéis e responsabilidade. Liang et al (2002) acrescenta que quando as habilidades são poucas para desenvolver, satisfatoriamente, uma relação de mentoria formal, há uma probabilidade dela ser superficial, inábil e, em alguns casos, destrutiva.

A visão oposta, defendida por Klauss (apud BURKE e MCKEEN, 1989), por exemplo, acredita que um efetivo relacionamento de mentoria formal pode ser criado pelas organizações. Já Burke e Mckeen (1989) defendem uma posição intermediária em que acreditam que o desenvolvimento de programas de mentoria formal pode ser cheio de riscos, e que questões tais como: a meta do programa de mentoria; o apoio dado pela diretoria ao programa e como o programa irá alcançar estas metas, podem ajudar a resolver esses problemas.

Dado o exposto acima, pensando no desenvolvimento de um programa de mentoria formal com sucesso em ambos os tipos de organizações (pública e privada), e nos benefícios que ela pode trazer, constatou-se a necessidade de uma melhor compreensão e aprofundamento das características de um mentor, de um mentorado, de um grupo de trabalho, de uma organização e de uma cultura maior, que podem levar à construção de um relacionamento de mentoria formal ou que podem dificultar o surgimento desse relacionamento.

E, visto também que pouco se conhece no Brasil sobre mentoria formal ou informal e sobre essas características, surgiu assim, a pergunta de pesquisa que será apresentada a seguir.

1.2 Pergunta de Pesquisa

Para melhor especificar a problemática esboçada e delinear os contornos do objeto de pesquisa, faz-se necessário responder à seguinte questão de pesquisa:

1. Na ótica dos gestores do terceiro e quarto níveis da EMPREL e da CELPE, quais características de um mentor, de um mentorado, de um grupo de trabalho, de uma organização e de uma cultura maior, podem interferir na implantação de um programa de mentoria formal de sucesso?

Este trabalho será orientado pela indagação acima formulada. A seguir, são apresentados os objetivos da investigação.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Investigar as características que podem facilitar ou inibir a implantação de um programa de mentoria formal com sucesso, além da verificação se elas existem na CELPE (Companhia Energética de Pernambuco) e na EMPREL (Empresa Municipal de Informática), localizadas na cidade do Recife.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os cargos ou estrutura da empresa;
- b) Identificar se existe mentoria formal ou informal nas organizações (EMPREL e CELPE);
- c) Identificar características que podem facilitar ou inibir a implantação de programas de mentoria formal;
- d) Verificar em qual das organizações (CELPE ou EMPREL) é mais fácil a implantação de programas de mentoria formal, e quais características (mentor/mentorado/grupo de trabalho/organização) contribuem para isso.

1.4 Caracterização das empresas

A EMPREL (Empresa Municipal de Informática) é uma empresa pública da administração indireta da Prefeitura da Cidade do Recife, criada em 09/12/1969 pelo decreto Lei 10.206, pelo então Prefeito Geraldo de Magalhães Melo. Seus serviços são direcionados às secretarias que compõem o Poder Público Municipal. É uma empresa pública de direito privado. Atualmente, a empresa possui 418 funcionários que se encontram na forma de regime celetista, 133 prestadores de serviço, 9 estagiários e 19 cargos comissionados.

A estrutura organizacional da EMPREL encontra-se composta de quatro níveis hierárquicos (Anexo A). Como empresa pública, os cargos de presidente, assessores, diretores, chefes de departamento e chefes de divisão, são cargos de confiança que na maioria

dos casos têm os seus titulares trocados a cada quatro anos, quando ocorre mudança de governo municipal. Quanto aos sistemas de promoção da empresa, estes ocorrem apenas nos níveis que se encontram subordinados aos chefes de divisão. Estas promoções se verificam através de uma avaliação de desempenho dos funcionários anualmente e através de avaliações curriculares as quais ocorrem de forma esporádica.

É importante ressaltar que o último concurso para ingresso de funcionários na empresa ocorreu em 1996, com uma aquisição apenas de 8 técnicos de telecomunicações e 2 técnicos administrativos. Anterior a este concurso houve um em 1989, o qual teve um maior número de aquisições.

Já a CELPE, foi juridicamente constituída como Sociedade de Economia Mista em 10 de Fevereiro de 1965. Seu nome era “Companhia de Eletricidade de Pernambuco” e possuía 462 empregados. A empresa tem como objetivo a distribuição de energia elétrica. No decorrer dos anos a empresa foi se modificando e atualizando seus serviços. Isso se deu devido às mudanças significativas no setor elétrico, que vieram a se intensificar a partir da década de 90 (noventa). Com essas mudanças, a empresa buscou a qualidade e a agilidade dos serviços, a modernização e informatização, o desenvolvimento tecnológico, a implantação de sistemas alternativos de energia e a melhora na confiabilidade do fornecimento.

A reestruturação do setor colocou como prioridade a privatização das empresas distribuidoras de energia elétrica brasileira e, em 17 de Fevereiro de 2000, a CELPE tornou-se uma empresa privada. Antes da privatização o quadro de funcionários da empresa era de 2.864 funcionários. No período de 01/02/2000 a 30/11/2003 saíram aproximadamente 1400 funcionários, dos quais em sua grande maioria (aproximadamente 1260) através do Plano de Demissão Voluntário (PDV) e o restante (140) por motivos diversos (morte, aposentadoria, etc.). Quase na sua totalidade eram funcionários de nível administrativo ou operacional, embora tenham saído alguns do corpo executivo. É interessante destacar ainda que a CELPE

implantou o programa de PDV em Novembro de 1999, antes da privatização. Entre Novembro de 1999 e Fevereiro de 2000, saíram cerca de 400 funcionários. O número de admissões após a privatização até Novembro de 2003 foi de cerca de 450 funcionários.

A estrutura organizacional de CELPE encontra-se composta por quatro níveis hierárquicos (Anexo A). Atualmente a empresa não apresenta nenhum plano de promoção para os seus funcionários.

1.5 Relevância do estudo

Através deste estudo pretende-se contribuir de forma teórica e prática no campo comportamental das organizações, especificamente no que se refere a programas de mentoria formal. O estudo portanto poderá ser útil para:

- a) Procurar mostrar os pontos fortes e fracos existentes nas empresas públicas e privadas para a implantação de um programa de mentoria formal, sob a ótica dos dirigentes;
- b) Oferecer subsídios para empresas públicas ou privadas que desejam implantar programas de mentoria formal;
- c) Contribuir com os profissionais da área comportamental, que exercem grande influência nas empresas e que se encontram responsáveis pelas mudanças organizacionais;
- d) Contribuir para o acúmulo de conhecimento científico na área, uma vez que há poucos estudos sobre mentoria no Brasil.

1.6 Organização da dissertação

Os capítulos que se seguem dizem respeito a: referencial teórico, metodologia, resultados e conclusões. No referencial teórico serão discutidas algumas das teorias que embasam a pergunta proposta e os objetivos. O capítulo de metodologia, por sua vez, apresentará a natureza da pesquisa, os métodos utilizados, os procedimentos para aplicação do experimento e procedimentos de análise de dados. Já no capítulo referente a resultados, serão analisados os resultados e suas prováveis razões. Em seguida, serão relatadas as conclusões desta pesquisa. Por fim, serão apresentadas algumas sugestões para pesquisas futuras e para empresas que queiram implantar o programa de mentoria formal.

2 Referencial teórico

Neste capítulo apresenta-se a fundamentação teórica e os conceitos escolhidos para o estudo. Sendo assim, segue-se na ordem a definição de mentoria, os tipos de mentoria: formal e informal, as funções de mentoria, características organizacionais e individuais que influenciam relações de mentoria, as fases de mentoria, os benefícios de mentoria, suas dificuldades e mentoria em empresas públicas. Da teoria utilizada extraem-se elementos que sugerem fatores que poderiam ser determinantes para o presente estudo.

2.1 Mentoria

Apesar da mentoria, no senso comum, ser entendida como um meio de desenvolvimento pessoal e profissional, o termo ainda sofre pela ausência de uma definição precisa, argumenta Bennetts (1998). Parsloe e Wray (2000) apontam que mentoria é definida geralmente pelo contexto em que o relacionamento do mentor ocorre ou pelos parâmetros de uma investigação particular, conduzindo, assim, a diversas definições em torno de um tema comum.

Para Mullen (1998) mentoria é uma relação um-para-um entre um membro mais experiente (mentor) e um com menos experiência (mentorado) de uma organização ou profissão. Megginson e Clutterbuck (1999) preferem a definição de mentoria como um ambiente de estrutura formal: “ajuda descompromissada de uma pessoa a outra para fazer transições significativas de conhecimento no trabalho ou no pensar” (p.3). Já Shea (2001)

prefere a definição de mentoria como: “um relacionamento em que uma pessoa com maior experiência, conhecimento e sabedoria aconselha, ensina, guia e ajuda outra pessoa a desenvolver sua personalidade e profissionalismo” (p.15). Gordon (apud BENNETTS, 1998, p.02) escreve mentoria em termos relativos: “um relacionamento um-para-um que envolve uma troca de valores benéficos intangíveis que resultam no crescimento do mentor e do mentorado”. Finalmente, Parsloe e Wray (2000) definem mentoria em termos de processo e status: “mentoria é um processo o qual suporta aprendizagem e desenvolvimento, aperfeiçoando a performance do grupo, do indivíduo ou da empresa” (p.82).

Dentre tantas definições expostas, para não ser criada mais uma definição de mentoria, será adotada para este estudo a definição de Kram (1988) na qual mentoria é vista como um relacionamento entre um indivíduo mais jovem e um adulto mais experiente, que ajuda o indivíduo mais jovem a aprender a navegar no mundo do trabalho.

Há ainda uma grande discussão envolvendo os termos mentoria e *coaching*, termo este em português entendido como instrução. Portanto, a necessidade de clareza sobre esse ponto é importante já que este projeto busca o estudo de mentoria.

Primeiramente, é importante frisar que Kram (1988) vê o *coaching* como uma das funções de carreira da mentoria. Segundo a autora, a função de *coaching* funciona dentro da organização semelhante à função de um técnico com seus atletas. O gerente sênior (mentor), que executa a função de *coaching*, sugere estratégias específicas a seu mentorado para alcançar os objetivos no trabalho, conseguir reconhecimento na organização e aspiração na carreira. Noe (1988), assim como Kram, definiu *coaching* como uma das funções de mentoria. Para o autor, *coaching* é uma estratégia utilizada pelos mentores para alcançar objetivos no trabalho.

O mentor, de acordo com Clutterbuck e Sweeney (apud HARRINGTON, 1999), é freqüentemente descrito como sendo um “amigo crítico”, um guia, que se responsabiliza pela

supervisão da carreira e do desenvolvimento de uma outra pessoa fora da relação superior-subordinado. Por outro lado, os autores afirmam que o *coach* (instrutor) é aquele que planeja uma intervenção com finalidade de alavancar a performance de um indivíduo em uma tarefa específica. O Quadro 1 (2), abaixo, distingue claramente os dois termos.

Quadro 1(2) - Diferenças entre *coaching* e mentoria

COACHING	MENTORIA
Foco na tarefa	Foco no progresso
Curto espaço de tempo	Longo espaço de tempo
Feedback explícito	Feedback intuitivo
Desenvolvimento de habilidades	Desenvolvimento de capacidades
Dirigido pelo instrutor	Dirigido pelo mentor
Mostra ao indivíduo onde ele se saiu mal	Ajuda você a trabalhar por você mesmo

Fonte: Clutterbuck e Sweeney (apud Harrington, 1999).

Murray (2001), uma das especialistas em mentoria, faz referência à diferença entre mentoria e *coaching*, mencionando que mentoria é um processo e *coaching* um “verbo”. Sua visão encontra apoio em alguns colaboradores do *website* “Peer Resources”. De acordo com eles, “*coaching* é uma habilidade de que bons mentores dispõem, enquanto que a mentoria é um processo”. A importância da mentoria e do *coaching* é reconhecida por muito desses colaboradores, contudo, eles distinguem os dois termos. Mentoria é algo mais pessoal e *coaching* mais impessoal (CARR, 1999).

Diferentemente de Murray, Parsloe e Wray (2000) afirmam que *coaching*, como mentoria, é um processo. E que, enquanto mentoria é essencialmente um processo de dar apoio, *coaching* é um processo de capacitar e ajudar.

Mentoria dentro das organizações pode ser desenvolvida através de programas de mentoria formal ou informal. Sendo assim, a seguir serão abordados esses dois tipos de mentoria.

2.2 Mentoria formal e mentoria informal

Pode-se encontrar dentro das organizações, segundo a literatura, dois tipos de mentoria: a formal e a informal. Os relacionamentos de mentoria formal e informal diferem em estrutura e em duração. De acordo com Kram (1988), os relacionamentos informais não são estruturados pela organização; as partes no relacionamento necessitam freqüentemente desejar ou precisar de um curso de relacionamento para que este ocorra. Além disso, os relacionamentos informais de mentoria possuem uma duração entre três e seis anos. Ao contrário, os relacionamentos de mentoria formal são contratados para ter entre seis meses e um ano. Murray (2001) acrescenta que o formato e a freqüência de relacionamento de mentoria formal possuem a assinatura de ambas as partes, o que não ocorre com a mentoria informal.

Ainda conforme Kram (1988), os relacionamentos informais de mentoria desenvolvem-se através de uma mútua identificação: um mentor escolhe um mentorado através do qual ele viu uma versão mais jovem de si mesmo, e os mentorados selecionam seus mentores em função de os perceberem como modelo. Erison (apud RAGINS e COTTON, 1999) corrobora a visão de Kram e acrescenta que o relacionamento de mentoria informal propicia mentores com um senso de generosidade ou contribuição para gerações futuras.

Os relacionamentos de mentoria informal também se desenvolvem fundamentados na percepção de competência e de conforto interpessoal (KRAM, 1983; OLIAN et al, 1988). Os

membros de um relacionamento informal reportam uma mútua atração ou uma faísca química no seu desenvolvimento (KRAM, 1988).

Outra diferença entre o relacionamento de mentoria formal e informal refere-se a seu propósito. Conforme Kram (1988), relacionamentos informais freqüentemente focam a ajuda ao mentorado em alcançar seus objetivos de carreira de longo prazo. Em contraste, Murray (2001) afirma que mentores formais são freqüentemente contratados para focar os objetivos de carreira em curto prazo e aplicáveis apenas em posições presentes.

Tanto a mentoria formal quanto a informal, segundo Kram (1988), são desenvolvidas através de fases. A seguir serão apresentadas essas fases para uma melhor compreensão de como se desenvolvem os relacionamentos de mentoria.

2.3 Fases da mentoria

Mentoria pode ser usada em muitas situações para ajudar o desenvolvimento dos indivíduos. Na visão de Harrington (1999) um exemplo disso ocorre durante a socialização do novo funcionário na organização, que se encontra dividida, segundo Mcmanus e Russel (1997), em três fases. Segundo esses autores, a socialização organizacional ocorre primeiramente através da socialização prévia do indivíduo com a organização. Depois se segue a fase do encontro, onde o indivíduo torna-se um empregado e aprende através da experiência direta como realmente é a organização. A terceira fase consiste na troca e aquisição, dominando importantes habilidades e papéis os quais ajustam-se a valores de grupos, trabalho e normas. Sendo assim, mentoria pode ser uma ferramenta que a organização usa para socializar os recém chegados.

Já Kram (1983) e Bernhoeft (2001) caracterizam o desenvolvimento dos relacionamentos de mentoria entre mentor e mentorado através de um processo evolutivo que

ocorre em quatro fases. A fase de Iniciação é a primeira fase, que se refere ao período de tempo em que se forma a relação de mentoria. Através de interações iniciais que envolvem membros juniores e seniores da organização, a perspectiva do mentorado inicia-se no que diz respeito à competência do mentor em potencial que serve como um valioso modelo. Ao mesmo tempo, o mentor reconhece o mentorado como alguém que deseja uma atenção especial e *coaching* dentro da organização. Kram (1983) descreve os primeiros seis a doze meses de um relacionamento como um período caracterizado pela fantasia que mentorados e mentores possuem a respeito um do outro num relacionamento de desenvolvimento.

Se o relacionamento de mentoria amadurece, ele então progride para a fase de Cultivação. Nesta fase, os pares de mentoria aprendem mais sobre a capacidade um do outro, e otimizam-se os benefícios dos participantes de mentoria. Kram (1983) notou que a fase de cultivação poderia ser o período no qual as funções de mentoria poderiam ser maximizadas. A fase pode levar de dois a cinco anos para o mentorado aprender do mentor e o mentor promover e proteger o mentorado.

A terceira fase envolve uma separação estrutural e psicológica entre os parceiros de mentoria quando as funções providas pelo mentor diminuem e o mentorado atua com mais independência. A fase de Separação pode levar entre seis e vinte quatro meses e pode ser emocionalmente estressante tanto para o mentor quanto para o mentorado perceber a quebra do relacionamento com ansiedade ou desafio. Por último, a fase de Redefinição termina uma mentoria e os parceiros evoluem o relacionamento para um contato informal e de ajuda mútua. Com o passar do tempo este relacionamento de desenvolvimento pode continuar à distância em forma de amizade e gradualmente vai se transformando em lembranças positivas (KRAM, 1983).

Para uma melhor compreensão das funções do mentor nos programas de mentoria, abordaremos a seguir as funções de mentoria.

2.4 Funções de mentoria

Os relacionamentos de mentoria se diferenciam dos outros relacionamentos organizacionais através das características apresentadas em suas funções. Kram (1983, 1988) descreveu duas categorias principais de mentoria; as funções de carreira ou vocacionais e as funções psicossociais. As funções de carreira segundo a autora, compreendem os aspectos do relacionamento que permitem o aprendizado e a preparação do indivíduo para o seu crescimento na organização. Estas funções incluem: patrocínio, exposição-e-visibilidade, *coaching*, proteção e tarefas desafiadoras.

Já as funções psicossociais compreendem todos os aspectos do relacionamento que desenvolvem no indivíduo o sentido de competência, clareza e identidade, e eficácia num papel profissional. Estas funções incluem um modelo padrão, aceitação e confirmação, troca de idéias e amizade - atividades que influenciam a auto-imagem e a competência do mentorado.

Noe (1988) foi capaz de confirmar estas duas dimensões de funções de mentoria, com apenas uma divergência. Segundo o autor, a amizade com o mentor não se encontra dentro da função de mentoria.

Assim como Kram, Scandura (apud CHAO, 1997) encontrou três fatores que descrevem as funções de mentoria. Suas funções vocacionais são similares às funções de

carreira relatadas por Kram, enquanto que as funções psicossociais estão divididas em funções de apoio social e de modelo.

É importante observar que enquanto a função de carreira serve primariamente para ajudar o avanço na hierarquia de uma organização, as funções psicossociais afetam cada indivíduo no nível pessoal por construírem seus próprios valores tanto dentro quanto fora da organização (KRAM, 1988). Juntando essas funções, os indivíduos estão aptos a dirigir os objetivos para cada estágio da carreira.

Outro importante ponto a ser observado, segundo a autora, é que as funções psicossociais afetam os gerentes em um nível mais pessoal do que as funções de carreira, seus benefícios são estendidos além da organização e atingem outras esferas da vida. Enquanto as funções de carreira dependem da posição sênior das pessoas e de sua influencia na organização, as funções psicossociais dependem mais da qualidade do relacionamento interpessoal.

As funções de carreira e as psicossociais não são inteiramente distintas, como também existem várias características que podem influenciar as funções que são providas num relacionamento (KRAM, 1988). Esses fatores ou características podem ser tanto advindos do mentorado, do mentor, do grupo de trabalho, como também da própria organização. Dada a necessidade de uma melhor compreensão desses fatores abordaremos a seguir as características que podem influenciar os relacionamentos de mentoria.

2.5 Características individuais e organizacionais que podem influenciar os relacionamentos de mentoria.

O interesse desse estudo está localizado nas características que podem influenciar a implantação de um programa de mentoria com sucesso e a ênfase estará voltada para esse

ângulo. Dada a escassez da literatura brasileira para o fenômeno de mentoria e as características de um mentor, de um mentorado, de um grupo de trabalho e de uma organização, buscar-se-á tanto na teoria como em pesquisas internacionais sobre esse tema, subsídios para analisar as características que podem influenciar esse processo.

Sendo assim, procura-se fundamentar alguns das características (mentor/mentorado/grupo de trabalho/organização) que foram detectadas em algumas organizações internacionais, para que estas possam servir de base para o presente estudo. A seguir serão apresentadas as seguintes características individuais (nível educacional, habilidades interpessoais, comunicação, influência de outros relacionamentos, personalidade e gênero) e as características organizacionais (idade, disponibilidade de tempo, sistema de recompensa, desenho do trabalho, normas e práticas organizacionais e cultura).

2.5.1. Características Individuais

2.5.1.1 Nível educacional

Uma das características que pode influenciar no processo de mentoria é o nível educacional do mentorado. Segundo Kram (1983) existe uma maior probabilidade que pessoas com um nível educacional mais elevado tenham um mentor por perceberem que isso lhes proporcionará uma maior possibilidade de ascender na sua carreira profissional como também terão um maior interesse em desenvolver uma identidade profissional.

2.5.1.2 Habilidades interpessoais

As habilidades interpessoais trazidas para um relacionamento constituem outra característica que pode influenciar como um relacionamento vai se iniciar, como ele se desdobrará e como ocorrerá a ampliação das possíveis funções de mentoria.

Conforme Kram (1988) as habilidades interpessoais que dão suporte à ampla classe de funções psicossociais e de carreira são afetadas por súbitas atitudes concernentes à autoridade, à própria competência, a conflitos, a competição e a intimidade. Bernhoeft (2001) corrobora esta visão acrescentando que o ponto de partida para um relacionamento de mentoria é a confiança, calcada não apenas na empatia mas também na competência.

Na visão de Kram (1988), indivíduos que possuem sentimentos negativos concernentes à autoridade provavelmente não terão como bem-vindas as funções de mentoria, o que não ocorrerá com indivíduos que possuem visões positivas. Indivíduos que questionam sua própria competência também terão menor probabilidade de prover funções de mentoria do que indivíduos que possuem autoconfiança. E aqueles indivíduos que podem tolerar conflito e direcionar sentimentos competitivos provavelmente irão procurar e oferecer uma ampla faixa de funções de mentoria (KRAM, 1988).

2.5.1.3 Comunicação

Muitas funções psicossociais e de carreira requerem uma efetiva habilidade de comunicação; contudo algumas mais do que outras, como é o caso da troca de idéias e *coaching*. Em ambos os casos, indivíduos necessitam efetivas habilidades de ouvir, dar e receber feedback, gerenciar conflitos e discordâncias, e gerenciar competição e colaboração (KRAM, 1988). Para Bernhoeft (2001) mentoria é um exercício de *feedback* de duas mãos. E para o *feedback* ser pleno, precisa partir da disposição de auto-conhecimento e da escolha de alguém que funcione como um espelho do coletivo ao redor.

Outro ponto levantado refere-se à frequência e à natureza da comunicação entre mentor e mentorado. Segundo Hegstad (1999) a frequência e a natureza das comunicações existentes entre mentor e mentorado influenciam a eficácia da relação de ambas as partes (mentor/mentorado), como da organização como um todo. Ensher e Murphy (1997) ampliam este pensamento afirmando que a frequência da comunicação aumenta as semelhanças percebidas entre os participantes, conseqüentemente estes resultados aumentarão a satisfação e a manutenção do relacionamento. Além disso, quando a comunicação focaliza orientação e aconselhamento, isso irá trazer mais benefícios do que outros tipos de comunicação (FAGENSON apud HEGSTAD, 1999).

Noe (1988) mostra outro ponto bastante significativo referente à comunicação. Conforme o autor, o crescimento da comunicação aumenta o acesso a redes de comunicação, ajuda na socialização e diminui o papel de estereótipos negativos. Programas de mentoria com diretrizes relativas a comunicação podem aumentar a efetividade do programa global, como também as relações individuais (FAGENSON-ELAND, MARKAS, e AMENDOLA, 1997; MURRAY, 2001).

2.5.1.4 Influência de outros relacionamentos

De acordo com Kram (1988) as ações individuais em um relacionamento são influenciadas por outros relacionamentos. Conforme a autora, se um indivíduo têm um relacionamento apoiado por seus pares e superiores, é provável que cada um deles (mentor/mentorado) venha posteriormente a desenvolver algumas das funções de mentoria. Ao contrario, o indivíduo que é novo no círculo de trabalho, e que possui pouco apoio no relacionamento, ao invés de desenvolver funções de mentoria (ser mentor), buscará uma

extensa faixa de funções de carreira e psicossociais de um relacionamento que ofereça este potencial para ele (ser mentorado).

Segundo Allen, Russell e Maetzke (1997) experiências positivas com mentoria são importantes como tentativas de melhorar programas de mentoria. Em adição, experiências negativas talvez resultem em hesitação por parte do mentorado de se engajar em futuras atividades de mentoria, seja como mentorado ou como mentor.

Allen, Poteet e Burroughs (1997) descobriram que 93% dos mentores entrevistados em suas pesquisas tinham sido previamente envolvidos em mentoria. Vários estudos realizados nesse sentido encontraram que todo tipo de experiência passada de mentoria (seja do mentorado, do mentor ou de ambos) é positivamente relacionada à disposição do desenvolvimento de mentorias futuras (ALLEN et al, 1997). Por outro lado, Olian et al, (1988) detectaram que mentores que encontram-se exercendo a mentoria terão maior probabilidade de terem disposição de servir como mentores no futuro, ao contrario dos que se encontram sendo mentorados, que estarão menos dispostos a se tornarem mentores.

Entretanto, Allen, Russell e Maetzke (1997) afirmam que estritamente antes de se examinar experiências de mentoria, seria mais apropriado examinar os valores de percepção nas experiências prévias de mentoria. Em suas pesquisas, eles encontraram que a satisfação do mentorado com sua mentoria era positivamente relacionada com sua disposição para servir como mentor para outras pessoas no futuro, como também foi encontrado que não existe nenhum relacionamento significativo entre experiências prévias de mentoria favoráveis e disposição do mentor para atuar novamente como mentor.

Como se pode observar, o que leva um indivíduo a ser mentor não é simplesmente a experiência prévia com mentoria, mas a qualidade do relacionamento existente entre mentor e mentorado, o que será mais aprofundado no item 2.6.

2.5.1.5 Personalidade

Para um indivíduo possuir um mentor talvez dependa da sua personalidade. De acordo com as pesquisas realizadas por Turban e Dougherty (1994) mentorados podem influenciar a quantidade da mentoria recebida por eles. Exemplificando melhor, indivíduos com controle interno, um alto nível de auto-monitoramento e equilíbrio emocional provavelmente estarão mais aptos a iniciar e conseqüentemente receber mentoria.

