

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

**Processos de Mentoria nas Organizações em  
Pernambuco, na Visão dos Alunos de MBA  
Executivo da Universidade Federal de Pernambuco.**

**Lyana Jacqueline de Vasconcelos Salgues**

**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 Dissertação: **Processos de Mentoria nas Organizações em Pernambuco, na Visão dos Alunos de MBA Executivo da Universidade Federal de Pernambuco.**

Nome do Autor: **Lyana Jacqueline de Vasconcelos Salgues**

Data da aprovação: 18 de junho de 2004.

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1

Grau 2

Grau 3

Recife, 29 de junho de 2004.

-----  
Assinatura do autor

**Processos de Mentoria nas Organizações em  
Pernambuco, na Visão dos Alunos de MBA  
Executivo da Universidade Federal de Pernambuco.**

**Lyana Jacqueline de Vasconcelos Salgues**

**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 Organizações e Trabalho, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco

**Recife, 2004**

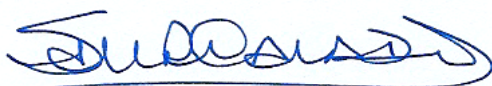
Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Programa de Pós-Graduação em Administração

## **Processo de mentoria nas organizações em Pernambuco, na visão dos alunos de MBA-Executivo da Universidade Federal de Pernambuco**

**Lyana Jacqueline de Vasconcelos Salgues**

Dissertação submetida ao corpo docente do Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 18 de junho de 2004.

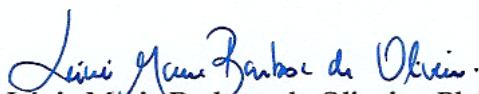
Banca Examinadora:



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

## Agradecimentos

O mestrado é uma pedra preciosa de uma jóia chamada vida profissional. Esta pedra preciosa foi lapidada por várias pessoas, direta ou indiretamente, desde a explosão da mina até chegar a tão esperada pedra lapidada, não perfeita, mas lapidada dissertação.

Pensa-se: a quem agradecer primeiro sem esquecer ninguém; mas é muito difícil falar de todos porque existem aqueles que contribuíram implicitamente.

Início agradecendo ao Ser Superior que nos guia e nos mostra alternativas. Através da Fé no que sempre virá é que a gente caminha e chega aos lindos lugares. E aqui estou escrevendo o agradecimento por um importante objetivo alcançado.

Em meio a uma estrutura de base solidificada chamada família, onde estou inserida, é que tiro minhas maiores forças e incentivos. Por isso, agradeço aos meus pais Jayme e Leuzeni, aos meus irmãos Lielson e Joelson, em especial a minha irmã/amiga Leuzene, ao meu lindo filho Renan César que é meu maior tesouro e mola propulsora, o mais sacrificado pela falta de minha atenção em muitos momentos durante o mestrado. Enfim, a toda minha família, destacando meus tios Linalda, Deomar e sua filha Liliane que muito me incentivaram.

O tema desta dissertação é a Mentoria, por isso não posso deixar de agradecer ao meu mentor e ex-chefe Gaspar