Os autores sugerem que certas características de personalidade de cada indivíduo evidentemente são relacionadas ao comportamento proativo para a iniciação dos relacionamentos de mentoria. As características de personalidade dos mentorados são importantes determinantes da quantidade de mentoria que eles recebem através da influencia de suas experiências para iniciar os relacionamentos de mentoria. As características de personalidade têm uma influência indireta sobre os resultados da carreira através da influência, da iniciação e da recepção de mentoria.

2.5.1.6 Gênero

O gênero é um dos fatores que pode interferir no relacionamento de mentoria. Ragins e Cotton (1991) observaram em seus estudos que as mulheres percebem ter um número maior de barreiras para conseguirem mentores do que os homens nas organizações. Segundo estes autores, as mulheres relataram que os mentores ficam relutantes no momento de desenvolverem as relações de mentoria. Adicionalmente, relacionamentos de mentoria, naturalmente, envolvem um alto nível de proximidade entre os participantes. Dessa forma foi mencionado também, que alguns mentores e funcionários das organizações poderiam interpretar essa relação como sendo de assédio sexual.

Esta percepção de barreiras com mentoria, entretanto, pode estar fundamentada na visão de que muitos problemas podem aparecer provenientes do cruzamento do sexo masculino com o feminino (a maioria dos mentores tende a ser de homens e possuir maior poder nas organizações) (RAGINS, 1997b). Na realidade, existem mais homens do que mulheres ocupando postos mais altos nas organizações.

Atitudes em torno do sexo oposto também influenciam os estilos interpessoais e, conseqüentemente, a natureza do desenvolvimento do relacionamento. Segundo Kram (1988) homens em posições de autoridade com experiência, posição e inclinação para desenvolver funções de mentoria talvez limitem seus relacionamentos com jovens colegas mulheres, preocupados com o crescimento de intimidade e de super proteção, podendo estreitar a extensão das funções de mentoria. Similarmente, mulheres podem apresentar modelos de papéis inadequados, podem representar um papel de mulher desamparada, ou temer o potencial de crescimento de intimidade no relacionamento.

De acordo com Ragins (1997b), o cruzamento do sexo masculino com o feminino, nos relacionamentos de mentoria pode ser necessário para que as mulheres possam atingir níveis hierárquicos mais elevados nas organizações já que os homens são ainda os primeiros portadores de posições de poder nas organizações.

Pesquisas também sugerem que o gênero também influencia o tipo de relacionamento. Mentores desenvolvem ajuda psicossocial para mentoradas mulheres e desenvolvem ajuda instrumental para seus mentorados homens (BURKE e MCKEN, 1990; BURKE, MCKEN e MCKENNA, 1993)

2.5.1.7 Idade

A idade é outra característica que segundo alguns autores pode interferir nos relacionamentos de mentoria. Diferentes estudos expõem que o mentor deve ser velho o bastante para ter acumulado experiência necessária para beneficiar o mentorado. Levinson et al (1978) encontrou que mentores são geralmente mais velhos do que seus mentorados, aproximadamente 8 a 15 anos. Os autores acreditam que se a diferença de idade for muito grande, como 20 anos ou mais, o relacionamento será mais que de pai para filho, e os sentimentos existentes interferirão com a função de mentoria. Por outro lado, uma diferença de idade de menos de 6 a 8 anos é provável fazer com que os participantes se relacionem apenas como pares, e os aspectos da mentoria tenderão a ser mínimos. Ainda conforme os autores, existem casos excepcionais nos quais bons mentores podem ser 20 ou 50 anos mais velhos, ou ainda ter a mesma idade ou ser mais novos do que os seus mentorados, mas estes casos são incomuns e requerem qualidades especiais por parte do mentor e do mentorado.

2.5.2. Características organizacionais

2.5.2.1 Disponibilidade de tempo

Os gerentes seniores são afetados pelo grupo de relacionamento na sua vida de trabalho. Neste aspecto, os gerentes sem subordinados para o desenvolvimento de funções de *coaching* podem proporcionar funções de mentoria se suas próprias necessidades para crescer são importantes, já que dispõem de mais tempo. Ao contrário, gerentes que tenham um grupo de pessoas júnior sob sua supervisão podem ser menos acessíveis para proporcionar mais do que um *coaching* ocasional, exposição ou patrocínio para qualquer colega júnior, já que dispõem de menos tempo para essa atividade (KRAM, 1988). Na realidade, a disposição e a

capacidade de um indivíduo para empreender e construir relacionamentos de desenvolvimento são afetados pelos relacionamentos já existentes no seu local de trabalho. Sendo assim, tempo é um fator imprescindível quando se pretende desenvolver funções de mentoria dentro de uma organização. Isso ocorre porque o mentor necessitará dar uma maior atenção àqueles que se tornam seus mentorados.

2.5.2.2 Sistema de recompensa

Outras características organizacionais também afetam o desenvolvimento das funções de mentoria. Uma destas características refere-se aos sistemas de recompensa. Conforme Kram (1988), os sistemas de recompensa influenciam aquelas funções que abarcam o avanço e o grau em que os gerentes seniores são recompensados por desenvolvê-las. Em alguns casos o patrocínio é essencial para o avanço do mentor, e os gerentes seniores são levados a escolher aqueles que eles irão ativamente auxiliar nas decisões promocionais.

Os sistemas de recompensas, na visão de Hegstad (1999), podem servir também como obstáculos ou apoio nos programas de mentoria. Para o autor isso vai depender de como esses sistemas relacionam mentoria com o departamento de desenvolvimento de recursos humanos. Sistemas de recompensa que enfatizam resultados de *bottom-line* e não dão também uma alta prioridade aos objetivos de desenvolvimento de recursos humanos criam condições que desencorajam mentoria (KRAM, 1988).

Para Ragins (1997a) uma organização que incorpora no programa de mentoria um critério de revisão de desempenho pode experimentar um maior nível de desenvolvimento do que uma organização que não use. As recompensas podem ser dirigidas não só para os participantes, mas também para os supervisores que assistem os subordinados em desenvolvimento de mentoria.

Conforme Allen, Poteet e Burroughs (1997), recompensas ligadas a participação podem ter um impacto no número, no tipo e no nível de compromisso com uma motivação para servir de mentor.

Como vimos, o sistema de recompensa da organização pode servir como um dos principais fatores para o surgimento de programas de mentoria ou simplesmente para a sua inibição.

2.5.2.3 Desenho do trabalho

O desenho do trabalho também influencia quais funções podem ser produzidas. De acordo com Kram (1988), quando o desenho do trabalho encoraja gerentes em diferentes níveis a trabalharem mais em conjunto, as funções de mentoria irão provavelmente ser providas, já que as frequências de interações são mais prováveis. Tarefas colaborativas permitem não só *coaching*, como também amizades e atribuições mais desafiadoras, modelagem, exposição e proteção.

2.5.2.4 Normas e práticas organizacionais

Duas outras características que podem influenciar as funções de mentoria são as normas e práticas organizacionais (KRAM, 1988). Segundo a autora, práticas relativas às rotações de tarefa, promoção, desempenho administrativo e comunicação podem dar suporte ou interferir com as funções particulares de carreira e psicossociais.

Ainda conforme a autora, os indivíduos tenderão a construir um relacionamento de suporte no trabalho se eles ponderarem quais são suas necessidades, quais funções de mentoria e psicossociais podem atender a essas necessidades, e quem na organização pode ser

capaz de prover aquelas funções de mentoria. Sendo assim, como nos diz Burke e Mckeen (1989), o estabelecimento de metas no programa de mentoria formal é fator fundamental para a diminuição de riscos em um programa de mentoria.

Conforme os citados autores, é mister ressaltar que o sucesso de qualquer iniciativa maior de uma organização depende do suporte dado pelas altas categorias. Uma vez que o programa de mentoria formal irá envolver alguns níveis de gerência superior, é crucial que o “topo” dê um efetivo suporte ao programa, garantindo assim a participação destes gerentes superiores.

2.5.2.5 Cultura

Muitos praticantes de mentoria formal têm aprendido que quando se desenvolve um programa de mentoria a cultura corporativa deve ser o primeiro aspecto a ser considerado. O que ocorre é que algumas culturas contribuem mais para um relacionamento um-a-um do que outras. Pode-se encontrar dentro das organizações culturas que não sejam receptivas à intimidade e inerentes compartilhamentos em programas de mentoria formal (ZEY, 1997). Para Bernhoeft (2001) a eficácia do processo de mentoria será maior se houver na corporação, seja ela familiar ou profissional, uma cultura de desenvolvimento de pessoas voltada para o aprimoramento profissional e também pessoal.

É necessário considerar estas múltiplas influências no comportamento individual dentro do contexto organizacional para apreciar completamente como o contexto limita ou expande a extensão da transmissão das funções de carreira ou psicossociais. Dependendo de como as características acima citadas se manifestem nas organizações e nos indivíduos que fazem parte do processo de mentoria, os benefícios trazidos por esses programas são bastante evidentes.

Torna-se impossível considerar a questão de mentoria focalizando tão somente as características de um mentor, de um mentorado, de uma organização e de um grupo de trabalho, deixando fora as características da cultura maior na qual estes elementos estão inseridos.

Freitas (1997) pressupõe, em seu artigo “Traços Brasileiros para uma Análise Organizacional”, que é possível delinear traços de uma cultura nacional que podem ser encontrados em grande parte das organizações. Ainda conforme o autor, se não todos, certamente alguns desses traços estarão presentes em maior ou em menor grau no cotidiano de cada uma das organizações.

Hofstede (apud MOTTA, 1997), em seus estudos sobre a importância da cultura nacional no comportamento de empregados e executivos, argumenta que o individualismo é uma das dimensões básicas que interferem no comportamento, em que as pessoas se definem como indivíduos. Segundo Motta (1997) fala-se em individualismo nas situações em que as pessoas tomam conta apenas de si próprias e daqueles que lhes estão mais próximos. Na situação inversa, o coletivismo, as pessoas fazem distinção entre seus próprios grupos, que incluem parentes, clãs e organizações, além de outros grupos.

Outro ponto a ser destacado refere-se ao paternalismo. Prates e Barros (1997), em seus estudos sobre os estilos brasileiros de administrar, enfatizam que o personalismo e a concentração do poder têm como síntese o paternalismo. Este, por sua vez, apresenta duas facetas: o patriarcalismo e o patrimonialismo. O patriarcalismo refere-se à parte supridora e afetiva do pai, atendendo ao que dele esperam os membros do clã, e o patrimonialismo, a face hierárquica e absoluta, impondo com a tradicional aceitação sua vontade a seus membros. Motta (1997) enfatiza que, “longe de se fixar para cada um papéis dos quais não se pode escapar, a cultura influencia assim as orientações que tomam, no seio de cada conjunto social,

os jogos estratégicos por meio dos quais cada indivíduo defende seus interesses e suas convicções” (p.27).

Conforme Freitas (1997), as organizações têm descoberto que novas estratégias e práticas gerenciais têm sentido do ponto de vista financeiro e mercadológico, mas não podem implementar estas estratégias porque requerem pressupostos e valores muito diferentes daqueles pertencentes à cultura organizacional vigente.

Motta e Caldas (1997) corroboram essa visão e acrescentam:

Toda sociedade, em maior ou menor medida, é capaz de filtrar e adicionar idéias, criando suas próprias versões. Por sua vez organizações também filtram e retemperam essas idéias, costumes e valores, à sua própria maneira. Os pressupostos básicos, os costumes, as crenças e os valores, bem como os artefatos que caracterizam a cultura de uma empresa, trazem sempre, de alguma forma, a marca de seus correspondentes (p.19).

A seguir serão abordados os benefícios que poderão ser alcançados com os programas de mentoria formal que são implantados com sucesso nas organizações.

2.6 Benefícios de mentoria

O mentor não se empenha num relacionamento meramente para satisfazer um impulso altruístico. De fato, os benefícios de carreira de um relacionamento para o mentor podem advir dos benefícios alcançados por seu mentorado (ZEY, 1997).

De acordo com a literatura referente às carreiras, o número de custos e benefícios parece estar associado diretamente ao mentor. O mentor tem como principais benefícios a satisfação pessoal de ver seus mentorados se desenvolverem pessoalmente e alavancarem sua educação profissional (RAGINS e SCANDURA, 1994). Contudo, esses não são os únicos benefícios conquistados através do processo de mentoria. Por exemplo, Arnold e Johnson (1997) mencionam que os benefícios de mentoria relacionados à carreira são aqueles aspectos

do relacionamento que preparam os mentorados para um avanço nas suas carreiras, enquanto que os benefícios psicossociais ampliam seu senso de competência, identidade, e eficácia no trabalho. Exemplificam ainda que um benefício psicossocial é um aconselhamento onde o mentor provê uma abertura para o mentorado discutir suas ansiedades e medos. Teorias existentes predizem que mentores eficientes deveriam estar associados a uma atitude positiva de trabalho e carreira (KRAM, 1988), e estudos empíricos têm dado suporte a essa idéia.

Zey (1997) deixa claro que os programas de mentoria provêm sólidos benefícios para o mentorado, para o mentor e para a organização. O mentor guia, aconselha, protege e, às vezes, até promove o mentorado. Literalmente o mentor supervisiona o desenvolvimento e a carreira do mentorado. Em retorno, o mentorado ajuda na performance e no crescimento da reputação do mentor, ajuda no crescimento do conhecimento do mentor, beneficiando assim a permanência na posição que ocupa, como também desenvolve no mentor um sentimento de orgulho e contribuição para a organização. Como resultado desses mútuos benefícios entre mentor e mentorado as organizações também saem ganhando, como pode ser observado no modelo de benefícios mútuos de Zey (1997). Ver Figura 1 (2) abaixo.

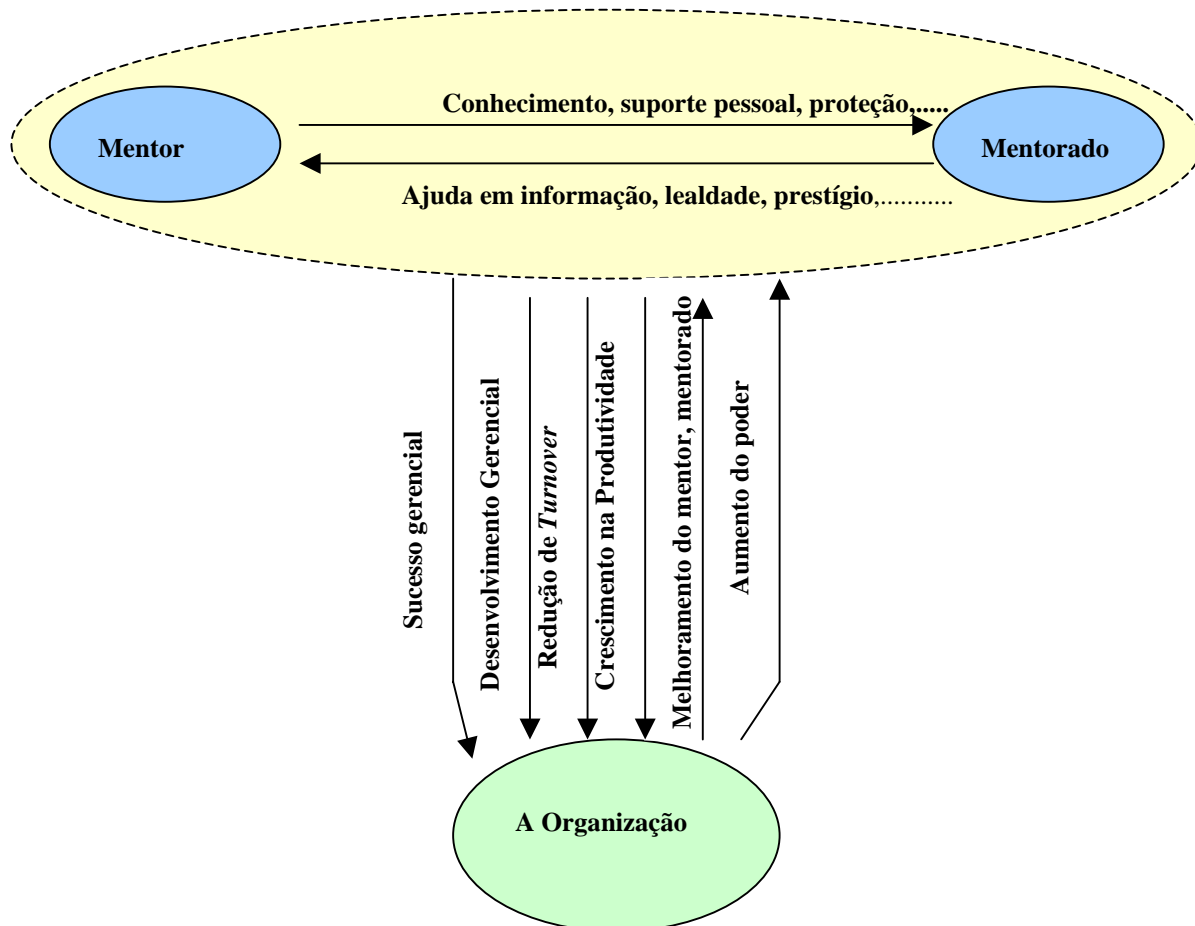


Figura 1 (2) – Modelo de benefícios mútuos de Zey (1997)

De conformidade com a Figura 1 (2) acima, as setas representam os benefícios que são transferidos em um relacionamento. Elas mostram que o mentor proporciona ao mentorado suporte e proteção e o mentorado ajuda o mentor em seu trabalho e edifica seu império. A Figura 1 (2) também indica que o relacionamento de mentoria transfere benefícios para a organização (um time bem entrosado, um bom desenvolvimento gerencial, um mentorado apto a manter valores e tradições corporativas) e na troca desses benefícios a organização avança em sua posição e amplia em poder o mentor e o mentorado.

Pesquisas também têm sido realizadas procurando comparar os benefícios recebidos por indivíduo com mentoria informal, mentoria formal e indivíduos que não possuem mentoria.

Fagenson-Eland, Marks, e Amendola (1997) detectaram em suas pesquisas que mentorados em relacionamentos informais relatam que seus mentores fornecem mais funções psicossociais do que mentorados em programas formais. Seibert (1999), em sua pesquisa, descobriu que funcionários em mentoria formal reportam uma ótima satisfação em relação a funcionários sem mentoria, contudo os grupos não diferem no comprometimento organizacional, na auto-estima e no stress relacionados ao trabalho. Chao, Walz, e Gardner (1992) supõem que mentorados informais irão apresentar um mais alto nível de satisfação no trabalho e socialização organizacional do que mentorados formais, os quais apresentarão níveis maiores em comparação aos não mentorados.

No estudo realizado por Noe (1988), mentorados em relacionamentos de mentoria formal recebem menos mentoria de carreira do que mentoria psicossocial. Além disso, resultados também mostraram que mentorados formais recebem significativamente menor mentoria de carreira em contrapartida aos relacionamentos de mentoria informal.

Apesar de alguns estudos indicarem que mentoria informal trás mais benefícios para uma relação do que a mentoria formal, um estudo mais recente de Ragins, Cotton e Miller (2000) mostra que isso nem sempre é verdade. O estudo é bastante elucidativo, mostrando que mentorados formais que apresentam uma alta satisfação com seus mentores apresentam um maior comprometimento organizacional do que indivíduos que possuem uma relação marginal de mentoria informal. Eles também compararam mentorados que se encontram altamente satisfeitos com seus mentores formais com mentorados que se encontram insatisfeitos com seus mentores informais, e encontraram que os mentorados formais apresentam mais atitudes positivas do que os mentorados informais.

Em suma, a visão de que o relacionamento de mentoria informal é automaticamente mais benéfico do que o relacionamento de mentoria formal é aparentemente muito simplista.

Pode-se assim dizer que a mentoria formal em alguns casos é a melhor forma de mentoria. O que na verdade esses autores vêm mostrar é que a qualidade do relacionamento existente entre mentor e mentorado é que faz diferença, e que o nível de satisfação em um relacionamento aparece como a variável chave.

Mas, apesar dos benefícios listados acima, é importante frisar que não são todas as relações de mentoria que operam de acordo com o planejado. Como será descrito a seguir, muitas vezes um relacionamento de mentoria falha ou se deteriora.

2.7 Dificuldades

Quando pesquisas ilustraram que as funções de mentoria acarretam formas positivas de suporte em muitas relações de mentoria (EX; CHAO, 1997; KRAM, 1988) deixaram também algumas evidências que mentoria pode ter aspectos prejudiciais. Scandura (apud EBY et al, 2000) reforça esta idéia dizendo que apesar das evidências mostrando os benefícios trazidos pelos programas de mentoria, isso não impede a possibilidade de mentoria ter aspectos negativos.

Levinson et al (1978) ajuda a ilustrar que mentores podem ser excessivamente críticos, exigentes, autoritários com seus mentorados e podem tirar proveito ou minar a carreira dos mentorados. Kram (1988) também documentou que o relacionamento que se inicia com benefícios mútuos, pode algumas vezes tornar-se frustrante e destrutivo. Pesquisas cruzando o sexo masculino com o feminino, nos relacionamentos de mentoria, também sugerem a existência de aspectos negativos tais como superproteção e paternalismo através do mentor e tensão sexual entre mentor e mentorado (KRAM, 1988, NOE, 1988, RAGINS e COTTON,

1991; RAGINS, 1989). Diferentes autores também sugerem que o cruzamento dos sexos nos relacionamentos de mentoria são limitados porque eles não fornecem ao mentorado um papel modelo que possa ser identificado com facilidade (SHAPIRO et al apud OLION, et al, 1988).

Ragins e Scandura (apud EBY et al, 2000), em recente estudo sobre diferenças de gênero no término de um relacionamento de mentoria, encontraram evidências de uma dinâmica prejudicial no relacionamento entre mentor e mentorado.

Como nenhum desses estudos estava especificamente voltado para detectar os relacionamentos negativos dos mentores, essas evidências só puderam ser confirmadas mais recentemente. Eby et al (2000) em suas pesquisas com 240 mentorados detectaram que 84 mentores tiveram um relacionamento de mentoria negativa. Em suas pesquisas foram relatados aspectos negativos tais como: delegação inapropriada, tirania, apropriação indébita ou sabotagem, habilidades interpessoais e competências pobres por parte do mentor.

Hunt e Michael (1983) sugerem que relacionamentos que não são complementares ou são terminados prematuramente talvez provoquem uma perda de auto-estima, frustração, bloqueio de oportunidades ou ainda um sentimento de traição para o mentorado. Eles também sugerem que depois de um suporte público do mentorado por um dos seus pares ou superiores, este pode não apresentar a performance esperada. Esta performance pobre reflete negativamente no mentor. Frustração também pode ocorrer se o mentor for incapaz de ajudar o seu mentorado a avançar dentro da organização. Kram (1988) acrescenta que relacionamentos com mentores injustos podem custar ao mentorado o tempo de uma preciosa carreira e trazer para ele/ela um *feedback* negativo de associação.

Outro ponto importante refere-se ao compromisso assumido pelo topo da organização. De acordo com Ragins e Scandura (1994) e Murray (2001), sem compromisso do topo da organização mentores passam a ver a responsabilidade com mentoria negativamente porque requer um esforço além de seus deveres regulares. A administração tem que reconhecer que

as relações de mentoria em desenvolvimento requerem tempo e esforço que poderiam infringir em outras responsabilidades (BAUM apud HEGSTAD, 1999).

A prática de mentoria parece expandir-se através de diversos setores e tipos de organizações. Dessa forma, a seguir será abordado mentoria no setor público.

2.8 Mentoria em empresas públicas

A prática de mentoria é evidente em toda a jurisdição e através de diferentes setores (BHATTA e WASHINGTON, 2003). No setor público do Japão, por exemplo, o conjunto de relacionamentos *senpai-konhai* no serviço civil guia os novos principiantes num relacionamento com um mentor que é um membro do *staff* júnior e estes se encontrarão associados por um determinado período de tempo. No serviço administrativo de Singapura, para cada novo oficial é nomeado um mentor, que pode oferecer um conselho amigo (BHATTA e WASHINGTON, 2003). Na Islândia e na Dinamarca o governo ajuda os líderes do setor público a organizar e manter redes de comunicação entre eles. Embora isso não seja um esquema de mentoria formal, existe uma clara transferência de aprendizagem dos colegas mais experientes em um nível informal (SHIN apud BHATTA e WASHINGTON, 2003). No serviço público de Queensland na Austrália, gerentes iniciaram relacionamentos de mentoria/*coaching* em grupos de três ou quatro indivíduos.

Ritchie e Cannolly (1993) afirmam que a prática de mentoria difere dependendo do ambiente e, usando o setor de serviço social e saúde como exemplo, encontraram como mentoria no setor privado é fundamentalmente diferente do setor público. Eles afirmam que o gerenciamento de mentoria no setor privado é usado principalmente como elitista, um rápido caminho para o gerente júnior, entretanto no setor público, mentoria é uma função básica de desenvolver a cultura gerencial. Segundo Bhatta e Washington (2003), embora isso possa não

ser verdade, eles acreditam que os autores omitem a menção da presença de valores no setor público que são críticos nesta discussão. Estudos realizados no serviço público da Nova Zelândia por Bhatta e Washington (2003) mostraram que mentoria parece ser usada pelos funcionários do setor público mais como uma assistência aos jovens para um estabelecimento de suas carreiras do que pelos membros de *staff* como uma forma de subir na hierarquia.

Parece ser óbvio que projetos de mentoria formal patrocinem o caminho central para manter e aumentar os valores e o modelo de um serviço público uniforme (BHATTA e WASHINGTON, 2003).

Apresentado assim as teorias que fundamentam o estudo, a seguir será apresentado a metodologia utilizado no presente estudo.

3 Metodologia

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos destinados a identificar as características de um mentor, de um mentorado, de um grupo de trabalho, de uma organização e de uma cultura maior que podem facilitar ou inibir a implantação do programa de mentoria formal com sucesso, na ótica dos dirigentes do terceiro e quarto níveis hierárquicos da EMPREL e da CELPE.

O capítulo encontra-se constituído dos seguintes itens: natureza do estudo, população e amostra, coleta de dados, análise de dados, caracterização das organizações estudadas e limitações da pesquisa.

3.1 Natureza do estudo

Como ainda não foi identificado nenhum estudo no Brasil, e especificamente no Estado de Pernambuco, buscando averiguar quais características de um mentor, de um mentorado, de um grupo de trabalho, de uma organização e de uma cultura maior, podem facilitar ou inibir a implantação de um programa de mentoria formal com sucesso, este estudo caracteriza-se, de acordo com a taxonomia apresentada por Vergara (2003), como um estudo exploratório.

A principal particularidade de uma pesquisa exploratória é que ela é “realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa” (VERGARA, 2003, p.47). Neste tipo de pesquisa, “procura-se obter um primeiro contato

com a situação a ser pesquisada ou um melhor conhecimento sobre o objeto em estudo levantado” (SAMARA e BARROS, 1997, p.24). O estudo exploratório “realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma” (CERVO e BERVIAN, 2002, p.69).

O presente estudo pode também ser identificado como um estudo múltiplo de casos, de natureza descritiva, uma vez que buscou estudar duas organizações e identificar quais características (mentor/mentorado/grupo de trabalho/organização/cultura pernambucana) podem inibir ou facilitar o processo de implantação de um programa de mentoria com sucesso, na visão de seus dirigentes.

Com base nos argumentos de Cervo e Bervian (2002), o propósito fundamental do estudo de caso “é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo de seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida” (p. 67).

Em relação à pesquisa descritiva, Vergara (2003) afirma que ela expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Como também pode estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Este tipo de pesquisa não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Este estudo teve como foco a EMPREL (Empresa Municipal de Informática) e a CELPE (Companhia Energética do Estado de Pernambuco). A escolha das duas empresas se deu no primeiro momento por se tratar de uma empresa de natureza pública e a outra de natureza privada, visto que o estudo buscou identificar características que pudessem facilitar ou inibir a implantação de um programa de mentoria formal em ambos os tipos de organizações. No segundo momento essa escolha se deu (CELPE e a EMPREL) pela facilidade de acesso da pesquisadora a ambas empresas.

3.2 População e amostra

Por se tratar de um estudo múltiplo de casos, a população alvo desse estudo foi constituída dos cargos que se encontram nos níveis hierárquicos (3) três e (4) quatro da estrutura das duas empresas (EMPREL e CELPE). Na EMPREL os níveis hierárquicos três e quatro encontram-se compostos respectivamente pelos chefes de departamento e chefes de divisão, já no caso da CELPE estes níveis encontram-se compostos respectivamente por gerentes e gestores. Apesar das denominações desses níveis serem diferentes nas empresas estudadas, as tarefas atribuídas a estes cargos são equivalentes nas duas empresas.

A decisão de envolver apenas os cargos que se encontram nos níveis hierárquicos três e quatro, se deu pela dificuldade de acesso aos níveis mais altos das organizações (ex: diretoria). Dessa forma, como critério de restrição para a amostra, o que foi adotado é que os respondentes de ambas as empresas estivessem nos mesmos níveis hierárquicos.

No caso da EMPREL, considerando as características da população de 8 (oito) chefes de departamento e 19 (dezenove) chefes de divisão, representando uma população de apenas 27 componentes, optou-se por realizar um censo. Obteve-se como resultado 25 respondentes, representando respectivamente 92.6% da população. Ver Tabela 1 (3).

No caso da CELPE, de uma população de 27 (vinte e sete) gerentes e 96 (noventa e seis) gestores, num total de 123 componentes, utilizou-se uma amostra por acessibilidade, o que, segundo Vergara (2003), configura-se como um critério de seleção de elementos pela facilidade de acesso que se tenha a eles, sem o envolvimento de qualquer procedimento estatístico como pré-requisito de seleção. Dessa forma, obteve-se um total de 50 respondentes (o dobro do número de respondentes da EMPREL).

No caso da CELPE optou-se por ter como amostra o dobro dos respondentes da EMPREL para que se pudesse realizar uma análise comparativa entre as duas empresas sem uma discrepância entre os dados.

Tabela 1 (3) - População e amostra

EMPRESA	AMOSTRA	TOTAL	RESPONDENTES	TOTAL
CELPE	27 (Gerentes)	123	10(Gerentes)	50
	96 (Gestores)	(100%)	40(Gestores)	(40%)
EMPREL	8 (Chefes Dep.)	27	7(Chefe Dep.)	25
	19 (Chefes Div.)	(100%)	18(Chefe Div.)	(92,6%)

Fonte: Pesquisa de Campo (EMPREL e CELPE)

3.3 Coleta de dados

A coleta de dados realizou-se em três fases distintas, visando atender aos objetivos desse estudo. A Figura 2 (3) abaixo ilustra as técnicas de pesquisa que foram utilizadas no presente estudo.

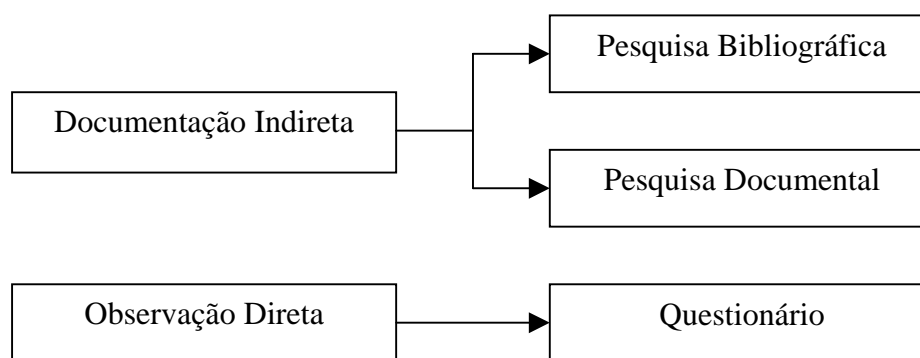


Figura 2 (3) - Técnicas para pesquisa de Marconi e Lakatos (1996)

A documentação indireta realizou-se através da pesquisa bibliográfica, que buscou explorar conhecimentos sobre o tema em análise, podendo assim fundamentar e atualizar os aspectos teóricos da pesquisa. A pesquisa documental realizou-se junto às empresas (CELPE

e EMPREL) por meio de documentação própria, buscando-se adquirir um maior conhecimento histórico da empresa.

Destaca-se porém, que a pesquisa só pôde ser iniciada depois de aprovada pelas duas empresas. Em ambas empresas, foi necessário apresentar um resumo do projeto e o questionário a ser aplicado, além da documentação da universidade na qual a pesquisadora encontra-se fazendo mestrado, comprovando assim seu vínculo com a mesma. Esses documentos, no caso da EMPREL, passaram por uma reunião de diretoria, e na CELPE, apenas pelo departamento de recursos humanos, para então serem permitidas as pesquisas nas empresas. A pesquisadora esperou aproximadamente 50 dias pela resposta da EMPREL e 30 dias pela da CELPE.

A observação direta realizou-se por meio de questionário. Marconi e Lakatos (1996) definem questionário como: “um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador” (p. 88).

3.3.1 Instrumento de coleta de dados

Na coleta de dados, a investigação foi realizada através da aplicação de um questionário (Apêndice A), anônimo, contendo perguntas fechadas e abertas, junto ao terceiro e quarto níveis hierárquicos das empresas.

O instrumento de pesquisa foi elaborado pela pesquisadora juntamente com sua orientadora, a partir de questões oriundas da fundamentação teórica, e da realização de um *brainstorming*, o qual foi realizado junto aos integrantes do ECO (Núcleo Interdisciplinar de Estudos em Comportamento Organizacional).

As características estudadas foram classificadas através de variáveis do tipo escalar com base na escala de Likert de cinco pontos. A coluna que classifica a “Importância” dessas características possui uma escala de Likert variando de: (1) muito prejudicial, (2) prejudicial, (3) indiferente, (4) positivo e (5) muito positivo. E a escala que classifica a “Situação da Empresa” possui uma escala de Likert variando de: (1) inexistente, (2) raro, (3) ocasional, (4) freqüente e (5) muito freqüente.

O questionário se encontra dividido em três seções. Na primeira seção procurou-se detectar se os respondentes já tiveram um mentor ou se já foram mentores de alguém. A segunda seção encontra-se subdividida em cinco grupos, correspondendo respectivamente o primeiro grupo às características da cultura pernambucana, o segundo às características de uma organização, o terceiro às características de um grupo de trabalho, o quarto às características de um mentor e o quinto grupo às características de um mentorado. A terceira seção corresponde aos dados pessoais e profissionais dos respondentes e aos possíveis comentários e sugestões.

Após a elaboração, o questionário foi submetido a um grupo de 6 (seis) pessoas (teste piloto), dentre elas funcionários das empresas, não integrantes da amostra dessa pesquisa, que avaliaram a compreensão das questões. Apenas a variável “compensação emocional em ser mentor” (V43) foi modificada para “satisfação emocional em ser mentor”, para uma melhor compreensão do seu significado.

3.3.2 Procedimento para a coleta de dados

A aplicação dos questionários à amostra foi realizado simultaneamente nas duas empresas durante um período de dois meses consecutivos, sendo os respondentes abordados pela pesquisadora em seus locais de trabalho.

Na CELPE os encontros foram marcados pela própria pesquisadora, por telefone, em horários convenientes para os entrevistados, uma vez que a pesquisadora recebeu uma lista com os nomes e os telefones dos possíveis pesquisados. É importante frisar que antes do contato da pesquisadora com os respondentes da CELPE, o gestor de Recursos Humanos se encarregou de avisar a todos os possíveis entrevistados sobre a realização de uma pesquisa na empresa e de deixá-los à vontade para participar ou não da mesma. Entretanto, nenhum dos respondentes se recusou a participar. No caso da EMPREL, uma funcionária do departamento de recursos humanos ficou encarregada de marcar os horários e entrar em contato com a pesquisadora.

Ao receber os questionários todos os respondentes foram informados sobre a finalidade da pesquisa e receberam uma pequena introdução sobre o tema a ser pesquisado e uma breve orientação de como responder ao questionário. A introdução sobre o tema foi fundamental para as respostas dos questionários uma vez que o tema é bastante recente no campo organizacional no Brasil e poucas pessoas têm conhecimento sobre o assunto.

A pesquisadora se fez presente durante o preenchimento dos questionários, tendo assim uma devolução imediata dos mesmos. Inicialmente pensou-se em introduzir o tema e a orientação dos questionários e só depois retornar para apanhá-los, entretanto os gerentes de Recursos Humanos das duas empresas sugeriram à pesquisadora esperar o preenchimento dos questionários, alegando que os funcionários são muito ocupados e provavelmente haveria problemas na devolução dos mesmos.

3.4 Análise de dados

Para a análise e a interpretação dos dados quantitativos são empregadas técnicas principalmente de natureza estatística. Na análise dos dados dessa dissertação utilizou-se o

programa estatístico SPSS (versão 11.0) e as seguintes técnicas estatísticas: estatística descritiva, Qui-quadrado, análise fatorial e o teste de amostra emparelhada.

Para tentar estabelecer um perfil dos respondentes, os dados demográficos foram tabulados e, utilizando técnicas de estatística descritiva, mensurou-se a distribuição dos dados. Para a análise das variáveis quanto à importância atribuída pelos respondentes, no primeiro momento foram utilizadas as técnicas de estatística descritiva que compreenderam distribuição absoluta, percentual e medidas estatísticas (mínimo, máximo, média e desvio padrão) e a técnica estatística inferencial que compreendeu o teste Qui-quadrado, para verificar se existiam diferenças significativas entre as duas amostras (EMPREL e CELPE).

Para fazer a comparação entre a importância atribuída e a situação das empresas na visão dos respondentes utilizou-se o teste de amostras emparelhadas e as médias. O teste de amostras emparelhadas é utilizado para analisar os resultados de experimentos quando a mesma amostra é observada em duas diferentes condições. O nível de significância utilizado nas decisões dos testes estatísticos foi de 95%.

A análise fatorial foi utilizada neste estudo como forma de agrupar as variáveis que estavam contidas em um número grande de características (de uma organização, de um grupo de trabalho, de um mentor e de um mentorado) e facilitar a análise dos resultados para utilização na análise subsequente. A análise fatorial é uma classe de métodos estatísticos multivariados utilizados com o objetivo de reduzir e sumarizar os dados (HAIR et al, 1998). Dessa forma buscou-se agrupá-las em dimensões, para serem usadas na análise subsequente (Item 4.5).

A identificação dos fatores foi realizada através da análise fatorial por componentes principais. Este tipo de análise permite a redução de dados sem perder informações, uma vez que um adequado número de fatores ou dimensões é determinado. É possível usar também

escores dos fatores, que são combinações lineares de todos os itens, ou usar os itens originais que melhor representem as dimensões encontradas.

O primeiro passo dessa análise foi, neste caso, reduzir as características (de uma organização, de um grupo de trabalho, de um mentor e de um mentorado) através da análise fatorial por componentes principais, para obter uma estrutura simples, escolhendo variáveis substitutas para representar cada dimensão. Embora ambas, combinações lineares e variáveis substitutas, pudessem ser utilizadas, a decisão foi optar por variáveis substitutas, porque este procedimento não adiciona erro ao estudo.

A principal desvantagem de usar fatores, ao contrário das variáveis substitutas é que, enfatiza Dillon e Goldstein (apud CALADO, 1994), os escores dos fatores não podem ser calculados precisamente, em vez disso são estimados. O processo de estimação adiciona ao componente imprecisão, o que pode afetar a conclusão quando o escore do fator usado é absorvido por subseqüentes análises secundárias. Em outras palavras, uma vez determinado que as medidas dependentes tem “x” números de dimensões (muito freqüentemente em menor número do que os números de itens originais), é possível, e freqüentemente melhor, usar os itens que melhor representem aquelas dimensões encontradas, em vez das combinações lineares de todos os itens avaliados. Os dados dessa maneira serão reduzidos substancialmente, sem adicionar nenhuma imprecisão e sem perder qualquer informação. O procedimento envolvido na determinação do número de dimensões apropriado é descrito no próximo parágrafo.

No presente estudo, o critério utilizado na escolha das variáveis para representar cada um dos fatores foi estritamente matemático: as variáveis com alta carga foram escolhidas como variáveis substitutas. Conforme Malhotra (2001), “examinando a matriz de fatores, podemos escolher para dado fator a variável com maior carga sobre aquele fator. Essa variável pode então ser usada como variável substituta para o fator associado” (p.512). No

entanto, o autor enfatiza que esse processo só funciona bem se uma carga de fator para uma variável é claramente maior do que todos os outros carregamentos, caso contrário a escolha das variáveis deve basear-se em considerações teóricas. Neste estudo, as cargas de fatores se encontraram bastantes próximas para todas as características (organização, grupo de trabalho, mentor e mentorado), entretanto essa escolha pode ser feita através da maior carga, uma vez que a teoria não faz nenhuma ressalva expressiva quanto à existência de variáveis mais importantes.

Para obter uma solução consistente, a análise fatorial utiliza dois diferentes tipos de rotação: ortogonal e oblíqua. A escolha por um dos dois métodos deve ser feita baseada nas necessidades particulares do problema de pesquisa e levando-se em consideração o índice de correlação das variáveis. Com o teste “alfa de cronbach” pode-se verificar a consistência interna das variáveis dentro dos grupos que pertencem (HAIR et al, 1998). Valores acima de 0,5 são considerados significativos. Os valores em todos os grupos de características apresentaram-se inferiores a 0,50 indicando uma baixa consistência e um baixo nível de correlação entre as variáveis. Dessa forma, o método indicado para este estudo é a rotação ortogonal, uma vez Malhotra (2001) enfatiza que este tipo de rotação tem como resultado fatores com baixo nível de correlação e os eixos se mantêm em ângulo reto.

Dado o exposto acima, optou-se pela rotação ortogonal, através do processo varimax. Esse processo minimiza o número de variáveis, com altas cargas sobre um fator, reforçando assim a interpretabilidade dos fatores. Inicialmente, para determinar o número de fatores, utilizou-se a técnica dos auto-valores maiores que 1 (eigenvalues), com um fator de saturação igual a .50, por ser considerado bastante significativo. A análise fatorial é, portanto, exploratória, e não confirmatória, uma vez que a teoria não define o número de dimensões dos diversos construtos estudados.

Como estatísticas formais para testar a conveniência da análise fatorial foram realizados os testes de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), que serve para medir a adequacidade da amostra e o teste de esfericidade de Bartlett, que serve para testar a hipótese nula, de que as variáveis não sejam correlacionadas na população.

A ordem da análise fatorial é iniciada com as características da organização, sendo seguida posteriormente pelas características do grupo de trabalho, do mentor e do mentorado. Quanto às características da cultura pernambucana, quando foram aplicados os testes KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) e esfericidade de Bartlett a amostra apresentou o KMO (.468) menor do que .05 e o teste de Bartlett, com uma probabilidade de significância $P > 0,01$, sendo assim a análise fatorial considerada uma técnica inapropriada para analisar a matriz de correlação. Dessa forma, esses dados não foram utilizados nas próximas análises.

3.5 Limitações da pesquisa

É possível perceber algumas limitações da pesquisa sob o aspecto de que se buscou verificar a percepção dos respondentes sobre um tema pouco conhecido nas organizações. Dessa forma, as respostas podem ser afetadas por essa falta de conhecimento no assunto. Quanto a este fato tomado como limitação, buscou-se superá-lo através de uma breve introdução do que seja mentoria, antes da aplicação do questionário aos respondentes. Apesar de pouco estudada no Brasil, mentoria é um processo que ocorre naturalmente nas organizações e na vida pessoal de cada indivíduo. Sendo assim, é um assunto de fácil entendimento e compreensão por parte de todos.

Outra limitação diz respeito à pesquisa ser um estudo de caso. Segundo Yin (2001) os estudos de caso fornecem pouca base para se fazer uma generalização estatística. Contudo,

eles são capazes de permitir a criação de hipóteses através de um estudo mais aprofundado do fenômeno.

Pode-se ver também como limitação a CELPE não ser representativa de uma empresa privada já que ainda traz consigo muitas características de uma empresa pública.

4 Análises e discussões dos dados

Neste capítulo são apresentados os resultados da análise da etapa quantitativa referente a esta dissertação. Para tanto, as análises dos resultados são feitas com base nas tabelas de dados. Estas tabelas foram elaboradas de forma a facilitar a observação da magnitude de cada indicador e estão dispostas na seqüência em que os procedimentos estatísticos foram realizados.

A análise dos dados focaliza, essencialmente, os resultados obtidos a partir dos questionários respondidos (Apêndice A) junto à EMPREL e à CELPE na cidade do Recife, no período de 08 de agosto a 30 de outubro de 2003.

4.1 Análise das características da amostra

Com a finalidade de traçar um perfil aproximado da amostra a partir dos dados levantados na pesquisa, inicialmente é feita a apresentação dos dados referentes à terceira seção do questionário, a qual buscou investigar as características demográficas dos respondentes e em seguida mostram-se os resultados obtidos na primeira seção, referente às questões complementares.

4.1.1 Características demográficas

A amostra constou de um total de setenta e cinco respondentes, sendo vinte e cinco da EMPREL, que corresponde a 33,3% do total da amostra e, cinquenta respondentes da CELPE, correspondendo a 66,7%. Ver Tabela 2 (4).

O perfil dos respondentes contemplados nesta amostra encontra-se representado pelos dados demográficos incluídos neste estudo como as variáveis pessoais: gênero, idade, escolaridade, estado civil, número de filhos e as variáveis funcionais como tempo de serviço na empresa, posição que ocupa e tempo em que se encontra no cargo ocupado.

Quanto às variáveis pessoais, o contingente principal em ambas as empresas é masculino, representando 80% da amostra. A CELPE encontra-se representada por treze mulheres (26%) e trinta e sete homens (74%). No caso da EMPREL, observou-se que dos 25 respondentes apenas dois eram mulheres (8%).

A idade média de ambas as amostras é de 43,44 anos. O maior percentual foi de pessoas na faixa etária de 41 a 50 anos (52%), equivalente a 36% dos respondentes da CELPE e 56% da EMPREL, seguido por 34,7% na faixa etária de 31 a 40 anos e de 13,3% entre 51 e 60 anos.

Esses dados com indicações de frequência e porcentagens estão dispostos na Tabela 2 (4) abaixo.

Tabela 2 (4) - Distribuição da amostra de 25 respondentes da EMPREL e 50 respondentes da CELPE por características pessoais.

VARIÁVEIS PESSOAIS	EMPRESAS TRABALHADAS				
	EMPREL		CELPE		TOTAL
	n	%	n	%	n %
Sexo					
Masculino	23	92	37	74	60 80
Feminino	02	08	13	26	15 20
Idade (anos)					
de 31 a 40	08	32	18	36	26 34,7
de 41 a 50	14	56	25	50	39 52
de 51 a 60	03	12	07	14	10 13,3
Média = 43,44 anos					
Escolaridade					
Ensino médio	03	12	-	-	03 04
Ensino superior incompleto	07	28	05	10	12 16
Ensino superior completo	12	48	08	16	20 26
Especialização	03	12	33	66	36 48
Mestrado	-	-	04	08	04 05,3
Estado civil					
Solteiro	01	04	04	08	05 06,7
Casado/mora com companheira	19	76	41	82	60 80
Separado/divorciado	05	20	05	10	10 13,3
Filhos					
Sim	22	88	42	84	64 85,3
Não	03	12	08	16	11 14,7
Quantidade de filhos					
De 1 à 2 filhos	15	68,2	31	73,8	46 71,8
De 3 à 5 filhos	07	31,8	11	26,2	18 28,2

Fonte: Coleta de dados (2003)
n = frequência; % = percentual

Com relação ao nível educacional, a “especialização” representou a maior parte da amostra da CELPE (66%), seguido por 8% com nível superior completo, 5% com nível superior incompleto e 4% com mestrado. No caso da EMPREL, o “nível superior completo” foi o que representou o maior percentual (48%), seguido pelos níveis “ensino médio” e “especialização” que obtiveram exatamente o mesmo índice de 12%. Não foi constatado nenhum dos respondentes da EMPREL com nível de mestrado, como também nenhum respondente da CELPE no nível de ensino médio.

Em ambas as organizações predomina o estado civil “casado(a)/mora com companheiro(a)”, constituindo 80% da amostra, apenas 6,7% dos respondentes são “solteiros”

e 13,3% são “separado(a)/divorciado(a)”. No conjunto da amostra, 85,3% dos respondentes possuem filhos, e 71,8% desses respondentes possuem de 1 a 2 filhos.

Quanto às variáveis funcionais, considerando o conjunto da amostra, 57,3% já se encontra na empresa há um período entre 11 e 20 anos. Nesta faixa, a EMPREL encontra-se representada por 17 respondentes, o equivalente a 68% de sua amostra, e a CELPE encontra-se representada por 26 respondentes, o equivalente a 52% de sua amostra. Apenas 6,7% do conjunto da amostra encontra-se com menos de 11 anos de trabalho nas empresas, e 29,3% encontram-se entre 21 e 30 anos. Contudo o percentual maior dessa categoria (21 e 30 anos) encontra-se representado pela CELPE, com 18 respondentes e uma pequena parte com a EMPREL, representada apenas por 4 respondentes. Quando o período de tempo na empresa refere-se a faixa entre 31 e 40 anos, constatou-se que apenas a CELPE apresenta respondentes neste período: 4 respondentes, num total de 8% de sua amostra. Os resultados observados quanto a este item podem ser vistos na Tabela 3 (4) ou na Figura 3 (4).

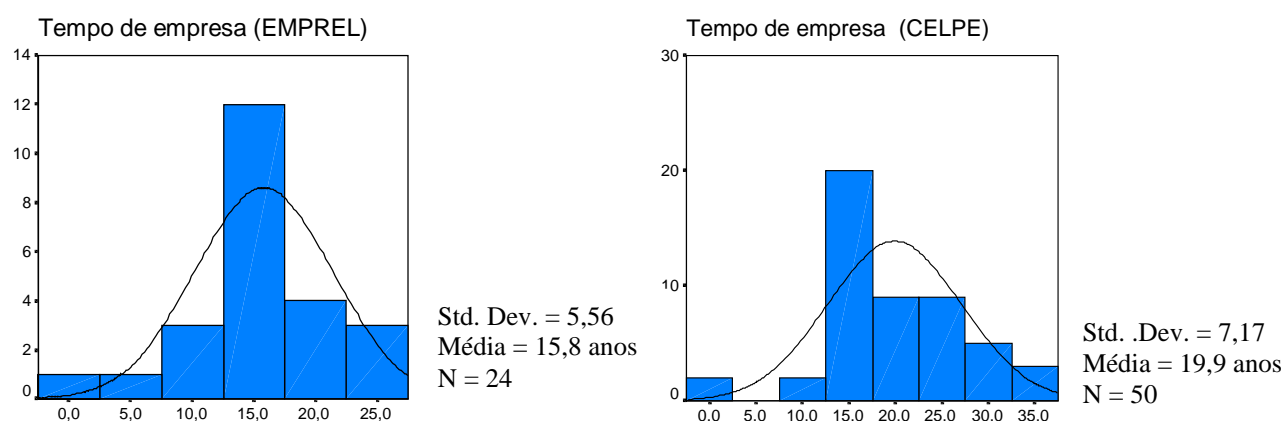
Tabela 3 (4) - Distribuição da amostra por tempo na empresa.

VARIÁVEIS FUNCIONAIS	EMPRESAS TRABALHADAS				TOTAL	
	EMPREL		CELPE			
Tempo na empresa	N	%	N	%	n	%
Até 10 anos	03	12	02	04	05	06,7
De 11 a 20 anos	17	68	26	52	43	57,3
De 21 a 30 anos	04	16	18	36	22	29,3
De 31 a 40 anos	-	-	04	08	04	05,3
Não respondeu	01	04	-	-	01	01,3
Média	15,8		19,9			

Fonte: Coleta de dados (2003)

Os resultados também mostraram que, em média, os respondentes da EMPREL se encontram trabalhando na empresa há 15,8 anos, e no caso da CELPE há 19,9 anos.

A Figura 3 (4) abaixo apresenta o tempo que os respondentes se encontram trabalhando nas duas empresas (EMPREL e CELPE).



Figuras 3 (4) – Gráficos do tempo de trabalho na EMPREL e na CELPE

A Figura 4 (4) abaixo apresenta os resultados do tempo de permanência do cargo das duas empresas (EMPREL e CELPE).

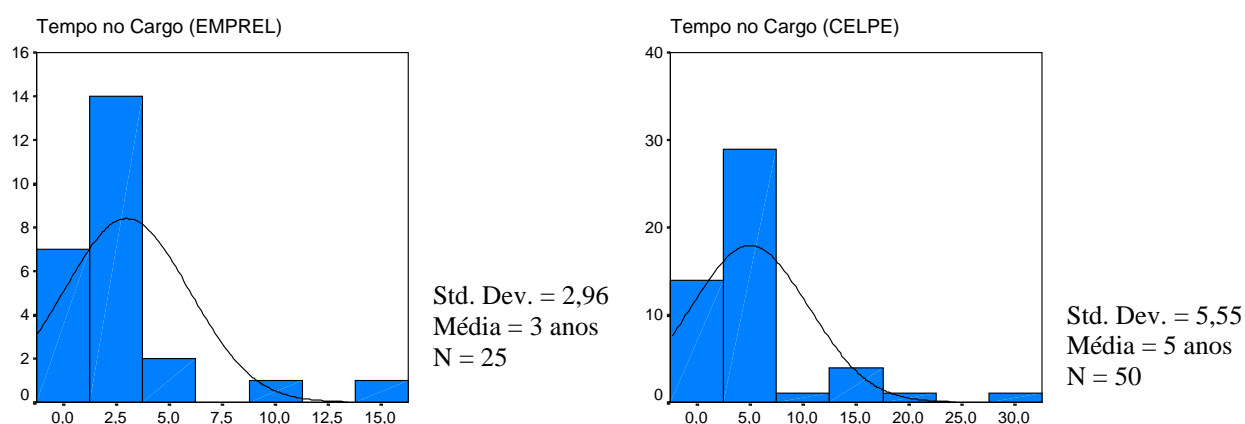


Figura 4 (4) – Gráficos do tempo de permanência no cargo

Analisando a Figura 4 (4) acima, referente ao tempo no cargo, constatou-se que na amostra da EMPREL os respondentes se encontram no cargo em média há 3 anos. Já no caso da CELPE a média de permanência nos cargos é de dois anos a mais do que os da EMPREL.

O maior índice de respondentes em ambas as empresas se encontram no quarto nível hierárquico, sendo 72% na EMPREL e 80% na CELPE.

4.2 Dados complementares sobre a amostra

No questionário da pesquisa compondo a primeira parte foram efetuadas nove perguntas relacionadas à existência de mentoria informal na história dos respondentes dentro e fora da organização, cujos resultados serão descritos a seguir.

A primeira pergunta, para verificar se os respondentes tiveram ou têm mentores, obteve o resultado indicado na Tabela 4 (4), o que mostra que apenas 6,7% do conjunto da amostra não tiveram um mentor durante sua vida. Estes são representados por quatro respondentes da EMPREL e um respondente da CELPE.

Tabela 4 (4) - Se teve um ou mais mentores

ITENS	EMPRESAS TRABALHADAS				TOTAL	
	EMPREL		CELPE		n	%
Teve um ou mais mentores	11	44	39	78	50	66,7
Não tem mas teve um mentor	06	24	10	20	16	21,3
Não sabe se tem / teve mentor	03	12	-	-	03	04
Não teve mentor	04	16	01	02	05	6,7
Não respondeu	01	04	-	-	01	1,3
Total	25	100	50	100	75	100

Fonte: Coleta de dados (2003)

A segunda e terceira pergunta desta seção referiram-se a quem os respondentes consideraram terem sido ou serem seus mentores, bem como se eles se consideram mentores de alguém. Os resultados observados serão descritos na Tabela 5 (4) abaixo em ordem decrescente.

Dos respondentes que consideram ter ou haverem tido mentor, levando-se em consideração o conjunto da amostra, 42,7% consideraram um “superior”, 37,3% um

“amigo(a)”, 33,3% o “pai”, 28% o “chefe”, 26,7% a “mãe”, 14,7% o professor, 18,7% um “colega”, e apenas 6,7% a “companheira”.

Tabela 5 (4) - Quem considera ter sido ou ser seu mentor

ITENS	EMPRESAS TRABALHADAS		TOTAL			
	EMPREL	CELPE				
	n	%	n	%		
Um superior	4	16	28	56	32	42,7
Um amigo(a)	8	32	20	40	28	37,3
O pai	8	32	17	34	25	33
O chefe	6	24	14	28	20	26,7
A mãe	3	12	18	36	21	28
Um colega	6	24	8	16	14	18,7
O professor	4	16	7	14	11	14,7
A companheira	1	4	4	8	5	6,7

Fonte: Coleta de dados (2003)

Quando foi perguntado aos respondentes se eles se consideraram mentores de alguém apenas dois respondentes da EMPREL e três da CELPE responderam que “não”, representando assim 6,7% do conjunto da amostra. Quanto aos respondentes que se consideram mentores, 58,7% se considera mentor de um “subordinado direto”, 54,7% do “filho”, 32% de um “colega de trabalho”, 17,3% de um “amigo”, 17,3% de um “subordinado indireto” e 6,7% de um “sobrinho”. Esses dados podem ser melhor visualizados na Tabela 6 (4) abaixo.

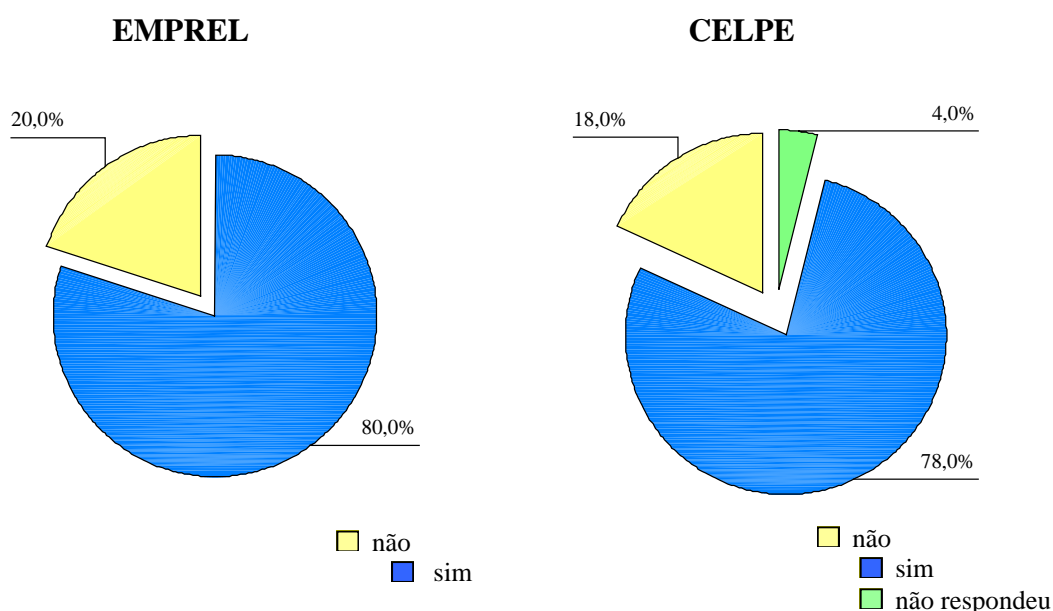
Tabela 6 (4) - Se considera mentor de:

ITENS	EMPRESAS TRABALHADAS		TOTAL			
	EMPREL	CELPE				
	n	%	n	%		
Subordinado direto	9	36	35	70	44	58,7
O filho	15	60	26	52	41	54,7
Colega de trabalho	10	40	14	28	24	32
Amigo	7	28	6	12	13	17,3
Subordinado indireto	5	20	8	16	13	17,3
Sobrinho	1	4	4	8	5	6,7

Fonte: Coleta de dados (2003)

A quarta, a quinta e a sexta questões objetivaram verificar quantos subordinados os respondentes tinham, se eles consideravam o seu relacionamento com pelo menos um desses funcionários como um relacionamento de mentoria e, se assim pudesse ser entendido, com quantos subordinados seus ocorria esse tipo de relacionamento.

As respostas a estas perguntas mostraram que 80% dos respondentes da EMPREL e 78% dos respondentes da CELPE entendem existir um relacionamento de mentoria com pelo menos um dos seus funcionários. Ver Figura 5 (4).

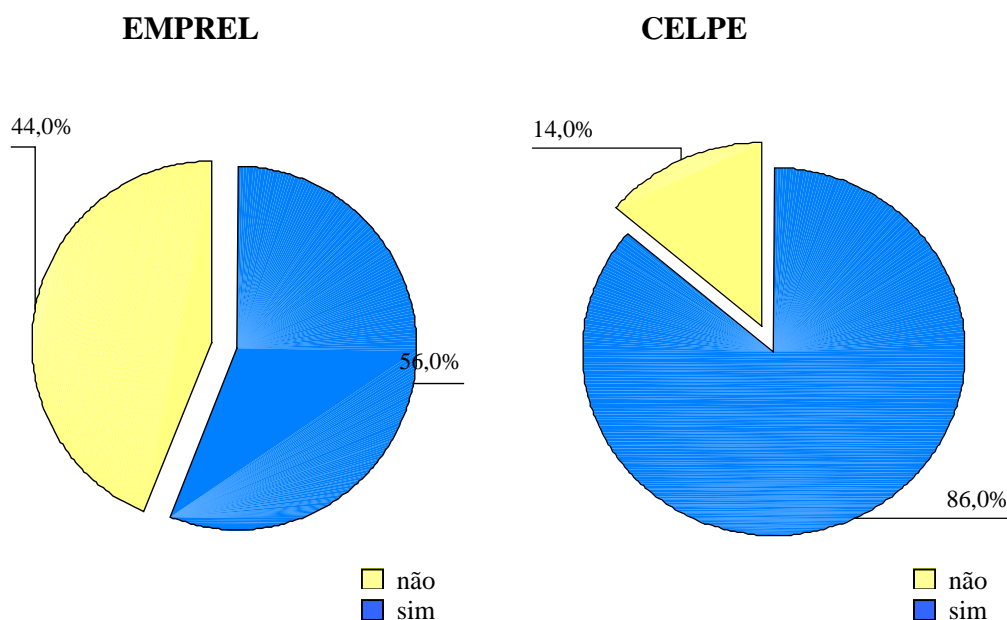


Fonte: Coleta de dados 2003

Figura 5 (4) – Gráficos dos respondentes que considera(m) ser(em) mentor de pelo menos um subordinado

Em relação à sétima pergunta, que investigou a natureza da existência de mentoria dentro da organização, chegou-se a um resultado de 86% dos respondentes da CELPE e 56% dos respondentes da EMPREL conhecerem casos de mentoria informal dentro da empresa. Na CELPE alguns respondentes chegaram a externar que a mentoria informal na empresa era conhecida com alguns ditos populares, e que em muitos casos se chamava o mentorado de “peixinho” ou “cria” do seu mentor. Dessa forma pode-se constatar de acordo com o objetivo

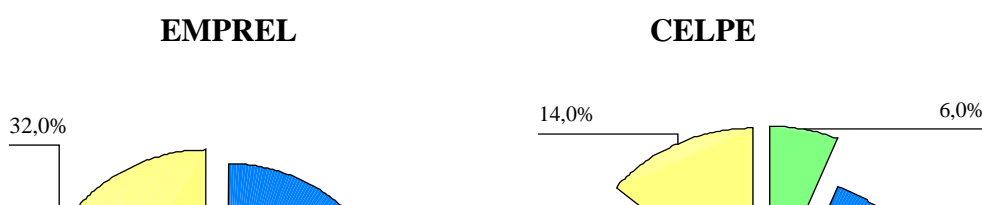
específico 1.3.2 (letra a) a existência apenas de mentoria informal dentro da organização. As respostas obtidas estão na Figura 6 (4).



Fonte: Coleta de dados 2003.

Figura 6 (4) – Gráficos dos casos de mentoria informal nas empresas

A oitava pergunta, que se referiu a opinião dos respondentes quanto à implantação de um programa de mentoria formal na empresa, foram obtidas em ambas organizações um número bastante expressivo. No caso da EMPREL 68% acreditam ser viável a implantação do programa de mentoria, e no caso da CELPE, 80%. Esses dados podem ser observados na Figura 7 (4), abaixo.



Fonte: Coleta de dados (2003)

Fonte: Coleta de dados 2003

Figura 7(4) – Gráficos da viabilidade da implantação do programa de mentoria formal na visão dos respondentes das empresas

Para os respondentes da EMPREL que acreditam não ser viável a implantação de um programa de mentoria formal na empresa isso ocorre no primeiro momento por ser uma empresa pública e, em segundo lugar por possuir cargos de confiança em suas chefias. Para esses respondentes isso levaria a dificultar a implantação e eficiência do programa de mentoria formal. Isso pode ser observado em frases do tipo “por termos um estatuto de empresa pública os cargos de gerência são cargos de confiança e muitas vezes ocupados por pessoas de pouca experiência profissional”, como também “por ser uma empresa pública, com forte influência política gerando constante mudança na estrutura da empresa”, ou ainda, “por se tratar de uma empresa que tem forte apelo político e por conta de uma cultura onde o desenvolvimento humano está em baixa...”.

No caso da CELPE a explicação dada pode ser encontrada através de frases do tipo; “acho que a cultura da organização e o excesso de competitividade não favorecem isso” ou “acredito que um programa em si não necessariamente implica em resultados...o fundamental

é desenvolver a cultura da aprendizagem e da necessidade de desenvolvimento do time, e neste sentido a mentoria seria uma consequência natural”, ou ainda, “acredito ser necessário uma empatia entre o mentor e o mentorado e esta foge ao conceito de formal”.

Conhecido o perfil dos respondentes e os dados complementares referentes a mentoria, a seguir serão analisados as características que podem influenciar a implantação de um programa de mentoria formal.

4.3 Análise das características que podem inibir ou facilitar a implantação de um programa de mentoria formal

Para que a análise das variáveis pudesse ser realizada, uma vez que existem duas amostras, foram realizados primeiramente os testes “Qui-Quadrado” com as amostras referentes a cada característica (da cultura pernambucana, de uma organização, de um grupo de trabalho, de um mentor e de um mentorado). Este teste serve para verificar se existem diferenças significativas entre as respostas das duas amostras estudadas (EMPREL e CELPE), não havendo as amostras podem ser utilizadas como uma só.

Para uma melhor visualização das variáveis e como indicadores complementares das médias, utilizou-se o gráfico de barras com os percentuais de resposta. Os valores referidos para as confirmações “positivo” e “prejudicial” nos gráficos que serão apresentados abaixo, representam o somatório dos valores (muito positivo e positivo = positivo, muito prejudicial e prejudicial = prejudicial) atribuídos na escala de importância no questionário que teve o formato de escala de Likert de 5 pontos conforme já referido no capítulo de metodologia. O agrupamento dessas quatro gradações, considerando-as como duas, foi efetuado para simplificar a análise em termos de identificação da direção das importâncias investigadas.

Abaixo serão analisadas primeiramente as características da cultura pernambucana, seguida pelas características referentes a uma organização, a um grupo de trabalho, a um mentor e, por último, a um mentorado.

4.3.1 Características da cultura pernambucana

O primeiro passo em relação à cultura pernambucana, foi verificar se existia diferença significativa entre as respostas da EMPREL e da CELPE. Como o nível de significância apresentou-se superior a 0,05, vide Tabela 7 (4), verifica-se que não existe diferença entre as duas amostras estudadas. Como não houve, a amostra foi considerada como um todo.

A Tabela 7 (4) abaixo apresenta as características da cultura pernambucana em ordem decrescente, a partir da mais importante até à mais prejudicial e também, o menor e maior graus de importância atribuídos a cada uma das características.

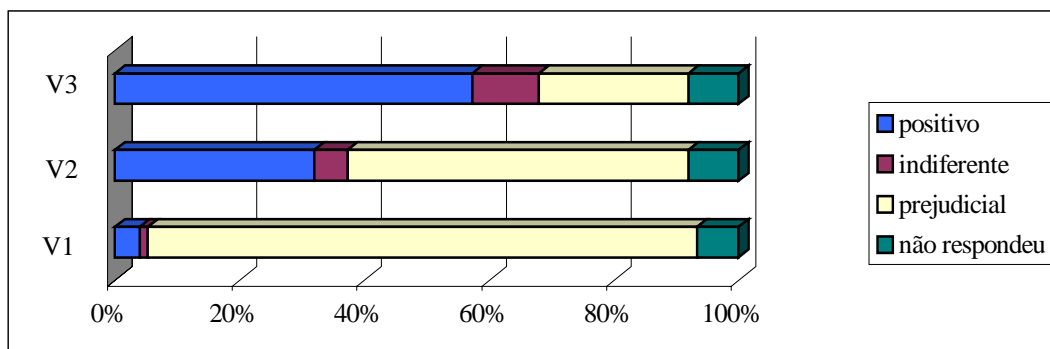
Tabela 7 (4) - Importância atribuída cultura pernambucana

VARIÁVEIS	IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA				Qui-Quadrado (sig.)
	Min.	Max.	Méd.	Soma	
Ser familiar (V3)	1,00	5,00	3,49	241,00	,387
Ser paternalista (V2)	1,00	5,00	2,26	184,00	,803
Ser individualista (V1)	1,00	4,00	1,54	108,00	,252

Analisando a Tabela 7 (4) acima, dentre as três características atribuídas à cultura pernambucana, a variável “ser familiar” (V3) com média 3,49 (próxima de 4), na opinião de 57,3% dos respondentes, pode interferir de forma “positiva” na implantação do programa de mentoria formal. Já a cultura “paternalista” (V2) foi vista como “prejudicial” à implantação do programa por 54,7% dos respondentes e obteve uma média de 2,26 (próxima de 2),

seguida pela cultura “individualista” (V1) com um percentual de respostas bastante expressivo de 88% como “prejudicial”, atingindo uma média de 1,54, vide Figura 8 (4).

A Figura 8 (4) abaixo apresenta o percentual de resposta de cada uma das variáveis, em ordem decrescente da mais positiva a mais prejudicial.



Fonte: Coleta de dados (2003)

Figura 8 (4) – Gráfico da importância da cultura pernambucana na implantação do programa de mentoria formal

Como já mencionado nesta dissertação, é fácil encontrar traços de uma cultura nacional em grandes organizações. O que resta saber é se essa cultura vai influenciar positivamente ou negativamente o programa que se pretende implantar. Neste caso, percebe-se claramente que um número expressivo de respondentes acredita que uma cultura individualista pode prejudicar a implantação de um programa de mentoria formal, seguida por uma cultura paternalista. Pesquisadores como Noe (1988), Ragins e Cotton (1991), Ragins (1989) e Kram (1988) vêem o paternalismo como um aspecto negativo, existindo principalmente quando existe o cruzamento de sexo nos relacionamentos de mentoria.

4.3.2 Características de uma organização

Em relação às características de uma organização, pela observação do nível de significância superior a 0,05 verifica-se que não existe diferença significativa entre as duas amostras estudadas, exceto para as variáveis: V5, V8, V17, V21 que serão analisadas separadamente.

A Tabela 8 (4) abaixo apresenta as características de uma organização em ordem decrescente, a partir da mais importante até à mais prejudicial, o menor e maior grau de importância atribuído a cada uma das características e o resultado do teste Qui-Quadrado.

Conforme os resultados apresentados na Tabela 8 (4) abaixo, e levando-se em consideração que a média 4,0 é “positivo”, percebe-se que dez (10) das dezoito (18) características encontram-se acima da média 4, interferindo de forma a facilitar a implantação do programa. A mais expressiva foi a variável “ética no ambiente de trabalho” (V14), com um percentual positivo de resposta de 98,7% e média 4,83 (muito próximas de 5). É interessante destacar que apenas um respondente (1,3%) atribuiu 2 a esta variável, ficando o restante distribuído entre 3 e 5.

Tabela 8 (4) - Importância atribuída às características da organização

VARIÁVEIS	IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA				Qui-Quadrado (sig.)
	Min.	Max.	Méd.	Soma	
Ética no ambiente de trabalho (V14)	2,00	5,00	4,83	362,00	,163
Compromisso da empresa com a realização profissional dos funcionários (V5)	3,00	5,00	4,75	356,00	,039
Cultura organizacional que estimule a aprendizagem (V7)	3,00	5,00	4,63	347,00	,276
Inexistência de coação ou perseguição no trabalho (V10)	1,00	5,00	4,60	345,00	,876
Comprometimento da direção da organização com o processo de mentoria (V18)	1,00	5,00	4,57	343,00	,433
Reconhecimento da organização pelos trabalhos realizados (V12)	3,00	5,00	4,57	338,00	,778
Um ambiente de trabalho amigável (V4)	2,00	5,00	4,56	342,00	,555
Liberdade de expressar idéias (V11)	1,00	5,00	4,56	337,00	,621
Divulgação dos trabalhos realizados dentro da organização (V13)	3,00	5,00	4,55	341,00	,347
Feedback da organização ao mentor quanto ao trabalho realizado pelo mentor (V19)	1,00	5,00	4,43	332,00	,325
Estabilidade no emprego (V8)	1,00	5,00	3,70	274,00	,030
Indicação mentor/mentorado pela organização (V20)	1,00	5,00	3,38	250,00	,283
Estrutura organizacional achatada (V17)	1,00	5,00	3,34	247,00	,000
Recente redução do quadro de funcionários (V6)	1,00	5,00	2,74	200,00	,169
Tendência a redução do quadro de funcionários (V21)	1,00	5,00	2,26	177,00	,006
Interação conflitiva entre as unidades da organização (V9)	1,00	5,00	1,95	146,00	,098
Excesso de burocracia (V16)	1,00	5,00	1,75	131,00	,652
Cultura organizacional individualista (V15)	1,00	4,00	1,48	111,00	,413

Como variáveis que também podem facilitar a implantação de um programa de mentoria formal emergiram: “inexistência de coação ou perseguição no trabalho” (V10) com média 4,60, “comprometimento da direção da organização com o processo de mentoria” (V18) e “reconhecimento da organização pelos trabalhos realizados” (V12) ambas com média 4,57, “um ambiente de trabalho amigável” (V4) com média 4,56, “liberdade de expressar idéias” (V11) com média 4,56 e “divulgação de trabalhos realizados dentro da empresa” (V13) com média 4,55. Todas essas variáveis apresentam médias próximas de 5, apresentando-se como indicadores “muito positivos” para a implantação do programa de mentoria formal. Destaca-se ainda, que todas essas variáveis foram vistas por mais de 90% dos respondentes como indicadores positivos à implantação do programa. Os resultados apresentados na Tabela 8 (4) acima, também mostram que algumas dessas variáveis apresentam concentração em seus valores atribuídos, como é o caso das variáveis V12 e V13 que obtiveram como valor mínimo atribuído 3 (indiferente), enquanto que as demais variáveis

apesar de serem consideradas como “muito positivas”, apresentaram dispersão em seus valores, atingindo valores de 1 até 5.

Ainda pode-se encontrar a variável “feedback da organização ao mentor pelo trabalho realizado pelo mentor” (V19) contribuindo segundo 93,3% dos respondentes de forma a facilitar a implantação do programa, com média 4,43 (próximo de 4).

A variável “indicação mentor/mentorado pela organização” (V20), obteve uma média 3,38 (próxima de 3), indicando ser considerada como “indiferente” à implantação do programa. Todavia, antes de dizer que a variável é um indicador “indiferente”, faz-se necessário observar que a mesma apresentou uma dispersão nos seus valores atribuídos. Analisando a Figura 9 (4) abaixo, percebe-se que ela foi considerada por 52% dos respondentes como “positiva”, 24% como “indiferente” e 22,7% como “prejudicial” à implantação do programa. Na literatura estudada, as opiniões dos autores também divergem a este respeito. Para Kram (1988) e Liang et al (2002), por exemplo, esse tipo de relação onde existe indicação formal pode levar as pessoas a sentirem-se mal combinadas ou coagidas. Já Klaus (apud BURKE e MCKENN, 1989) acredita que esse tipo de relacionamento pode ser criado pelas organizações.

A mesma dispersão nas respostas ocorre com a variável “recente redução do quadro de funcionários” (V6) que obteve média 2,74 (próximo de 3). Quando analisados os percentuais de resposta esta variável teve seus valores atribuídos de forma bastante dispersa, com 44% dos respondentes indicando ser “prejudicial”, 25,3% como “indiferente” e 28% como “positiva”, vide Figura 9 (4). No caso desta variável, a literatura expõe que funcionários em organizações que estejam passando por *dowsizing* ou se reestruturando, estarão menos dedicados a assumirem papéis de mentoria (ALLEN, POTEET e BURROUGHS, 1997). Essa teoria condiz apenas com o percentual de 44% dos respondentes, que viram a variável como “prejudicial”.

Quanto às variáveis que podem inibir a implantação de um programa de mentoria formal, na opinião de mais de 80% dos respondentes, podemos encontrar as variáveis: “interação conflitiva entre as unidades da organização” (V9) com média 1,95, “excesso de burocracia” (V16) com média 1,75, ambas com médias próximas de 2.

Outro resultado que se pode inferir analisando a Tabela 8 (4) acima, refere-se à cultura. Enquanto a variável “cultura organizacional individualista” (V15) apresentou-se com média 1,48 (próximo de 1), sendo considerada por um percentual (97,3%) bastante expressivo como prejudicial à implantação do programa, a variável “cultura organizacional que estimule a aprendizagem” (V7) com média 4,63 (muito próxima de 5), foi considerada por 98,7% dos respondentes como positiva. Esse resultado apresenta-se compatível com a literatura estudada, onde ZEY (1997) enfatiza que algumas culturas não são receptivas à intimidade e inerentes compartilhamentos em programas de mentoria formal.

A Figura 9 (4) abaixo apresenta o percentual de resposta de cada uma das variáveis, em ordem decrescente da mais positiva a mais prejudicial.

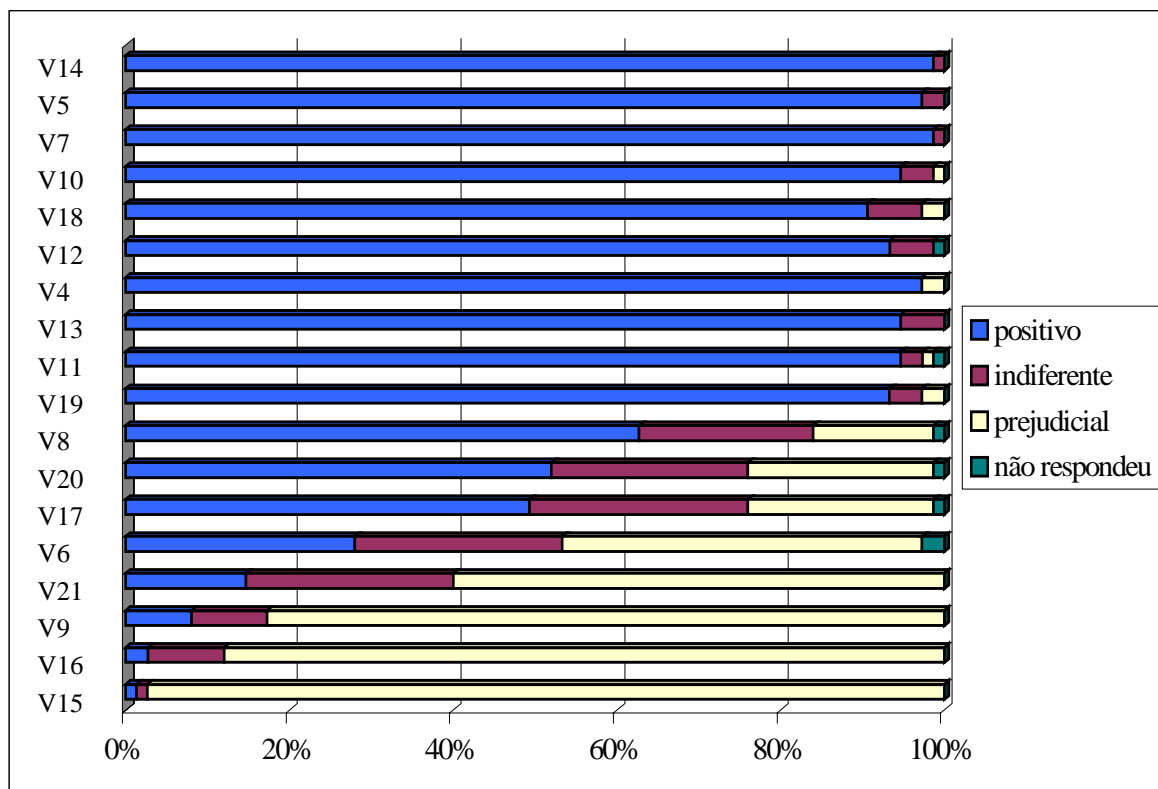


Figura 9 (4) – Gráfico da importância das características da organização para a implantação de um programa de mentoria formal

Os resultados obtidos em relação as variáveis V5, V8, V17 e V21 que mostraram-se com um nível de significância menor do que 0,05, são apresentados na Tabela 9 (4):

Tabela 9 (4) - Características que apresentaram diferença significativa entre as duas amostras estudadas

VARIÁVEIS	EMPRESAS	IMPORTÂNCIA			Total		
		Prejudicial	Indiferente	Positivo			
		n	%	n	%	n	%
Compromisso da empresa com a realização profissional dos funcionários (V5)	CELPE	-----	1 2,0	49 98	50 100		
	EMPREL	-----	1 4,0	24 49	25 100		
Estabilidade no emprego (V8)	CELPE	10 20	14 28	26 52	50 100		
	EMPREL	1 4	2 8	22 88	25 100		
Estrutura organizacional achatada (V17)	CELPE	3 6,0	17 34	30 60	50 100		
	EMPREL	15 60	3 12	7 28	25 100		
Tendência a redução do quadro de funcionários (V21)	CELPE	25 50	17 34	8 16	50 100		
	EMPREL	20 80	2 8,0	3 12	25 100		

Fonte: Coleta de dados 2003.

Os resultados apresentados na Tabela 9 (4), referentes à variável “compromisso da empresa com a realização profissional dos funcionários” (V5), à primeira vista, apresentam percentuais de resposta semelhantes entre as duas empresas. Entretanto, quando esses dados foram analisados mais profundamente, percebeu-se que os respondentes da CELPE deram muito mais importância a essa variável para a implantação de um programa de mentoria formal do que os respondentes da EMPREL. Ela foi considerada por 86% (43) dos respondentes da CELPE como um indicador “muito positivo”, contra 60% (15) dos respondentes da EMPREL, que a viram como “positiva”.

Analisando ainda a Tabela 9 (4) acima, percebe-se que um percentual (88%) expressivo de respondentes da EMPREL acredita que “estabilidade no emprego” (V8) é um indicador “positivo” para a implantação de um programa de mentoria formal. Já na CELPE as opiniões dos respondentes encontram-se divididas sobre esse assunto, com 52% indicando como “positivo”, 28% como “indiferente” e 20% como “prejudicial”. Observa-se ainda, que 80% dos respondentes da EMPREL, também consideraram a “tendência à redução do quadro dos funcionários” (V21) como um indicador prejudicial ao programa, e que as opiniões dos respondentes da CELPE apresentam-se divididas quanto a esta questão, o que vem a confirmar os dados referentes à “importância” atribuída à variável V8. Quanto à variável “estrutura organizacional achatada” (V17), enquanto 60% dos respondentes da EMPREL vêem essa variável como um indicador “prejudicial” ao programa, o mesmo percentual de 60% dos respondentes da CELPE a vêem como “positiva” à implantação do programa.

Uma das possíveis explicações para as diferenças de respostas entre as duas empresas, pode ser por a CELPE ter passado por profundas reformas estruturais, transformando-se de uma empresa pública em uma empresa privada há pouco mais de 3 anos. De fevereiro de 2000 até os dias atuais a empresa ainda se encontra passando por reformas estruturais, além de seus cargos de gerência e gestores apresentarem-se ocupados por antigos funcionários

como também por funcionários que ingressaram na empresa depois da privatização. Dessa forma, a empresa apresenta uma cultura de empresa privada com traços ainda de uma empresa pública. Isso talvez seja uma das explicações para as opiniões divididas a respeito das importâncias atribuídas a estas características.

4.3.3 Características de um grupo de trabalho

Em relação ao grupo de trabalho, apenas a variável “atitudes direcionadas em conformidade com seus superiores e líderes” (V29) mostrou-se com um nível de significância menor do que 0,05, vide Tabela 10 (4). Quanto às outras variáveis foi considerada a amostra como um todo, por não haver diferença significativa entre as amostras.

Analisando os resultados encontrados na Tabela 10 (4) abaixo, percebe-se que a característica de um grupo de trabalho que foi considerada como a mais positiva obteve uma média de 4,69 e a mais prejudicial de 2,23. Constatou-se que apenas uma característica encontra-se abaixo da média 4,0.

A Tabela 10 (4) abaixo, apresenta as características de um grupo de trabalho em ordem decrescente, a partir da mais importante até à mais prejudicial, o menor e maior grau de importância atribuído a cada uma das características e o resultado do teste Qui-Quadrado.

Tabela 10 (4) - Importância atribuída às características do grupo de trabalho

VARIÁVEIS	IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA				Qui-Quadrado (sig.)
	Min.	Max.	Méd.	Soma	
Confiança entre indivíduos no grupo de trabalho (V28)	4,00	5,00	4,69	352,00	,859
Convivência agradável entre superiores e subordinado (V22)	1,00	5,00	4,67	350,00	,294
Comunicação aberta entre superiores e subordinados (V30)	3,00	5,00	4,63	347,00	,276
Compartilhamento de problemas e responsabilidades (V23)	3,00	5,00	4,57	343,00	,276
Cooperação entre colegas de trabalho (V27)	2,00	5,00	4,55	337,00	,765
Relacionamento amigável entre os colegas de trabalho (V25)	1,00	5,00	4,54	336,00	,550
Atitudes direcionadas com seus superiores e líderes (V29)	1,00	5,00	4,20	311,00	,001
Influência mútua exercida entre indivíduos no grupo (V24)	2,00	5,00	4,08	306,00	,520
Competição intensa no grupo de trabalho (V26)	1,00	5,00	2,23	165,00	,787

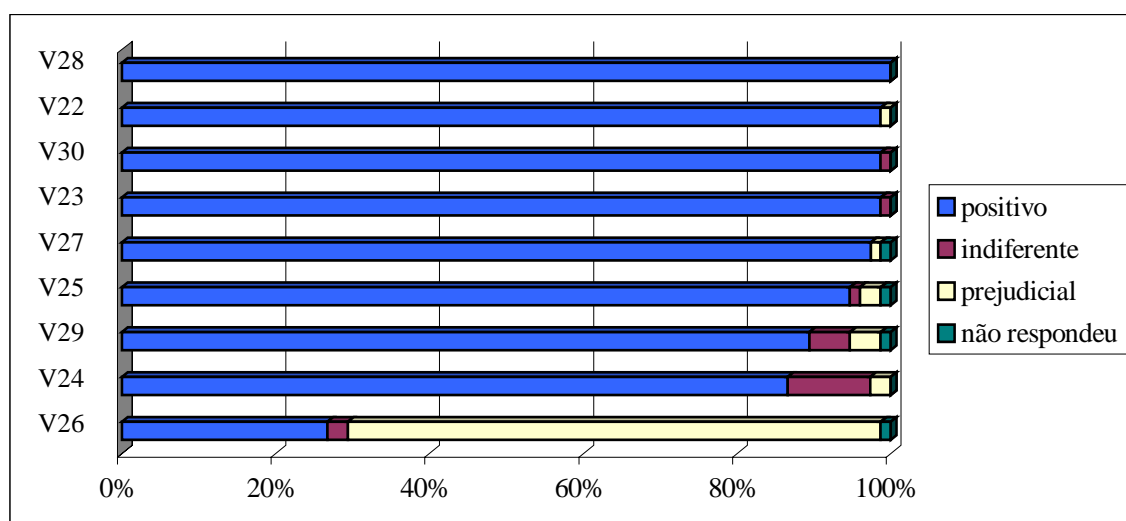
Como pode ser observada na Figura 10 (4), a variável “confiança entre indivíduos no grupo de trabalho” (V28) foi considerada por 100% dos respondentes como uma característica que interfere facilitando a implantação do programa. O valor mínimo atribuído a essa característica foi 4, e a média foi 4,69 (muito próxima de 5) o que é um indicador “muito positivo”. Em segundo, terceiro e quarto lugares, surgiram as variáveis “convivência agradável entre superior e subordinado” (V22), “comunicação aberta entre superiores e subordinados” (V30) e “compartilhamento de problemas e responsabilidades” (V23), com médias 4,67, 4,63 e 4,57 (muito próximas de 5), podendo também ser consideradas como “muito positivas” à implantação do programa. As três variáveis apresentaram o mesmo percentual expressivo de respostas de 98,7% como positivas. Essas variáveis apresentaram cada uma apenas um (1,3%) respondente que não atribuiu valores entre 4 e 5.

Ainda pode-se encontrar as variáveis: “cooperação entre colegas de trabalho” (V27) 4,55, “relacionamento amigável entre colegas de trabalho” (V25) sendo consideradas por mais de 90% dos respondentes como indicadores positivos ao programa com médias 4,55 e 4,54 (próximo de 5) e a variável “influência mútua exercida entre indivíduos no grupo” (V24) com indicador “positivo”, apresentando média 4,08 (próximo de 4). Apenas a variável

“competição intensa no grupo de trabalho” (V26) foi vista como “prejudicial” por 70,3% dos respondentes, para a implantação de um programa de mentoria formal, com uma média 2,23 (próxima de 2).

Os resultados apresentados acima corroboram os apresentados na literatura. Kram (1988) ressalta que os desenvolvimentos de relacionamentos são mais difíceis em grupos de trabalho ou departamentos que possuem características de dinâmica competitiva, ao passo que departamentos caracterizados por confiança, compartilhamento de problemas, convivência agradável e comunicação aberta são mais prováveis de apresentarem relacionamentos de mentoria.

A Figura 10 (4) abaixo apresenta o percentual de resposta de cada uma das variáveis, em ordem decrescente da mais positiva à mais prejudicial.



Fonte: Coleta de dados 2003

Figura 10 (4) – Gráfico da importância das características de um grupo de trabalho para a implantação de um programa de mentoria formal

Os resultados obtidos em relação à variável “atitudes direcionadas com seus superiores e líderes” (V29) que se mostrou com um nível de significância menor do que 0,05, são apresentados na Tabela 11 (4):

Tabela 11 (4) - Característica que apresentou diferença significativa entre as duas amostras estudadas

VARIÁVEL	EMPRESAS	IMPORTÂNCIA			TOTAL
		Prejudicial	Indiferente	Positivo	
		n %	n %	n %	n %
Atitudes direcionadas em conformidade com seus superiores e líderes	CELPE	----	----	49 98	49 98
	EMPREL	2 12	4 16	18 72	25 100

Fonte: Coleta de dados (2003)

Analisando os resultados encontrados, percebe-se que a variável “atitudes direcionadas com seus superiores e líderes” (V29) foi considerada por 49% dos respondentes da CELPE como um indicador positivo à implantação do programa de mentoria formal. Quanto à EMPREL, apesar dos valores atribuídos se encontrarem mais concentrados (72%) no indicador “positivo” ao programa, 16% dos respondentes o consideraram “indiferente” e 12% o consideraram “prejudicial”. Na literatura Kram (1988) expõe que os relacionamentos de mentoria são mais prováveis em grupos de trabalho que apresentam atitudes direcionadas com seus superiores e líderes.

4.3.4 Características de um mentor

Para a determinação da importância das características do mentor a amostra (EMPREL e CELPE) foi considerada como um todo, visto nenhuma das variáveis ter apresentado um nível de significância menor do que 0,05, vide Tabela 12 (4).

Analisando os resultados encontrados, percebe-se que a característica de um mentor que pode interferir no programa de forma mais positiva foi a variável “comprometimento do mentor com o programa de mentoria” (V39) com média 4,62 e a que pode interferir de forma mais prejudicial foi “sentimentos negativos tais como: inveja, ciúme e egoísmo por parte do

mentor” (V40) com média 1,22. Constatou-se também que nove (9) das vinte (20) características encontram-se acima da média 4,0.

A Tabela 12 (4) abaixo, apresenta as características de um mentor em ordem decrescente, a partir da mais importante até à mais prejudicial, o menor e maior grau de importância atribuído a cada uma das características e o resultado do teste Qui-Quadrado.

Tabela 12 (4) - Importância atribuída às características do mentor

VARIÁVEIS	IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA				Qui-Quadrado (sig.)
	Min.	Max.	Méd.	Soma	
Comprometimento do mentor com o programa de mentoria (V39)	1,00	5,00	4,62	342,00	,101
Habilidade em lidar com conflitos (V46)	2,00	5,00	4,60	345,00	,242
Habilidade em lidar com sentimentos competitivos (V45)	3,00	5,00	4,53	340,00	,735
Feedback ao mentorado (V41)	3,00	5,00	4,53	331,00	,329
Autoconfiança (V47)	1,00	5,00	4,51	334,00	,527
Capacidade de compartilhar informações (V38)	1,00	5,00	4,35	322,00	,800
Satisfação emocional em ser mentor (V43)	1,00	5,00	4,26	315,00	,089
Disponibilidade de tempo (V34)	2,00	5,00	4,18	309,00	,614
Relacionamento amigável com a diretoria (V35)	2,00	5,00	4,08	302,00	,792
Posição hierárquica na organização superior a do mentorado (V42)	2,00	5,00	3,78	276,00	,235
Mais velho do que o mentorado (V33)	3,00	5,00	3,59	266,00	,203
Recompensas financeiras por ser mentor (V44)	1,00	5,00	3,23	242,00	,303
Sexo oposto ao do mentorado (V32)	3,00	4,00	3,05	226,00	,073
Experiência anterior negativa com mentoria por parte do mentor (V31)	1,00	4,00	2,59	189,00	,614
Falta de treinamento de como ser mentor (V36)	1,00	5,00	1,97	146,00	,877
Baixo nível de escolaridade de quem vai ser mentor (V51)	1,00	5,00	1,93	143,00	,682
Falta de habilidade em lidar com sentimento que envolva maior aproximação profissional (V50)	1,00	5,00	1,72	129,00	,638
Dificuldade de lidar com pessoas de outra raça (V48)	1,00	5,00	1,67	125,00	,663
Problemas de relacionamento interpessoal (V37)	1,00	3,00	1,38	102,00	,430
Sentimentos negativos tais como: inveja, ciúme e egoísmo por parte do mentor (V40)	1,00	5,00	1,22	90,00	,159

Os resultados da Tabela 12 (4) acima, mostram que as variáveis “habilidade em lidar com conflitos” (V46), “habilidade em lidar com sentimentos competitivos” (V45), “feedback ao mentorado” (V41) e “autoconfiança” (V47) todas com médias acima de 4, foram consideradas por mais de 90% dos respondentes como indicadores “muito positivos” à implantação do programa de mentoria formal. Para Kram (1988) indivíduos que podem tolerar conflitos, gerir sentimentos competitivos e possuem autoconfiança são capazes de

proporcionar e desenvolver uma ampla faixa de funções de mentoria. Bernhoeft (2001) enfatiza que a transmissão de conhecimentos, com abertura para dar e receber via exercício constante de orientação e de feedback são os ingredientes básicos para preparar um prato ao mesmo tempo simples e sofisticado como mentoria.

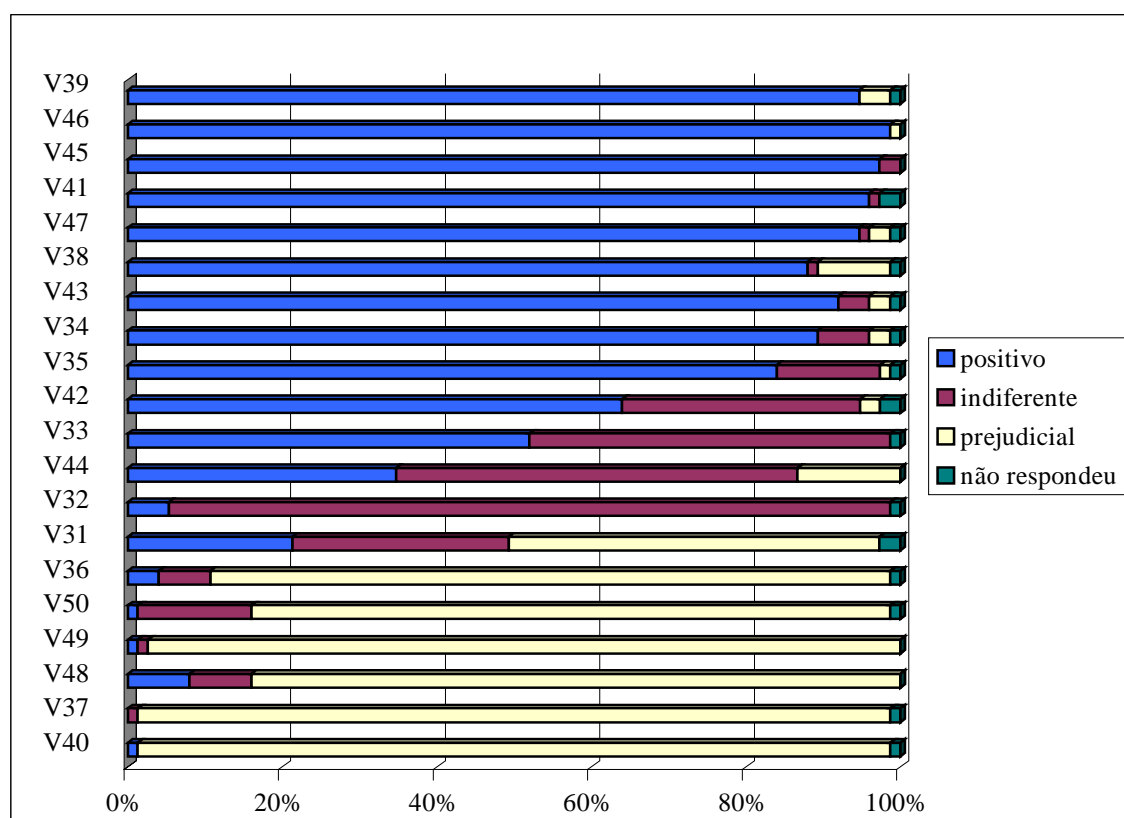
Das variáveis que se encontram com médias próximas de 4,0, ou seja, como indicadores “positivos” ao programa emergiram as variáveis, “capacidade de compartilhar informações” (V38) com média 4,35, “disponibilidade de tempo” (V34) com média 4,18, “relacionamento amigável com a diretoria” (V35) com média 4,08. Todas foram consideradas por mais de 80% dos respondentes como indicadores positivos à implantação do programa.

Com relação à variável “posição hierárquica na organização superior à do mentorado” (V42) que obteve média 3,78, apesar da mesma ter atingido média próxima de 4, observa-se porém, que ela foi considerada por 30,8% dos respondentes como “indiferente”. É importante destacar que alguns respondentes (tanto na EMPREL como na CELPE) relataram que o mais importante não é a posição que o mentor tem na empresa mas o conhecimento e experiência que ele adquiriu. Essa afirmação vai de encontro aos resultados apresentados pela variável “baixo nível de escolaridade de que vai ser mentor” (V50) que foi considerada como um indicador “prejudicial” à implantação do programa por mais de 80% dos respondentes.

Analisando ainda a Tabelas 12 (4) e a Tabela 13 (4), percebe-se que enquanto a variável “ser mais velho do que o mentorado” (V33) atingiu média 3,59, sendo considerada como “positiva” por 52% dos respondentes, e por 46,7% como “indiferente” ao programa, ou seja, variando entre o positivo e o indiferente, a variável “ser mais velho do que o mentor” (V54) curiosamente atingiu média 2,67, sendo considerada por 68% dos respondentes como “indiferente” e por 32% como “prejudicial”, variando entre o indiferente e o prejudicial. Neste caso, a literatura que embasa este assunto enfatiza que mentores são normalmente mais

velhos do que os mentorados, entretanto em casos excepcionais os mentores podem ter a mesma idade dos seus mentorados ou até ser mais novos do que eles (LEVINSON et al, 1978).

A Figura 11 (4) abaixo apresenta o percentual de resposta de cada uma das variáveis, em ordem decrescente da mais positiva à mais prejudicial.



Fonte: Coleta de dados 2003

Figura 11 (4) - Gráfico das características de um mentor para a implantação de um programa de mentoria

Diferente do exposto na literatura, a variável “sexo oposto ao do mentorado” (V32) com média 3,05, foi considerada por 93,5% dos respondentes como um indicador “indiferente” à implantação do programa de mentoria formal. Confirmando esse resultado a variável “ser do mesmo sexo do mentor” (V52) também atingiu média (3,07) próxima de 3, vide Tabela 13 (4). Nesse ponto, diversas pesquisas têm teorizado que os cruzamentos do

gênero masculinos com o feminino nos relacionamentos de mentoria são mais difíceis de se iniciarem do que nos do mesmo gênero (RAGINS e COTTON, 1993; KRAM, 1998; RAGINS, 1997b). Uma possível explicação para essa diferença, é que os estudos que fundamentam essa teoria foram realizados em países que apresentam uma cultura nacional diferente da cultura encontrada no Brasil.

A variável “recompensa financeira por ser mentor” (V44), obteve uma média 3,23 (próxima de 3), indicando ser considerada como “indiferente” à implantação do programa. Todavia, antes de dizer que a variável é um indicador “indiferente”, faz-se necessário observar que a mesma apresentou uma dispersão nos seus valores atribuídos. Analisando a Figura 11 (4) acima, percebe-se que ela foi considerada por 34,7% dos respondentes como “positiva”, 52% como “indiferente” e 13,3% como “prejudicial” à implantação do programa. Já a variável “satisfação emocional em ser mentor” (V43) teve um percentual de resposta bastante expressivo de 93,2% como sendo um indicador “positivo” à implantação do programa de mentoria formal. A literatura a esse respeito enfatiza que a falta de recompensas para o mentor é um dos mais comuns obstáculos mencionados para estruturar um processo de mentoria (MURRAY, 2001). Promoção ou vantagem financeira são um resultado direto do esforço dispensado com mentoria. Para a autora, outra forma de recompensar o mentor diz respeito ao reconhecimento público. Ragins e Scandura (1994) vêem a satisfação emocional também como uma recompensa para o mentor. Segundo esses autores o maior benefício para um mentor é a satisfação de ver o desenvolvimento do seu mentorado.

Similarmente encontra-se a variável “experiência anterior negativa com mentoria” (V31), que obteve média 2,59 (próximo de 3). Entretanto, quando analisados os percentuais de resposta dessa variável constata-se que seus valores atribuídos encontram-se bastante dispersos, com 48% dos respondentes indicando ser “prejudicial”, 28% como “indiferente” e 21,3% como “positiva” à implantação do programa de mentoria, vide Figura 11(4). Estudos

realizados nesse sentido mostram resultados divergentes. Como já visto na literatura, Allen et al (1997) encontraram que qualquer tipo de experiência passada de mentoria é positivamente relacionada à disposição de outras mentorias. Já Allen, Russell e Maetzke (1997) enfatizam que não existe nenhum relacionamento significativo entre experiências prévias positivas de mentoria e a disposição de se atuar novamente como mentor.

Dentre as variáveis que podem inibir a implantação do programa, surgiram as variáveis “falta de treinamento de como ser mentor” (V36) com média 1,97, “falta de habilidade em lidar com sentimentos que envolvam maior aproximação profissional” (V49) com média 1,72 e “dificuldade de lidar com pessoas de outra raça” (V48) com média 1,67. Todas essas variáveis apresentaram médias próximas de 2, sendo consideradas como “prejudiciais”. Destaca-se ainda, que essas variáveis foram vistas por mais de 80% dos respondentes como prejudiciais à implantação do programa.

4.3.5 Características do mentorado

Para a determinação da importância das características do mentorado a amostra (EMPREL e CELPE) também foi considerada como um todo, visto nenhuma das variáveis ter apresentado um nível de significância menor do que 0,05, vide Tabela 13 (4).

Analisando os resultados encontrados na Tabela 13 (4), percebe-se que a característica do mentorado que foi considerada como a mais positiva obteve uma média de 4,64 e a mais prejudicial de 1,55. Considerando como “positiva” a média 4,0, sete (7) das dezesseis (16) características encontram-se iguais ou acima dessa média.

A Tabela 13 (4) abaixo apresenta as características de um mentorado em ordem decrescente, a partir da mais importante até à mais prejudicial, o menor e maior grau de importância atribuído a cada uma das características e o resultado do teste Qui-Quadrado.

Tabela 13 (4) - Importância atribuída às características do mentorado

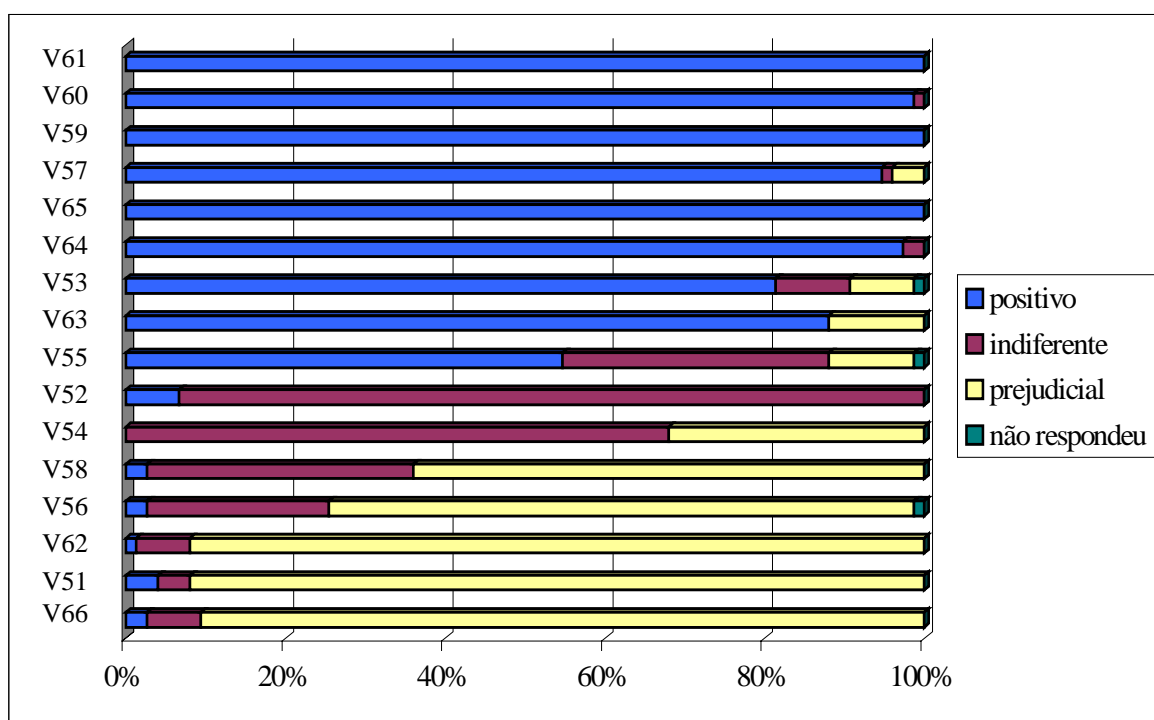
VARIÁVEIS	IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA				Qui-Quadrado (sig.)
	Min.	Max.	Mèd.	Soma	
Querer desenvolver seu potencial (V61)	4,00	5,00	4,64	348,00	,307
Desejando ser mentorado (V60)	3,00	5,00	4,52	339,00	,586
Buscando crescimento profissional (V59)	4,00	5,00	4,51	338,00	,744
Comprometimento do mentorado com o processo de mentoria (V57)	2,00	5,00	4,49	337,00	,694
Equilíbrio emocional (V65)	4,00	5,00	4,45	334,00	,101
Fornecer feedback ao mentor (V64).	3,00	5,00	4,36	327,00	,848
Disponibilidade de tempo do mentorado (V53)	1,00	5,00	4,00	296,00	,052
Habilidade em lidar com relacionamentos que envolvam maior aproximação profissional (V63)	2,00	5,00	3,97	298,00	,980
Alto nível de educação do mentorado (V55)	2,00	5,00	3,55	263,00	,389
Ser do mesmo sexo do mentor (V52)	3,00	4,00	3,07	230,00	,513
Ser mais velho do que o mentor (V54)	1,00	3,00	2,67	200,00	,497
Baixo nível de educação do mentorado (V58)	1,00	4,00	2,32	174,00	,893
Experiência negativa com mentoria (V56)	1,00	4,00	2,14	158,00	,420
Sentimentos negativos concernentes a autoridade (V62)	1,00	4,00	1,83	137,00	,237
Problemas de relacionamentos interpessoal (V51)	1,00	4,00	1,77	133,00	,053
Dificuldade de lidar com pessoas de outra raça (V66)	1,00	5,00	1,55	116,00	,565

Nos resultados apresentados na Figura 12 (4) abaixo, as variáveis: “querer desenvolver seu potencial” (V61) com média 4,64, “buscando crescimento profissional” (V59) com média 4,51, “equilíbrio emocional” (V65) com média 4,45, obtiveram todas 100% de respostas quanto a serem positivas para a implantação de um programa de mentoria formal. É interessante notar que o mínimo atribuído às variáveis (V61), (V59) e (V65) foi 4, o que é bastante elevado. A variável “desejando ser mentorado” (V60) com média 4,52, também foi considerada como um indicador positivo à implantação do programa, com um percentual expressivo de respostas de 98,7%.

Os resultados apresentados na Tabela 13 (4), referentes às variáveis “comprometimento do mentorado com o processo de mentoria” (V57) com média 4,49, “fornecer feedback ao mentor” (V64) com média 4,36, “disponibilidade de tempo do mentorado” (V53) com média 4,0, “problemas de relacionamento interpessoal” (V51) com média 1,77, “dificuldade de lidar com pessoas de outra raça” (V66) com média 1,55 e “experiência negativa com mentoria” (V56) com média 2,14, apresentaram-se bastante

semelhantes aos encontrados na Tabela 12 (4), referente às características do mentor. Com esses resultados pode-se inferir que estas características tanto com relação ao mentor quanto ao mentorado atuam de uma mesma forma, podendo inibir ou facilitar a implantação do programa. A variável “habilidade em lidar com sentimentos que envolvam maior aproximação profissional” (V63) com média 3,97 apesar de apresentar-se com o sentido invertido ao da variável (V49), também apresentou resultado semelhante.

A Figura 12 (4) abaixo apresenta o percentual de resposta de cada uma das variáveis, em ordem decrescente da mais positiva à mais prejudicial.



Fonte: Coleta de dados (2003)

Figura 12 (4) – Gráfico da importância das características de um mentorado para a implantação de um programa de mentoria formal

Os resultados da Tabela 13 (4) mostram ainda que enquanto o “baixo nível de educação do mentorado” (V58) com média 2,32, é “prejudicial” à implantação de um programa de mentoria formal, o “alto nível de educação do mentorado” (V55) com média

3,55, é um indicador “positivo” ao programa. Nestes dois casos, é interessante ressaltar que a variável V58 apesar de atingir média próxima de 2, foi também considerada por 33,3% dos respondentes como “indiferente” e por 2,7% como “positiva”. Quanto à variável V55, esta foi considerada por 10,7% como prejudicial e por 33,3% como “indiferente”, vide Figura 12 (4). Analisando os resultados encontrados, pode-se inferir que organizações que selecionam jovens com alto nível de educação têm mais facilidade de implantar programas de mentoria formal do que organizações que selecionam jovens com baixo nível de educação. Entretanto, alguns dos respondentes que indicaram a variável “baixo nível de educação do mentorado” (V58) como “indiferente”, relataram que o importante não é o nível de educação do mentorado, mais sim o desejo e a força de vontade de aprender e crescer, o que vai de encontro aos resultados apresentados pelas as variáveis V61, V65 e V60.

Analisando a Figura 12 (4) acima, ainda pode-se perceber que a variável “sentimentos negativos concernentes à autoridade” (V62) com média 1,83, foi considerada por mais de 90% dos respondentes como um indicador “prejudicial” à implantação do programa. Como passo seguinte será realizado a análise fatorial.

4.4 Análise fatorial das características

Conhecidas as características (da cultura pernambucana, de uma organização, de um grupo de trabalho, de um mentor e de um mentorado) que podem inibir ou facilitar a implantação de um programa de mentoria, o passo seguinte foi realizar uma análise fatorial com o objetivo de reduzir essas variáveis em construtos ou dimensões. Este procedimento foi explicito no Capítulo 3, item 3.5.

4.4.1 Análise fatorial das características de uma organização

A análise fatorial das características da organização teve seus cálculos baseados em 72 casos válidos, onde emergiram 5 dimensões. Como é possível observar na Tabela 14 (4), os cinco fatores explicam cerca de 66% do total da variância acumulada. O valor do KMO foi 0,633 ($> 0,5$) e o teste de esfericidade de Bartlett, com uma probabilidade de significância $P < 0,01$, o que rejeita fortemente a hipótese nula matriz de correlação identidade, garantindo assim, a análise dos dados através da análise fatorial. Como já mencionado, as variáveis V5, V8, V17 e V21 apresentaram diferenças significativas entre as amostras (EMPREL e CELPE), por este motivo não sendo incluídas na análise fatorial.

Tabela 14 (4) - Análise fatorial das características de uma organização

Fatores	Variáveis	DM1	DM2	DM3	DM4	DM5	Média	D.P.
F1	V19	<u>,928</u>					4,43	,766
	V18	,925					4,57	,853
F2	V11		<u>,772</u>				4,56	,690
	V4		,764				4,56	,648
F3	V15			<u>,778</u>			1,48	,605
	V16			,664			1,75	,805
F4	V10				<u>,629</u>		4,60	,707
	V20				,628		3,38	1,142
	V13				,562		4,55	,603
	V12				,504		4,57	,601
F5	V9					<u>,790</u>	1,95	,911
	V14					,613	4,83	,484
Autovalores(variância)		2,941	1,815	1,504	1,329	1,046		
% Variância		22,625	13,965	11,569	10,221	8,044		
% Variância acumulada		22,625	36,590	48,159	58,380	66,423		
Alfa geral da escala:		,49						

A primeira variável substituta “feedback da organização ao mentor quanto ao trabalho realizado pelo mentor” (V19) dá a impressão de projetar principalmente as normas ou práticas da organização. Dar feedback a seus funcionários pode ser considerado como uma norma ou prática assumida pela organização na busca constante de um melhoramento. Para que isso

venha a ocorrer nada mais imprescindível do que o suporte dado pelas altas categorias. Percebe-se assim, que a segunda variável “comprometimento da organização com o processo de mentoria” (V18) dessa dimensão também projeta normas ou práticas assumidas pela empresa. Para Kram (1988), como já mencionado anteriormente nesta dissertação, as práticas relativas ao desempenho administrativo e à comunicação podem dar suporte ou interferir com as funções de carreira ou psicossociais. É necessário considerar a múltipla influência de normas e práticas no comportamento individual dentro de um contexto organizacional para apreciar inteiramente como esse contexto pode limitar ou expandir a extensão das funções de carreira ou psicossociais. Como pode ser constatado no item 4.3.2, esta dimensão DM1 representada pela variável substituta V19 pode interferir positivamente na implantação do programa de mentoria formal.

A segunda dimensão DM2, representada pela variável substituta “liberdade de expressar idéias” (V11), parece projetar traços de uma comunicação aberta. Conforme Megginson, Mosley e Pietri (1998) comunicação pode ser entendida como “um processo de transferir significado de uma pessoa para outra na forma de idéia ou informação” (p.320). Como segunda variável que aparece com uma alta carga, a variável “um ambiente de trabalho amigável” (V4) parece propagar o mesmo pensamento, como componente propulsor ao surgimento da liberdade de idéias. Esta dimensão DM2, representada pela variável substituta V11, também contribui facilitando a implantação do programa.

A terceira dimensão DM3, representada pela variável substituta “cultura organizacional individualista” (V15), expressa claramente a cultura organizacional, seguida pela variável “excesso de burocracia” (V16). A cultura organizacional pode ser definida como padrões de comportamento, valores e crenças existentes em uma organização formando sua identidade (MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI, 1998). Percebe-se também que a variável V16, está diretamente relacionada à cultura individualista. Uma das cinco

desvantagens da burocracia segundo Roth (1993) refere-se especialmente ao individualismo. Essa dimensão DM3, enfatiza a necessidade de se considerar a cultura existente em uma organização antes de se pensar em desenvolver um programa de mentoria formal. Esta dimensão apresenta claramente o quanto uma cultura pode agir de forma a prejudicar a implantação de um programa de mentoria formal.

A quarta dimensão DM4, encontra-se representada pela variável substituta “inexistência de coação ou perseguição no trabalho” (V10), e dá a impressão de projetar motivação. Todas as variáveis da mesma dimensão parecem propagar a mesma percepção, mas isto é especialmente verdade com as variáveis: “divulgação de trabalhos realizados dentro da empresa” (V13) e “reconhecimento da organização pelos trabalhos realizados” (V12). Por motivação Megginson, Mosley e Pietri, (1998) entendem ser “um processo de induzir uma pessoa ou um grupo, cada qual com necessidades distintas, a atingir os objetivos da organização enquanto tenta também atingir os objetivos pessoais” (p.346). Complementando essa idéia, Maximiliano (2000) acrescenta que a motivação pode ocorrer por uma causa interna (motivos internos) ou através de alguma causa externa, do ambiente (motivos externos). Como fator que tem efeito de motivação nas atitudes das pessoas e leva a um desempenho pode-se encontrar o reconhecimento. As variáveis V12 e V13 apresentam-se claramente como características organizacionais que buscam através do reconhecimento e divulgação de trabalhos a motivação dos funcionários. Esta dimensão DM4, representada pela variável substituta V10, também contribui facilitando a implantação do programa.

A dimensão DM5, representada pela variável substituta “interação conflitiva entre as unidades da organização” (V9), parece referir-se a formalização e valores. Uma interação conflitiva entre as unidades organizacionais pode demonstrar que a comunicação formal da empresa esteja deficiente e suas normas de comportamento não estejam sendo compartilhadas por seus membros dentro de limites toleráveis. Para Ferreira (1999) a palavra formalizar

significa realizar consoante as fórmulas ou formalidades exigidas e valores refere-se a apreciação feita por um indivíduo. Como a variável substituta V9, a variável “ética no ambiente de trabalho” (V14) encontra-se diretamente ligada ao sistema de comunicação e valores, já que ética normalmente se refere às regras e aos princípios que definem a conduta dos indivíduos e as normas de comportamento.

O Quadro 2 (4) abaixo, apresenta um sumário das variáveis substitutas e das suas respectivas dimensões.

Quadro 2 (4) - Variáveis substitutas das características de uma organização

DM1	Variável 19	Feedback da organização ao mentor quanto ao trabalho realizado pelo mentor
DM2	Variável 11	Liberdade de expressar idéias
DM3	Variável 15	Cultura organizacional individualista
DM4	Variável 10	Inexistência de coação ou perseguição no trabalho
DM5	Variável 9	Interação conflitiva entre as unidades da organização

Destaca-se que apenas uma variável “cultura organizacional que estimule a aprendizagem” (V7) não apresentou carga mínima de .50 em qualquer dimensão. Entretanto, a variável foi considerada como um indicador positivo por 98,7% dos respondentes, tendo média 4,63 (próxima a 5) e como valor mínimo atribuído 3, vide Tabela 8 (4) e Figura 9 (4).

4.4.2 Análise fatorial das características de um grupo de trabalho

A análise fatorial de um grupo de trabalho teve seus cálculos baseados em 72 casos válidos, onde emergiram 3 fatores. Como é possível observar na Tabela 15 (4) abaixo, os três fatores explicam cerca de 62% do total da variância acumulada. O valor do KMO foi 0,688

(> 0,5) e o teste de esfericidade de Bartlett, com uma probabilidade de significância $P < 0,01$.

. Como já mencionado, a variável V29 apresentou diferenças significativas entre as amostras (EMPREL e CELPE), por este motivo não sendo incluída na análise fatorial.

Tabela 15 (4) Análise fatorial das características de um grupo de trabalho

Fatores	Itens	DM1	DM2	DM3	Média	D.P.
F1	V28	,781			4,69	,470
	V27	,777			4,55	,494
	V30	,748			4,63	,519
F2	V24		,631		4,08	,669
	V26		,610		2,23	1,237
	V23		,601		4,57	,526
	V22		,589		4,67	,624
F3	V25			,911	4,54	,730
Autovalores(variância)		2,454	1,495	1,016		
% Variância		30,681	18,693	12,695		
% Variância acumulada		30,681	49,374	62,069		
Alfa geral da escala : ,46						

A primeira dimensão DM1, representada pela variável substituta “confiança entre indivíduos no grupo de trabalho” (V28) dá a impressão de projetar a confiança intragrupal. De acordo com Ferreira (1999), confiança pode ser entendida como uma segurança e um bom conceito que inspiram as pessoas de probidade ou ainda, com quem se pode contar em qualquer ocasião. Essa definição parece englobar as duas outras variáveis; “cooperação entre colegas de trabalho” (V27) e “comunicação aberta entre superiores e subordinados” (30) que se encontram nesta dimensão. A confiança parece ser fator fundamental para que exista cooperação e comunicação aberta entre os membros de um grupo. Esta dimensão DM1, representada pela variável substituta V28, também contribui facilitando a implantação do programa.

A segunda dimensão DM2, representada pela variável substituta “influência mútua entre indivíduos no grupo” (V24), expressa claramente a influência mútua. De acordo com Ferreira (1999), influenciar é definido como exercer influência em outro indivíduo ou ainda receber influência de alguém. As variáveis: “competição intensa no grupo de trabalho”

(V26), “compartilhamento de problemas e responsabilidades” (V23) e “convivência agradável entre subordinado e superior” (V22) parecem se inserir nesse contexto no momento em que a competição, o compartilhamento e a convivência parecem ser resultados de influências exercidas dentro de um grupo de trabalho. Esta dimensão também pode interferir facilitando a implantação do programa de mentoria formal.

A terceira dimensão DM3 foi composta por uma única variável: “relacionamento amigável entre os colegas de trabalho” (V25). Esta variável com uma alta carga (0,911), por si só foi capaz de representar esta dimensão, expressando claramente a importância de um relacionamento amigável entre os colegas de trabalho.

O Quadro 3 (4) abaixo apresenta um sumário das variáveis substitutas e das suas respectivas dimensões.

Quadro 3 (4) - Variáveis substitutas das características de um grupo de trabalho

DM1	Variável 28	Confiança entre indivíduos no grupo de trabalho
DM2	Variável 24	Influência mútua exercida entre indivíduos no grupo
DM3	Variável 25	Relacionamento amigável entre os colegas de trabalho

4.4.3 Análise fatorial das características de um mentor

A análise fatorial das características de um mentor teve seus cálculos baseados em 69 casos válidos, onde emergiram 8 fatores. Como é possível observar na Tabela 16 (4), os oito fatores explicam cerca de 67% do total da variância acumulada. O valor do KMO foi 0,578 (> 0,5) e o teste de esfericidade de Bartlett, com uma probabilidade de significância $P < 0,01$.

Tabela 16 (4) - Análise fatorial das características de um mentor

Fator	Itens	DM1	DM2	DM3	DM4	DM5	DM6	DM7	DM8	Md.	D.P.
F1	V46	<u>,820</u>								4,60	,574
	V45	,721								4,53	,526
	V41	,542								4,53	,499
F2	V34		<u>,855</u>							3,05	,205
	V38		,607							1,22	,591
	V39		,591							1,93	,734
F3	V47			<u>,833</u>						4,51	,677
	V43			,767						4,26	,692
F4	V32				<u>,760</u>					4,18	,678
	V40				,655					4,35	,899
F5	V50				- ,651					4,62	,539
	V36					<u>-,673</u>				1,97	,674
F6	V35					,662				2,34	,822
	V44						<u>-,738</u>			1,67	1,098
F7	V31						,587			1,38	,510
	V42							<u>,853</u>		3,78	,725
F8	V33							,623		3,59	,626
	V48								<u>,899</u>	3,23	,820
Autovalores(variância)		3,541	1,921	1,838	1,490	1,375	1,183	1,131	1,057		
% Variância		17,704	9,604	9,190	7,450	6,874	5,917	5,653	5,285		
% Variância acumulada		17,704	27,309	36,498	43,948	50,822	56,739	62,392	67,677		
Alfa geral da escala:		0,38									

A primeira dimensão DM1, representada pela variável substituta “habilidade em lidar com conflitos” (V46) expressa claramente as habilidades interpessoais. Conforme Robbins e Coulter (1998) as habilidades interpessoais incluem saber como ouvir mais os outros, como comunicar as idéias de forma mais clara e reduzir conflitos. Percebe-se que as duas variáveis: “habilidade em lidar com sentimentos competitivos” (V45) e “feedback ao mentorado” (V41), se encaixam perfeitamente dentro dessa definição. Esta dimensão DM1, representada pela variável substituta V46, também contribui facilitando a implantação do programa.

A segunda dimensão DM2, representada pela variável substituta “disponibilidade de tempo” (V34) parece referir-se à disponibilidade. Conforme Ferreira (1999), podemos entender por disponibilidade a qualidade ou estado do que é disponível. Dessa forma, percebe-se também que para se compartilhar informações e se comprometer com a mentoria é preciso estar disponível para essa tarefa. Sendo assim, as variáveis: “capacidade de compartilhar informações” (V38) e “comprometimento do mentor com o programa de

mentoria” (V39) também compartilham essa idéia. Esta dimensão, como a anterior, representa indicadores positivos à implantação de um programa de mentoria formal.

A terceira dimensão DM3, representada pela variável substituta “autoconfiança” (V47) expressa claramente a idéia de autoconfiança. A segunda variável “satisfação emocional em ser mentor” (V43) que se encontra nesta mesma dimensão parece também aludir a esta mesma idéia. A autoconfiança e a satisfação parecem estar interligadas, podendo-se até fazer a alusão de que a confiança em si mesmo leva a uma satisfação pessoal. Esta dimensão contém características de um mentor das mais importantes para a implantação de um programa de mentoria formal.

A quarta dimensão DM4, representada pela variável substituta “sexo oposto ao do mentorado” (V32) representa claramente as características demográficas. A variável “baixo nível de escolaridade de quem vai ser mentor” (V50) parece expressar a mesma idéia. Contudo, fica difícil expressar dentro de uma mesma dimensão todas as variáveis que se encontram nela. Como é o exemplo da variável “sentimentos negativos tais com inveja, ciúme e egoísmo por parte do mentor” (V40). Apesar disso, a variável V32, representa muito bem as características demográficas. É interessante destacar que esta dimensão encontra-se composta por duas variáveis V50 e V40 que interferem de forma a prejudicar o programa de mentoria e pela variável substituta (V32) que foi considerada como “indiferente” a implantação do programa.

A quinta dimensão DM5, representada pela variável “falta de treinamento de como ser mentor” (V36) parece representar a informalidade. Conforme Ferreira (1999), informalidade diz respeito ao que ocorre espontaneamente, o que não se atem a fórmulas estabelecidas ou se encontra desprovido de qualquer regra. A variável “relacionamento amigável com a diretoria” (V35), que também compõe esta dimensão expressa a informalidade dentro da empresa. Esta dimensão encontra-se composta por uma variável V36 que pode interferir de

forma a prejudicar o programa e uma variável V35 que foi considerada como positiva a implantação do programa.

A sexta dimensão DM6, representada pela variável “recompensas financeiras por ser mentor” (V44) da a impressão de propagar reconhecimento. Ferreira (1999) define reconhecimento como o ato ou efeito de reconhecer ou reconhecer-se. Sendo assim, dentro dessa definição, pode-se entender que também se encontra encaixada a segunda variável “experiência anterior negativa com mentoria por parte do mentor” (V31). Esta dimensão encontra-se composta por variáveis que atingiram médias próximas de 3 (indiferente), mas que apresentaram percentuais de distribuição de importância bastante dispersos.

A sétima dimensão DM7, representada pela variável “posição hierárquica na organização superior à do mentorado” (V42) expressa claramente hierarquia. Por hierarquia, podemos entender, conforme Ferreira (1999), como sendo uma graduação de autoridade, uma série contínua de graus ou escalões. Como segunda variável desta dimensão “mais velho do que o mentorado” (V33) também propaga está idéia. Esta dimensão encontra-se composta por variáveis que podem ser consideradas como indicadores “positivos” à implantação do programa de mentoria formal.

A oitava dimensão DM8, encontra-se representada apenas pela variável “dificuldade de lidar com pessoas de outra raça” (V48). Esta variável com uma alta carga (0,899), por si só foi capaz de representar esta dimensão, expressando claramente a dificuldade de lidar com pessoas de outra raça.

O Quadro 4 (4) abaixo apresenta um sumário das variáveis substitutas e das suas respectivas dimensões.

Quadro 4 (4) - Variáveis substitutas das características de um mentor

DM1	Variável 46	Habilidade em lidar com conflitos
DM2	Variável 34	Disponibilidade de tempo
DM3	Variável 47	Autoconfiança
DM4	Variável 32	Sexo oposto ao do mentorado
DM5	Variável 36	Falta de treinamento de como ser mentor
DM6	Variável 44	Recompensas financeiras por ser mentor
DM7	Variável 42	Posição hierárquica na organização superior a do mentorado
DM8	Variável 48	Dificuldade de lidar com pessoas de outra raça

É importante destacar que apenas uma variável “falta de habilidade de lidar com sentimentos que envolvam maior aproximação profissional” (V49) e a variável “problemas de relacionamento interpessoal” (V37) não apresentaram carga mínima de .50 em qualquer dimensão. Essas variáveis como pode ser visto no item 4.3.4, apresentaram-se como indicadores “prejudiciais” à implantação de um programa de mentoria formal.

4.4.4 Análise fatorial das características de um mentorado

A análise fatorial das características de um mentorado teve seus cálculos baseados em 72 casos válidos, onde emergiram 5 fatores. Como é possível observar na Tabela 17 (4), os cinco fatores explicam cerca de 64% do total da variância acumulada. O valor do KMO foi 0,605 (> 0,5) e o teste de esfericidade de Bartlett, com uma probabilidade de significância $P < 0,01$, garantindo assim, a análise dos dados através da análise fatorial.

Tabela 17 (4) - Análise fatorial das características de um mentorado

Fatores	Itens	DM1	DM2	DM3	DM4	DM5	DM6	Média	D.P.
F1	V61	<u>,759</u>						4,64	,479
	V59	,731						4,51	,504
	V60	,689						4,52	,530
	V65	,658						4,45	,502
	V64	,654						4,36	,539
F2	V58		<u>,758</u>					2,32	,646
	V55		-,738					3,55	,838
	V51		,531					1,77	,711
F3	V66			<u>,713</u>				1,55	,854
	V62			,628				1,83	,597
	V57			-,545				4,49	,732
F4	V56				<u>,859</u>			2,14	,698
F5	V53					<u>,771</u>		4,00	,880
	V52					,672		3,07	,256
F6	V54						<u>,686</u>	2,67	,508
	V63						,593	3,97	,813
Autovalores(variância)		2,868	1,689	1,647	1,422	1,344	1,314		
% Variância		17,925	10,557	10,292	8,886	8,400	8,210		
% Variância acumulada		17,925	28,482	38,774	47,660	56,060	64,271		
Alfa geral da escala: ,46									

Analisando a Tabela 17 (4) acima, a primeira dimensão DM1, representada pela variável “querer desenvolver seu potencial” (V61) da a impressão de projetar personalidade. De acordo com Ferreira (1999), personalidade refere-se ao elemento estável de uma conduta, sua maneira habitual de ser, o que a distingue de outra. Todas as variáveis “buscando crescimento profissional” (V59), “desejando ser mentorado” (V60), “fornecer feedback ao mentor” (V64) e “equilíbrio emocional” (V65) que se encontram nesta dimensão convergem com o mesmo tipo de idéia, mas isso ocorre especialmente com a variável V65. Esta dimensão contém características de um mentorado que podem facilitar a implantação de um programa de mentoria formal.

A segunda dimensão DM2, representada pela variável substituta “baixo nível de educação do mentorado” (V58) representa claramente o nível educacional. Conforme Ferreira (1999), educação refere-se ao desenvolvimento da capacidade física, intelectual e moral do ser humano, visando a sua melhor integração individual e social. Dado o conceito exposto percebe-se claramente que a variável; “alto nível de educação do mentorado” (V55) que

também se encontram nesta dimensão também corrobora no mesmo sentido. Entretanto, quanto a variável; “problemas de relacionamento interpessoal” (V51) que também se encontra nesta dimensão não podemos dizer o mesmo. Na realidade fica difícil explicar o motivo pelo qual está variável se encontra nesta dimensão e não na dimensão "relacionamentos" como se era de esperar. Isso sugere alguma dificuldade ao redor do construto. Esta dimensão encontra-se composta por um indicador que pode ser considerado como “positivo” (V55) e por dois indicadores que podem ser considerados como “prejudiciais” à implantação do programa.

A terceira dimensão DM3, representada pela variável substituta “dificuldade de lidar com pessoas de outra raça” (66) parece projetar relacionamento. Como já mencionado anteriormente na dimensão DM6 referente ao mentor, relacionamento expressa a capacidade, em maior ou menor grau de relacionar-se, ou ainda, conviver ou comunicar-se com seu semelhante. Percebe-se claramente que as duas variáveis; “sentimentos negativos concernentes à autoridade” (V62) e “comprometimento do mentorado com o processo de mentoria” (V57) que também se encontram nesta dimensão corroboram esta idéia. Esta dimensão como a anterior, encontra-se composta por indicadores “positivos” (V57) e indicadores “prejudiciais” (V66 e V62) à implantação do programa.

A quarta dimensão DM4 encontra-se composta apenas pela variável “experiência negativa com mentoria” (V56). Esta variável apresentou uma alta carga (0,859), e por si só foi capaz de representar esta dimensão.

A quinta dimensão DM5, representada pela variável “disponibilidade de tempo do mentorado” (V53) parece referir-se à disponibilidade. Com já mencionado na dimensão DM4, referente ao mentor, pode-se entender por disponibilidade a qualidade ou estado do que é disponível. Nesta dimensão também encontra-se a variável “ser do mesmo sexo do mentor”

(V52). Contudo, fica difícil expressar dentro de uma mesma dimensão todas as variáveis que se encontram nela. Como é o exemplo da variável V52.

A sexta dimensão DM6, representada pela variável substituta “ser mais velho do que o mentor” (V54) dá a impressão de representar habilidade. Em geral indivíduos mais velhos acumulam experiências e habilidades. Como segunda variável “habilidade de lidar com relacionamentos que envolvem maior aproximação profissional” (V63) corrobora a mesma idéia apresentada. Esta dimensão encontra-se composta por uma variável (V63) que interfere de forma “positiva” na implantação de um programa de mentoria formal e por uma variável (V54) que foi considerada por 68% dos respondentes como “indiferente”.

Determinadas as variáveis substitutas para as características de uma organização, de um grupo de trabalho, de um mentor e de um mentorado, foi decidido que o restante do estudo será realizado apenas com as variáveis substitutas, representando cada dimensão. O passo seguinte consistiu em verificar em qual das organizações (EMPREL ou CELPE) é mais fácil à implantação de um programa de mentoria formal.

O Quadro 5 (4) abaixo apresenta um sumário das variáveis substitutas e das suas respectivas dimensões.

Quadro 5 (4) - Variáveis substitutas das características de um mentorado

DM1	Variável 61	Querer desenvolver seu potencial
DM2	Variável 58	Baixo nível de educação do mentorado
DM3	Variável 66	Dificuldade de lidar com pessoas de outra raça
DM4	Variável 56	Experiência negativa com mentoria
DM5	Variável 53	Disponibilidade de tempo do mentorado
DM6	Variável 54	Ser mais velho do que o mentor

4.5 Comparação entre “importância” e “situação” nas duas empresas.

Para identificar em qual das organizações é mais fácil a implantação do programa de mentoria formal, realizou-se um paralelo entre a “importância” atribuída a cada variável substituída pelos respondentes e a forma como eles percebiam a “situação” dessa variável na empresa. Para obter uma solução consistente com a realidade das duas empresas, as amostras (EMPREL e CELPE) foram consideradas separadamente.

Para que este paralelo pudesse ser realizado, foi aplicado o teste de amostras emparelhadas, com um nível de significância de 95%, apenas com as variáveis substituídas. Este teste é utilizado para analisar os resultados de experimentos quando a mesma amostra é observada em duas diferentes condições.

A seguir serão apresentados primeiramente os resultados da EMPREL e em seguida os resultados da CELPE. Em ambos os casos, seguem como primeira análise as características de uma organização, seguida pelo grupo de trabalho, mentor e mentorado.

4.5.1 Paralelo entre “importância” e “situação” na EMPREL

Pelo teste de amostras emparelhadas, por sua vez, pode-se concluir que todas as comparações referentes às características da organização e do grupo de trabalho foram estatisticamente significantes, vide Tabela 18 (4). O que vem mostrar que a “situação na EMPREL” encontra-se muito distante do considerado importante pelo respondente. O fato da diferença ter sido negativa para as variáveis V15 (-1,88) e V9 (-2,05), exprime que apesar das características da organização serem consideradas como indicadores prejudiciais à

implantação de um programa de mentoria, elas se encontram presentes na empresa. Já as variáveis substitutas V19, V11 e V10 referentes à organização e as variáveis substitutas V28, V24 e V25 referentes ao grupo de trabalho apresentam uma diferença positiva, de onde se pode inferir que estas características apesar de serem consideradas como indicadores positivos à implantação do programa de mentoria formal, fazem-se pouco presentes na empresa. A variável substituta “feedback da organização ao mentor quanto ao trabalho realizado pelo mentor” (V19), foi a que apresentou a maior diferença (2,52) entre a “importância” atribuída para a implantação no programa e a real “situação na empresa”. Observou-se que 52% dos respondentes a considera como “inexistente” na empresa e 24% acreditam que é “raro” isso ocorrer. Uma provável explicação para esta diferença (2,52), é que só os que levaram em conta a mentoria informal na empresa, consideraram “rara” a sua existência, uma vez que não existe mentoria formal na empresa.

Pelo que foi analisado, percebe-se claramente que existe uma diferença, entre a “importância” atribuída a cada variável e a sua real “situação na empresa”, necessitando assim, de estratégias e mudanças por parte da organização no que se refere a estas características, para que se possa implantar um programa de mentoria formal de sucesso. Enquanto as variáveis substitutas V19, V11, V10, V28 V24 e V25 precisam ser modificadas visando uma interferência organizacional para se fazerem mais presentes na empresa, as variáveis substitutas V15 e V9 precisam ser trabalhadas de forma a serem minimizadas.

Tabela 18 (4) - Paralelo entre a “importância” e a “situação na EMPREL”

Variáveis substitutas	Número de respondentes	Média			Sig
		Importância	Situação	Diferença	
Organização					
DM1/V19	25	4,40	1,88	2,52	,000
DM2/V11	25	4,68	4,04	0,64	,000
DM3/V15	25	1,44	3,32	-1,88	,000
DM4/V10	25	4,68	3,56	1,12	,000
DM5/V09	24	1,83	3,83	-2,05	,000
Grupo de trabalho					
DM1/V28	25	4,68	3,32	1,36	,000
DM2/V24	25	3,92	3,36	0,56	,028
DM3/V25	24	4,54	3,21	1,33	,000
Mentor					
DM1/V46	10	4,40	2,60	1,80	,007
DM2/V34	8	4,13	3,13	1,00	,033
DM3/V47	10	4,60	2,70	1,90	,000
DM4/V32	9	3,11	3,11	0	1,00
DM5/V36	10	1,80	2,27	-0,47	,121
DM6/V44	10	3,40	1,70	1,70	,002
DM7/V42	9	3,78	3,22	0,56	,051
DM8/V48	10	2,40	2,30	0,10	,832
Mentorado					
DM1/V61	9	4,67	3,22	1,45	,000
DM2/V58	9	2,48	2,59	-0,11	,347
DM3/V66	9	4,00	2,78	1,22	,016
DM4/V56	9	2,00	2,33	-0,33	,471
DM5/V53	10	2,30	2,80	-0,50	,244
DM6/V54	9	2,22	2,67	-0,45	,272

A comparação apresentada na Tabela 18 (4) acima, mostra a distância entre a “importância” e a “situação na empresa”. Quanto menor o valor da diferença entre as duas, mais próximo se encontra a “importância” da “situação na empresa”. Essa situação pode ser observada de forma bastante clara na variável substituta V32, uma vez que seus valores apresentaram-se iguais e a diferença deu zero.

Os resultados apresentados na Tabela 18 (4) acima, também mostram que a distância entre a “importância” e a “situação na empresa” referentes ao mentor e ao mentorado apresentaram-se estatisticamente significantes para as variáveis substitutas V46, V47, V34 e V44 referentes ao mentor e para as variáveis substitutas V61 e V66. É interessante observar que essas variáveis substitutas foram consideradas como indicadores positivos à implantação de um programa de mentoria formal. Já as variáveis substitutas V36 e V48 referentes ao

mentor e as variáveis substitutas V56, V53 e V54 referentes ao mentorado, que foram consideradas “prejudiciais” ao programa, mostraram-se presentes na EMPREL.

Quanto aos resultados referentes ao mentor e ao mentorado, destaca-se que menos da metade da amostra respondeu a estas questões. Alguns dos pesquisados enfatizaram que apesar de conhecerem relacionamentos de mentoria informal dentro da empresa, não se sentiam seguros para dar informações. Dessa forma, os resultados apresentados podem não representar a real situação da empresa.

4.5.2 Paralelo entre “importância” e “situação” na CELPE

De acordo com os resultados apresentados na Tabela 19 (4) abaixo, pode-se concluir que todas as comparações referentes às características da organização e do grupo de trabalho foram estatisticamente significantes. O que vem mostrar um resultado bastante semelhante ao encontrado na EMPREL. Contudo, percebe-se que a distância entre a “importância” e a “situação na empresa”, no caso da CELPE é menor do que na EMPREL, exceto para a variável substituta V19, que apresentou a mesma diferença nas duas empresas. Pelo que já foi analisado, pode-se inferir que no caso da EMPREL, as medidas a serem tomadas para reverter essa situação precisam ser mais enérgicas do que as que serão tomadas na CELPE.

Tabela 19 (4) - Paralelo entre a “importância” e a “situação na CELPE”

Variáveis	Número de respondentes	médias			Sig.
		importância	Situação	Diferença	
Organização					
DM1/ V19	50	4,44	1,92	2,52	,000
DM2/V11	50	4,49	4,10	0,39	,006
DM3/V15	50	1,50	2,92	-1,42	,000
DM4/V10	50	4,56	3,66	0,80	,000
DM5/V9	50	2,00	2,88	-0,88	,000
Grupo de trabalho					
DM1/V28	49	4,69	3,90	0,79	,000
DM2/V24	49	4,14	3,78	0,36	,003
DM3/V25	49	4,53	4,08	0,45	,001
Mentor					
DM1/V46	19	4,79	3,86	0,93	,000
DM2/V34	20	4,30	2,80	1,50	,000
DM3/V47	19	4,68	3,74	0,94	,000
DM4/V32	19	3,00	3,26	-0,26	,287
DM5/V36	21	1,90	4,33	-2,43	,000
DM6/V44	22	3,36	1,32	2,04	,000
DM7/V42	19	4,11	3,74	0,37	,110
DM8/V48	19	1,63	1,42	0,21	,542
Mentorado					
DM1/V61	17	4,82	4,41	0,41	,004
DM2/V58	19	2,33	1,75	0,58	,004
DM3/V66	18	4,33	3,44	0,89	,002
DM4/V56	17	2,12	2,18	-0,06	,791
DM5/V53	17	2,24	2,12	0,12	,496
DM6/V54	17	1,44	1,47	-0,03	,668

Com relação aos resultados referentes ao mentor e ao mentorado, analisando a Tabela 19 (4) acima, percebe-se que apenas as variáveis substitutas V36 e V58 apresentaram resultados significativamente diferentes quando comparadas as duas empresas. A variável substituta V36 apresentou-se estatisticamente significativa com uma diferença negativa (-2,43) na CELPE, enquanto na EMPREL, ela não apresentou uma diferença significativa (-0,43) entre a “importância” atribuída e a “situação na empresa”. O que se pode inferir, sobre este resultado, uma vez que a variável substituta refere-se a falta de treinamento de como ser um mentor, é que será necessário que o setor de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH) de ambas as organizações desenvolvam programas de treinamento de como ser mentor. No caso da CELPE esse programa deve ser mais intensificado, já que a falta de treinamento de como ser mentor apresentou-se com mais freqüência. Contudo, é interessante frisar que uma

parcela dos respondentes da EMPREL não está acusando com suas respostas uma posição “real” da situação da empresa com relação a esta variável, uma vez que não existe mentoria formal dentro mesma.

Com relação à variável substituta “baixo nível de educação do mentorado”, V58, que foi considerada como um indicador “prejudicial” ao programa, ela apresentou-se estatisticamente significativa na CELPE, com uma diferença positiva (0,58), ao passo que na EMPREL, ela apresentou uma diferença negativa (-0,11). O que se pode inferir é que esta característica que apesar de ser considerada como um indicador prejudicial à implantação do programa de mentoria formal, se faz mais presente na EMPREL do que na CELPE. Isso indica que serão necessárias estratégias e mudanças mais firmes na EMPREL do que na CELPE para reverter esse quadro. Essas estratégias ou mudanças podem ser feitas a longo prazo, por exemplo, através de seleções mais rígidas dos novos funcionários ou num período menor de tempo, através da capacitação desses indivíduos que serão mentorados.

Quanto aos resultados referentes ao mentor e ao mentorado, destaca-se que menos da metade da amostra respondeu a estas questões. Alguns dos pesquisados, como no caso da EMPREL, enfatizaram que apesar de conhecerem relacionamentos de mentoria informal dentro da empresa, não se sentiam seguros para dar informações. Dessa forma, os resultados apresentados sobre esses dois pontos tanto na EMPREL quanto na CELPE, podem não representar a real situação das duas empresas.

Comparando assim as duas empresas pode-se inferir que seria mais fácil implantar um programa de mentoria formal na CELPE do que na EMPREL, já que a diferença entre a “importância” e a “situação na empresa” se mostrou menor na CELPE.

5 Conclusões e sugestões

5.1 Conclusão

Este trabalho teve a finalidade de estudar quais características da cultura pernambucana, de uma organização, de um grupo de trabalho, de um mentor e de um mentorado podem interferir na implantação de um programa de mentoria formal de sucesso, na ótica de dirigentes. Como também averiguar em qual das organizações EMPREL (Empresa Municipal de Informática) ou CELPE (Companhia Energética de Pernambuco) é mais fácil a implantação de um programa de mentoria formal.

Pelo que foi visto no referencial teórico, vários autores definem o que seja mentoria, como ela ocorre dentro da empresa, quais são seus benefícios e dificuldades. Todos esses conceitos inspiraram o presente estudo, ora concluído. Os resultados encontrados podem ser considerados bastante ricos para se compreender melhor o que pode facilitar ou inibir a implantação de um programa de mentoria formal.

Os resultados estatísticos gerados pelo tratamento de dados dos 75 (25 questionários da EMPREL e 50 da CELPE) questionários através do SPSS (versão 11.0), e apresentados no Capítulo 4 dessa dissertação, levaram ao estabelecimento das conclusões a seguir apresentadas, bem como levaram a alguns pontos que merecem maior atenção por parte das empresas que querem implantar programas de mentoria formal e que serão tratados no Capítulo 6, nas recomendações feitas às mesmas.

Os resultados apontaram que na percepção dos respondentes em ambas as empresas existe mentoria informal. No caso da CELPE, alguns dos respondentes chegaram até a

externar que a mentoria informal na empresa era conhecida com alguns ditos populares, e que em muitos casos se chamava o mentorado de “peixinho” ou “cria” do mentor.

Evidenciou-se que as organizações que apresentam ética no seu ambiente, inexistência de coação ou perseguição, reconhecimento e divulgação de trabalhos realizados na empresa, um ambiente amigável, liberdade de expressar idéias, uma cultura que estimule a aprendizagem, que dão feedback e apresentam um comprometimento da direção com o programa têm mais facilidade de implantar programas de mentoria formal. Enquanto que organizações onde se encontram culturas individualistas, excesso de burocracia e que apresentam conflitos entre as suas unidades podem apresentar dificuldades na implantação do programa.

Com a análise fatorial das características de uma organização, chegou-se a cinco dimensões que podem interferir na implantação de um programa de mentoria formal, facilitando ou inibindo a sua implantação. Estas dimensões foram denominadas: DM1- normas ou práticas organizacionais, DM2- comunicação aberta, DM3- cultura organizacional, DM4- motivação e DM5- formalização e valores. Esses dados podem ser melhor visualizados no Quadro 6 (5) abaixo.

Quadro 6 (5) - Dimensões das características de uma organização

DM	DENOMINAÇÕES	NÚMERO DE VARIÁVEIS	VARIÁVEIS
DM1	NORMAS OU PRÁTICAS	Agrupando 02 variáveis	Feedback da organização ao mentor quanto ao trabalho realizado pelo mentor Comprometimento da organização com o processo de mentoria
DM2	COMUNICAÇÃO ABERTA	Agrupando 02 variáveis	Liberdade de expressar idéias Um ambiente de trabalho amigável
DM3	CULTURA ORGANIZACIONAL	Agrupando 02 variáveis	Cultura organizacional individualista Excesso de burocracia
DM4	MOTIVAÇÃO	Agrupando 03 variáveis	Inexistência de coação ou perseguição no trabalho Divulgação de trabalhos realizados dentro da empresa Reconhecimento da organização pelos trabalhos realizados dentro da empresa
DM5	FORMALIZAÇÃO E VALORES	Agrupando 02 variáveis	Interação conflitiva entre as unidades da organização Ética no ambiente de trabalho

Outro resultado encontrado refere-se aos grupos de trabalho. Empresas que apresentarem grupos de trabalhos onde haja confiança, convivência agradável, comunicação aberta, compartilhamento de responsabilidades, cooperação e influência mútua serão mais fáceis de desenvolverem programas de mentoria formal. Já grupos que apresentem competição intensa podem dificultar a implantação de um programa de mentoria formal.

Com a análise fatorial das características de um grupo de trabalho, chegou-se a três dimensões. Estas dimensões foram denominadas: DM1- confiança intragrupal, DM2- influência mútua, DM3- relacionamento amigável entre os colegas de trabalho. Esses dados podem ser melhor visualizados no Quadro 7 (5) abaixo.

Quadro 7 (5) - Dimensões das características de um grupo de trabalho

DM	DENOMINAÇÕES	NÚMERO DE VARIÁVEIS	VARIÁVEIS
DM1	CONFIANÇA INTRAGRUPAL	Agrupando 03 variáveis	Confiança entre indivíduos no grupo de trabalho Cooperação entre colegas no grupo de trabalho Comunicação aberta entre superiores e subordinados
DM2	INFLUÊNCIA MÚTUA	Agrupando 04 variáveis	Influência mútua entre indivíduos no grupo Competição intensa no grupo de trabalho Compartilhamento de problemas e responsabilidades Convivência agradável entre subordinado e superior
DM3	RELACIONAMENTO AMIGÁVEL ENTRE OS COLEGAS DE TRABALHO	Agrupando 01 variável	Relacionamento amigável entre os colegas de trabalho

Entretanto, não são apenas as características de um grupo de trabalho ou de uma organização que podem inibir ou facilitar a implantação de um programa de mentoria formal. Os resultados também mostraram que as características apresentadas pelos indivíduos que vão fazer parte de um relacionamento de mentoria também influenciam na implantação do programa. As empresas que contam com indivíduos que apresentam habilidades de lidar com conflitos e com sentimentos competitivos, possuem autoconfiança, dispõem de tempo para orientar, possuem a capacidade de compartilhar informações e de dar feedback, apresentam satisfação emocional em ser mentores e são capazes de se comprometer com um programa de mentoria também são mais fáceis de se implantar programas de mentoria formal. Ao contrário, empresas que contam com um quadro de funcionários apresentando problemas de relacionamento interpessoal, com dificuldades de lidar com pessoas de outra raça, não possuem habilidades de lidar com relacionamentos que envolvam aproximação profissional, apresentam sentimentos negativos (inveja, ciúme e egoísmo, etc), um baixo nível de escolaridade e não passaram por um treinamento de como serem mentores apresentarão maiores dificuldades de implantar programas de mentoria formal.

Com a análise fatorial das características de um mentor, chegou-se a oito dimensões que podem interferir na implantação de um programa de mentoria formal. Estas dimensões foram denominadas: DM1- habilidades interpessoais, DM2- disponibilidade, DM3-

autoconfiança, DM4- características demográficas, DM5- informalidade, DM6- reconhecimento, DM7- hierarquia e DM8- dificuldade de lidar com pessoas de outra raça.

Esses dados podem ser melhor visualizados no Quadro 8 (5) abaixo.

Quadro 8 (5) - Dimensões das características de um mentor

DM	DENOMINAÇÕES	NÚMERO DE VARIÁVEIS	VARIÁVEIS
DM1	HABILIDADES INTERPESSOAIS	Agrupando 03 variáveis	Habilidade em lidar com conflitos Habilidade em lidar com sentimentos competitivos Feedback ao mentorado
DM2	DISPONIBILIDADE	Agrupando 03 variáveis	Disponibilidade de tempo Capacidade de compartilhar informações Comprometimento do mentor com o programa de mentoria
DM3	AUTOCONFIANÇA	Agrupando 02 variáveis	Autoconfiança Satisfação emocional em ser mentor
DM4	CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS	Agrupando 03 variáveis	Sexo oposto ao do mentorado Baixo nível de escolaridade de quem vai ser mentor Sentimentos negativos tais como: inveja, ciúme e egoísmo por parte do mentor
DM5	INFORMALIDADE	Agrupando 02 variáveis	Falta de treinamento de como ser mentor Relacionamento amigável com a diretoria
DM6	RECONHECIMENTO	Agrupando 02 variáveis	Recompensas financeiras por ser mentor Experiência anterior negativa com mentoria por parte do mentor
DM7	HIERARQUIA	Agrupando 02 variáveis	Posição hierárquica na organização superior à do mentorado Mais velho do que o mentorado
DM8	DIFICULDADE DE LIDAR COM PESSOAS DE OUTRA RAÇA.	Agrupando 01 variável	Dificuldade de lidar com pessoas de outra raça.

Os mentorados também apareceram com características que podem facilitar ou inibir a implantação de um programa de mentoria com sucesso. Constatou-se que organizações que possuem indivíduos desejando ser mentorados, buscando crescimento profissional, querendo desenvolver seu potencial, apresentando equilíbrio emocional, disponibilidade de tempo, habilidade de lidar com relacionamentos que envolvam aproximação profissional, capazes de se comprometerem com o programa de mentoria e de fornecer feedback ao mentor terão mais facilidade de implantar programas de mentoria formal. Já empresas que apresentem indivíduos para serem mentorados com problemas de relacionamento interpessoal,

sentimentos negativos concernentes à autoridade, dificuldade de lidar com pessoas de outra raça e que tenham um baixo nível de educação apresentarão dificuldades na implantação de um programa de mentoria formal.

Com a análise fatorial das características de um mentorado, chegou-se a seis dimensões que podem interferir na implantação de um programa de mentoria formal. Estas dimensões foram denominadas: DM1- personalidade, DM2- nível educacional, DM3- relacionamento, DM4- experiência negativa com mentoria, DM5- disponibilidade e DM6- habilidade. Esses dados podem ser melhor visualizados no Quadro 9 (5) abaixo.

Quadro 9 (5) - Dimensões das características de um mentorado

DM	DENOMINAÇÕES	NÚMERO DE VARIÁVEIS	VARIÁVEIS
DM1	PERSONALIDADE	Agrupando 04 variáveis	Querer desenvolver seu potencial Buscando crescimento profissional Desejando ser mentorado Fornecer feedback ao mentor Equilíbrio emocional
DM2	NÍVEL EDUCACIONAL	Agrupando 03 variáveis	Baixo nível de educação do mentorado Alto nível de educação do mentorado Problemas de relacionamento interpessoal
DM3	RELACIONAMENTO	Agrupando 03 variáveis	Dificuldade de lidar com pessoas de outra raça Sentimentos negativos concernentes a autoridade Comprometimento do mentorado com o processo de mentoria
DM4	EXPERIÊNCIA NEGATIVA COM MENTORIA	Agrupando 01 variável	Experiência negativa com mentoria
DM5	DISPONIBILIDADE	Agrupando 02 variáveis	Disponibilidade de tempo do mentorado Ser do mesmo sexo do mentor
DM6	HABILIDADE	Agrupando 01 variável	Ser mais velho do que o mentor Habilidade de lidar com relacionamentos que envolvem maior aproximação profissional

Com relação em qual das organizações (EMPREL ou CELPE) é mais fácil à implantação de um programa de mentoria formal, os resultados mostraram aparentemente que é mais fácil implantar o programa na CELPE, já que a empresa apresentou diferenças entre a “importância” e a “situação na empresa” menores do que a EMPREL. Entretanto, é

interessante ressaltar que apesar de aparentemente ser mais fácil a implantação do programa de mentoria formal na CELPE, a diferença entre as duas empresas não se mostrou muito grande. Uma possível explicação para isso é que a CELPE ainda aparenta trazer consigo um pouco da cultura de uma empresa pública.

Na realidade, a situação “ideal” para implantar um programa de mentoria formal ainda se encontra distante nas duas empresas. Para que se possa implantar um programa de mentoria formal nessas empresas será necessário o desenvolvimento de estratégias que venham a propiciar um ambiente que estimule o desenvolvimento de mentoria. Para que esse ambiente possa se desenvolver todas as dimensões apresentadas acima precisarão ser analisadas e estudadas cuidadosamente, onde as variáveis que foram vistas como facilitadoras a implantação do programa de mentoria formal devem ser mais valorizadas e as que se apresentam como inibidoras desse processo devem ser combatidas pela empresa.

5.2 Sugestões para as empresas que pretendem implantar programas de mentoria formal

Com já exposto nesta dissertação, no referencial teórico, as organizações estão percebendo os benefícios dos programas de mentoria e estão investindo neste programa. Entretanto, antes de se implantar um programa de mentoria formal recomenda-se que as organizações dediquem maior atenção para questões como:

- ◆ Normas ou práticas organizacionais que possam facilitar o desenvolvimento de mentoria; estimular a comunicação aberta na organização e propiciar uma cultura organizacional que estimule a aprendizagem;

- ◆ Desenvolver programas de motivação e uma estrutura organizacional que propicie o desenvolvimento de mentoria;
- ◆ Estimular a confiança intragrupal, a influência mútua e o relacionamento amigável entre os grupos de trabalho;
- ◆ Desenvolver habilidades, autoconfiança e dar treinamento aos mentores;
- ◆ Propiciar disponibilidade de tempo ao mentor e ao mentorado para o desenvolvimento de mentoria;
- ◆ Escolher para serem mentores indivíduos com uma hierarquia superior ao seu mentorado e com experiência e conhecimentos para serem transmitidos;
- ◆ Estar atento às características do indivíduo que vai ser mentorado como por exemplo, o seu nível educacional, suas habilidades, sua personalidade, a sua forma de relacionamento com os demais colegas.

5.3 Sugestões para futuras pesquisas

Uma vez que a literatura científica apresenta pequena quantidade de trabalhos produzidos na área de mentoria, e nenhum foi encontrado aqui no Brasil sobre características que podem inibir ou facilitar à implantação de programas de mentoria formal, algumas sugestões de trabalho podem ser aqui relacionadas:

- uma replicação do questionário utilizado na presente pesquisa com uma amostra quantitativamente maior e em diferentes setores;
- a investigação junto a organizações que já tenham implantado programas de mentoria formal, buscando ver suas reais dificuldades de implantação do programa.

Referências

ALLEN, T. D.; POTEET, M. L.; BURROUGHS, S. M. The Mentor's Perspective: a qualitative inquiry and future research agenda. **Journal of Vocational Behavior**, v. 51. 1997. p.70-89.

ALLEN, T. D et al. A Field Study of Factors Related to Supervisors' Willingness to Mentor Others. **Journal of Vocational Behavior**,v.50. 1997. p.1-22.

_____, RUSSELL, J.; A.; MAETZKE, S. B. Formal Peer Mentoring: factors related to protégés' satisfaction and willingness to mentor others. **Group & Organization Management**,v.22. n.4. 1997. p.488-507.

ARNOLD, J.; JOHNSON, K. Mentoring in early career. **Human Resource Management Journal**, v. 7.n. 4. 1997.p. 61-70.

BENNETTS, C. **A pilot inquiry into current mentoring projects and programmes for unemployed youth in England, Scotland and Wales: considerations for "new chances" programmes using mentoring.** 1998. Disponível em: <<http://www.mentoringcentre.org/frames/researchframe.htm>>. Acesso em 23 jul. 2002.

BERNHOEFT, R. E. A. **Mentoring**: abrindo horizontes, superando limites, construindo caminhos. São Paulo: Gente, 2001.

_____. Chame o mentor. **Exame**, São Paulo, Ano 37, n.3. p.82-83, fev.2003.

BHATTA, G.; WASHINGTON, S. Hands up: Mentoring in the New Zeland public service. **Public Personnel Management**. v.32. n.2. 2003. p.211-218

BURKE, R. J.; MCKEEN, C. A. Developing Formal Mentoring Programs in Organization. **Business Quartely**, v. 53. n.3. 1989. p. 76-99.

_____; MCKEEN, C. A. Mentoring in organizations: Implications for women. **Journal of Business Ethics**, v.9.1990. p.317-332.

_____; MCKEEN, C.A. e MCKENNA, C. Correlates of mentoring in organizations: the mentor's perspective. **Psychological Reports**, v.72,1993, p. 883-896.

CALADO, S. M^a R. **The Impact of System Design Factor on Users Reaction to Peer Feedback**. Tese de Doutorado, Georgia: Georgia State University, 1994.

CARR, R.. Dancing with Roles: differences between a Coach, a Mentor and Therapist - similarities overshadow differences. **Compass: a Magazine Peer Assistance, Mentorship and Coaching**. v.15.1. 1999. p. 5-7.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 5^o ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHAO, G. T. Mentoring Phases and Outcomes. **Journal of Vocational Behavior**, v.51. 1997. p.15-28.

_____;WALZ, P. M.; GARDNER, P. D. Formal and informal mentorships: a comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. **Personnel Psychology**, v. 45. 1992. p. 619-636.

CLUTTERBUCK, D.; MEGGINSON, D. **Mentoring Executives and Directors**. First Published. Oxford: Butterworth Heinemann,1999.

DREHER, G. F.; ASH, R. A. A Comparative Study of Mentoring Among Men and Women in Managerial, Professional, and Technical Positions. **Journal of Applied Psychology**, v. 75. n.5. 1990. N.5. p. 539-546.

DRUCKER, P. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1995.

EBY, L. T.; et al. The protege's perspective regarding negative mentoring experiences: the development of a taxonomy. **Journal of Vocational Behavior**, v.57. 2000, p. 1-21.

ENSHER, E. A.; MURPHY, S. E.. Effects of race, gender, perceived similarity, and contact on mentor relationship. **Journal of Vocational Behavior**, v.50. n.3. 1997. p. 460-481.

FAGENSON, E. A. The mentor advantage: perceived career/job experiences of proteges versus non-proteges. **Journal of organizational behavior**, v. 10. 1989. p. 309-320.

FAGESON-ELAND, E. A.; MARKS M. A.; AMENDOLA, K. L. Perception of Mentoring Relationships. **Journal of organizational behavior**, v.51. 1997. p.29-42.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo Aurélio Século XXI**: dicionário de língua portuguesa. 3º ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FREITAS, A. B. de. Traços Brasileiros para uma Análise Organizacional. **In: Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. Organizadores: Motta F.C.P. e Caldas, M. P. São Paulo: Atlas, 1997.

HAIR JÚNIOR., J. F. et al. **Multivariate Data Analysis**. 5º ed. United States of America: Printice Hall, 1998.

HEGSTAD, C. D. Formal Mentoring as a Strategy for Human Resource Development: a review of research. **Human Resource Development Quarterly**, v.10. n.4. 1999. p.383-390.

HUNT, D. M.; MICHAEL, C. Mentorship: a career training and development tool. **Academy of Management Review**, v.8. n.3. 1983. p. 475 – 485.

KRAM, K. E. Phases of the Mentor Relationship. **Academy of Management Journal**, v.26. n.4. 1983. p. 608-625.

_____. **Mentoring at work**: developmental relationships in organizational life. Boston, EUA: University Press of America, 1988.

KOBERG, C. S. et al . Correlates and consequences of protégé mentoring in a large hospital. **Group and Organization Management**, v. 19. n. 2. 1994. p. 219-239.

_____; BOSS R. W.; GOODMAN, E. Factors and Outcomes Associated with Mentoring among Health-Care professionals . **Journal Of Vocational Behavior**, v.53. 1998. p. 58-72.

LEVINSON, D. J.; et al. **The seasons of a man's life**. Ballantines Books. New York, 1978.

LIANG, B., et al. Linda M. Mentoring College-Age Women: A Relational Approach. **American Journal of Community Psychology**, v.30. n. 2. 2002.p. 271-288.

MACMANUS ,S.. e RUSSELL, J. E. A. New Directions for Mentoring Research: Na Examination of Related Constructs. **Journal of Vocational Behavior**, V.51. 1997. P. 145-161.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3ªed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M.. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRY JÚNIOR, P. H. **Administração**: conceitos e aplicações. 4º ed.. São Paulo: Harbra, 1998.

MOTTA, F. C. P. Cultura e Organizações no Brasil. **In: Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. Organizadores: Motta F.C.P. e Caldas, M. P. São Paulo: Atlas, 1997.

_____; CALDAS, M. P. Cultura Organizacional e Cultura Brasileira. **In: Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. Organizadores: Motta F.C.P. e Caldas, M. P. São Paulo: Atlas, 1997.

MULLEN, E. J. Vocational and Psychosocial Mentoring Functions: identifying mentors who serve both. **Human Resource Development Quarterly**, v.9. n.4. 1998. p. 319-338.

MURRAY, M.. **Beyond the Myths and Magic of Mentoring**: How to Facilitate an Effective Mentoring Process. New and Revised Edition, , San Francisco, California. Jossey-Bass Books, 2001.

NOE, R. A. An Investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationship. **Personnel Psychology**, v.41. 1988. p. 457-479.

OLIAN, J. D. et al. What do Protégés Look for in a mentor? Results of Three Experimental Studies. **Journal of Vocational Behavior**, v.33. 1988. p.15-37.

PARSLOE, E.; WRAY, M.. **Coaching and Mentoring**: practical methods to improve learning. London: Kogan Page Limited, 2000.

PRATES, M. A. S.; BARROS, B. T. O estilo brasileiro de administrar: Sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. **In: Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. Organizadores: Motta F.C.P. e Caldas, M. P. São Paulo: Atlas, 1997.

RAGINS, B. R.. Barrier to Mentoring: The female manager's dilemma. **Human relations**, v.42. n.1, 1989. p.1-22,.

_____. Antecedentes of Diversified Mentoring Relationships. **Journal of Vocational Behavior**, v.51. 1997a. p. 90-109.

_____. Diversified Mentoring Relationships in Organizations: a power perspective. **Academy of Management Review**, v.22. n.2. 1997b. p. 482-521.

_____; COTTON, J. L. Easier Said Than Done: Gender differences in perceived barriers to gaining a mentor. **Academy of Management Journal**, v.34. n.4. 1991. p. 939-951.

_____; COTTON, J. L. Wanted: Mentors for Women. **Personnel Journal**. April,1993, p. 20.

_____; COTTON, J. L. Mentor Functions and outcomes: A comparison of Men and Women in Formal and Informal Mentoring Relationships. **Journal of Applied Psychology**, v.84. n.4. 1999. P. 529-550.

_____; COTTON, J. L.; MILLER, J. S. Marginal Mentoring: the effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes. **Academy of Management Journal**, v. 43. n.6. 2000. p. 1177-1194.

_____; SCANDURA, T. A. Gender differences in expected outcomes of mentoring relationships. **Academy of Management Journal**, v.37. n.4. 1994. p.957-971.

RITCHIE, N.; CONNOLLY, M. Mentoring in public sector management: confronting accountability and control management education and development. **Public Sector Organization**, v. 24. n. 3. 1993.p. 266-278.

ROBBINS, S.; COULTER, M. **Administração**. 5º ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

ROTH, W. The Evolution of management theory. **Orefield: Roth e Associates**, 1993. p.40-41.

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. de. **Pesquisa de Marketing**: conceitos e metodologia. 2º ed. São Paulo: Mackron Books, 1997.

SEIBERT S. The Effectiveness of Facilitated Mentoring: A longitudinal Quasi-Experiment. **Journal of Vocational Behavior**. v. 54.1999. p. 483-502.

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

TYLER, K. Mentoring programs link employees and experienced execs. **HR Magazine**, v.43. n.5. 1998. P. 98-103.

TURBAN, D. B.; DOUGHERTY, T. W. Role of protégé personalitu in receipt of mentoring and career success. **Academy of Management Journal**, v. 37. 1994. p. 688-702.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 2003.

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

ZEY, M. G. **The Mentor Connection**: strategic alliances in corporate life. New Brunswick: Transaction publisher, 1997.

_____. A mentor for all. **Personnel Journal**. p. 46 – 51. 1988.

APÊNDICE A – Questionário



Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Administração

Recife, Julho de 2003.

Prezado(a) Sr(a):

Sou mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e estou realizando uma pesquisa sobre os fatores que podem inibir ou facilitar a implantação de um programa de mentoria em uma organização.

Mentoria refere-se à relação que se estabelece entre profissionais experientes e outros mais jovens no início da carreira, em que os primeiros (mentores) se comprometem com o desenvolvimento profissional dos segundos (mentorados). Os mentores auxiliam os mentorados tanto sob o ponto de vista estritamente profissional, orientado para a carreira, quanto em termos de orientação e suporte emocional.

Venho, então, pedir sua participação na minha pesquisa. Sua vivência contribuirá para o estudo sobre mentoria no Brasil. O resultado desse estudo poderá contribuir para uma futura implantação de programas de mentoria formais em organizações. É importante, tanto sua reflexão antes de responder quanto sua sinceridade nas respostas.

Desde já, minha orientadora, Prof^a. Sônia Calado e eu agradecemos por sua colaboração e participação.

Ionete Cavalcanti de Moraes

Garantimos total sigilo de todos os questionários, além do que não será necessário se identificar.

4.Quantos funcionários se encontram subordinados a você?

R. _____

5.O seu relacionamento com pelo menos um desses funcionários pode ser entendido como um relacionamento de mentoria:

Sim Não

6. Se sim, com quantos deles?

R. _____

7. Na sua opinião é viável a implantação de um programa de mentoria formal na empresa?

sim não

8. Porquê?

Nas questões da pagina seguinte, por favor, responda marcando um **X** no número que considerar adequado, de acordo com a explicação abaixo:

Na 1ª coluna **“Importância”** avalie, de acordo com a seguinte escala, o quanto cada um dos indicadores listados é positivo ou prejudicial para a **implantação de um programa de mentoria formal**.

- 1 → muito prejudicial
- 2 → prejudicial
- 3 → indiferente
- 4 → positivo
- 5 → muito positivo

Na 2ª coluna **“Situação na Empresa”** avalie o nível de existência de cada aspecto listado na empresa, marcando uma das seguintes opções:

- 1 → inexistente
- 2 → raro
- 3 → ocasional
- 4 → freqüente
- 5 → muito freqüente

Avalie, de acordo com as seguintes escalas, o quanto cada um dos indicadores listados é positivo ou prejudicial para a **IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE MENTORIA FORMAL**.

IMPORTÂNCIA – 1-muito prejudicial, 2-prejudicial, 3-indiferente, 4-positivo, 5-muito positivo

SITUAÇÃO EMPRESA OU ESTADO – 1-inexistente, 2-raro, 3-ocasional, 4-freqüente, 5-muito freqüente

Quanto à Cultura Pernambucana	Importância					Situação na Empresa				
1 Ser individualista.....	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2 Ser paternalista.....	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3 Ser familiar.....	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Outros:	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Quanto à Organização	Importância					Situação na Empresa				
4 Um ambiente de trabalho amigável...	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5 Compromisso da empresa com a realização profissional dos funcionários.....	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6 Recente redução do quadro de funcionários.....	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7 Cultura organizacional que estimule a aprendizagem.....	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8 Estabilidade no emprego.....	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9 Interação conflitiva entre as unidades da organização.....	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10 Inexistência de coação ou perseguição no trabalho.....	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11 Liberdade de expressar idéias...	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12 Reconhecimento da organização pelos trabalhos realizados.....	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13 Divulgação de trabalhos realizados dentro da empresa.....	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14 Ética no ambiente profissional.....	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15 Cultura organizacional individualista....	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16 Excesso de burocracia.....	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17 Estrutura organizacional achatada....	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18 Comprometimento da direção da organização com o processo de mentoria	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19 Feedback da organização ao mentor quanto ao trabalho realizado pelo mentor..	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
20 Indicação (mentor/mentorado) pela organização.....	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
21 Tendência a redução do quadro de funcionários.....	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Outros:	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

IMPORTÂNCIA – 1-muito prejudicial, 2-prejudicial, 3-indiferente, 4-positivo, 5-muito positivo

SITUAÇÃO EMPRESA OU ESTADO – 1-inexistente, 2-raro, 3-ocasional, 4-freqüente, 5-muito freqüente

Quanto ao grupo de trabalho	<u>Importância</u>					<u>Situação na Empresa</u>					
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
22 Convivência agradável entre subordinado e superiores.....	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
23 Compartilhamento de problemas e responsabilidades....	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
24 Influência mútua exercida entre indivíduos no grupo.....	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
25 Relacionamento amigável entre os colegas de trabalho.....	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
26 Competição intensa no grupo de trabalho	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
27 Cooperação entre os colegas de trabalho	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
28 Confiança entre indivíduos no grupo de trabalho.....	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
29 Atitudes direcionadas em conformidade com seus superiores e líderes.....	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
30 Comunicação aberta entre superiores e subordinados.....	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Outros:	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
OBS: A coluna “Situação na Empresa” só deverá ser preenchida se conhecer casos de mentoria informal dentro da empresa.											
Quanto ao mentor	<u>Importância</u>					<u>Situação na Empresa</u>					
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
31 Experiência anterior negativa com mentoria por parte do mentor.....	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
32 Sexo oposto ao do mentorado.....	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
33 Mais velho do que o mentorado.....	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
34 Disponibilidade de tempo	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
35 Relacionamento amigável com a diretoria	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
36 Falta de treinamento de como ser mentor.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
37 Problemas de relacionamento interpessoal.....	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
38 Capacidade de compartilhar de informações.....	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
39 Comprometimento do mentor com o programa de mentoria....	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
40 Sentimentos negativos tais como: inveja, ciúme e egoísmo por parte do mentor...	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
41 Feedback ao mentorado.....	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
42 Posição hierárquica na organização superior ao do mentorado.....	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
43 Satisfação emocional em ser mentor.....	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5

IMPORTÂNCIA – 1-muito prejudicial, 2-prejudicial, 3-indiferente, 4-positivo, 5-muito positivo

SITUAÇÃO EMPRESA OU ESTADO – 1-inexistente, 2-raro, 3-ocasional, 4- freqüente, 5-muito freqüente

Quanto ao mentor (cont.)	<u>Importância</u>					<u>Situação na Empresa</u>				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
44 Recompensas financeiras por ser mentor	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
45 Habilidades em lidar com sentimentos competitivos.....	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
46 Habilidade em lidar com conflitos.....	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
47 Autoconfiança.....	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
48 Dificuldades de lidar com pessoas de outra raça.....	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
49 Falta de habilidade de lidar com relacionamentos que envolvam maior aproximação profissional.....	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
50 Baixo nível de escolaridade de quem vai ser mentor.....	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Outros:	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Quanto ao mentorado (Indivíduo a ser orientado)	<u>Importância</u>					<u>Situação na Empresa</u>				
51 Problemas de relacionamento interpessoal	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
52 Ser do mesmo sexo do mentor.....	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
53 Disponibilidade de tempo do mentorado....	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
54 Ser mais velho do que o mentor.....	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
55 Alto nível de educação do mentorado.....	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
56 Experiência negativa com mentoria.....	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
57 Comprometimento do mentorado com o processo de mentoria.....	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
58 Baixo nível de educação do mentorado...	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
59 Querer buscar crescimento profissional...	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
60 Querer ser mentorado.....	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
61 Querer desenvolver seu potencial.....	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
62 Sentimentos negativos concernentes a autoridade.....	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
63 Habilidade em lidar com relacionamentos que envolva maior aproximação profissional	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
64 Fornecer feedback ao mentor	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
65 Equilíbrio emocional	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
66 Dificuldades de lidar com pessoas de outra raça.....	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Outros:	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

DADOS PESSOAIS E PROFISSIONAIS

Gênero: Masculino Feminino

Ano de Nascimento . R.: _____

Escolaridade:

1º Grau Completo 2º Grau Completo
 3º Grau Incompleto 3º Grau Completo
 Especialização Mestrado
 Doutorado outro: _____

Estado Civil:

Solteiro Casado(a)/ mora com companheira
 Viúvo(a) Separado(a)/ Desquitado(a)/ Divorciado(a)
 Outro: _____

Filhos: não sim. Quantos _____

Há quanto tempo se encontra trabalhando na empresa? _____

Que cargo o Senhor (a) ocupa na empresa?

Chefe de Departamento Chefe de divisão
 Gerente Gestor

Há quanto tempo você está trabalhando no cargo em que ocupa? _____

Comentário e Sugestões

Mais uma vez, agradecemos a sua colaboração.

Se desejar contatar-nos, favor dirigir-se a Ionete Cavalcanti de Moraes –

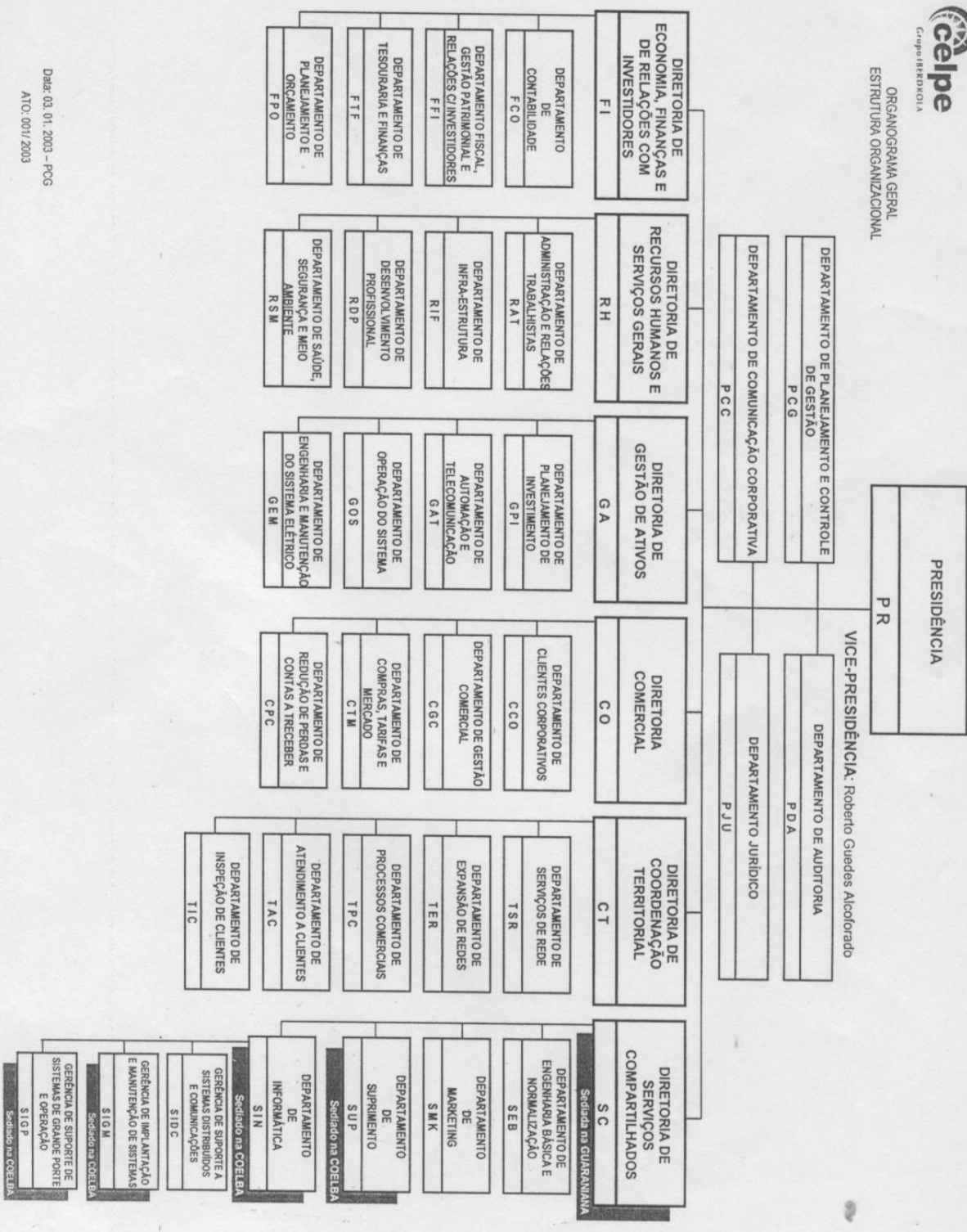
Celular – 9996-0300

e-mail: ionamoraes@bol.com.br

ANEXO A – Estrutura organizacional da CELPE e da EMPREL



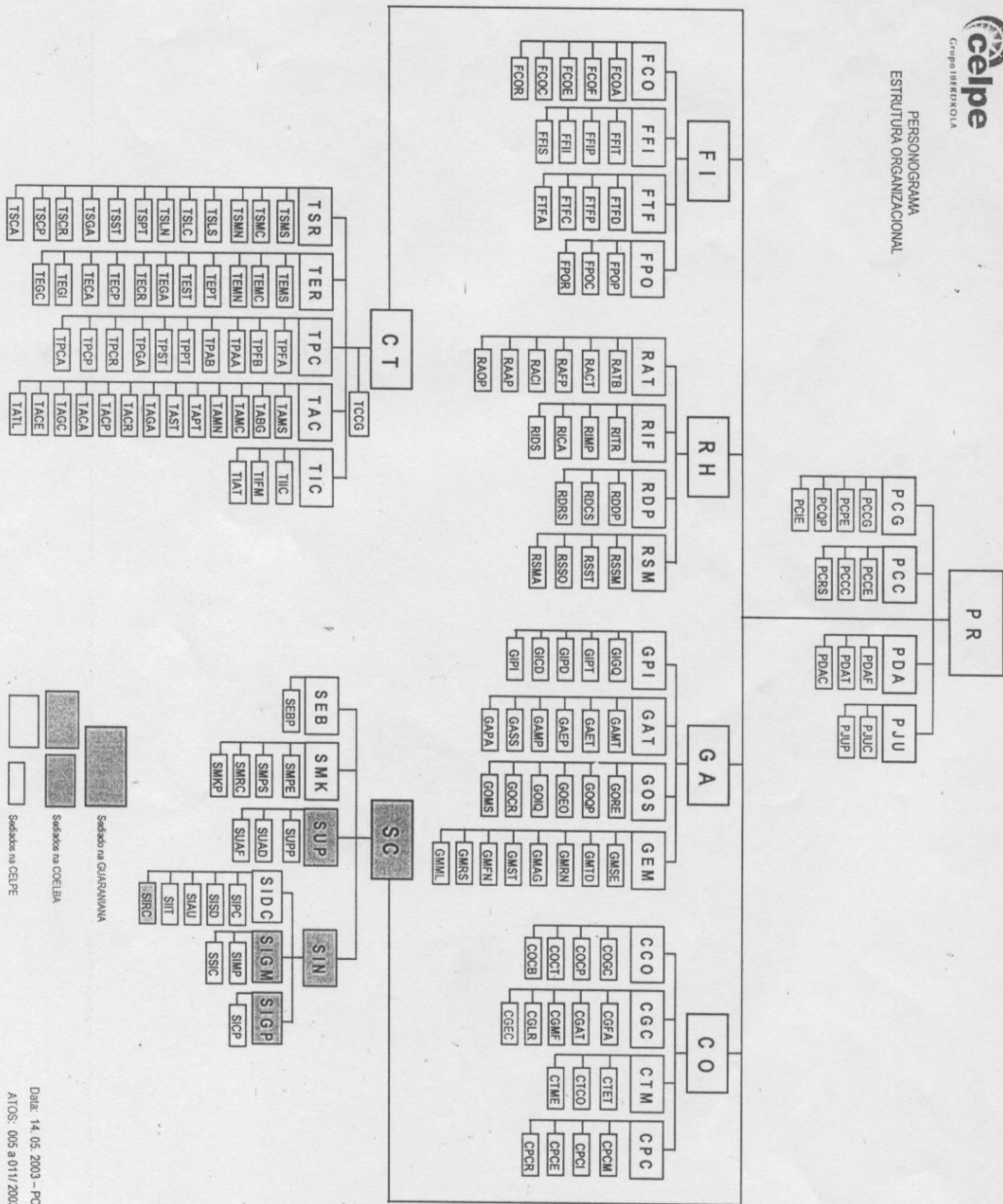
ORGANOGRAMA GERAL
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



Data: 03. 01. 2003 - POC
ATO: 001/ 2003



PERSONOGRAMA
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



Data: 14.05.2003 - PCG
AIDS: 005 a 011/2003

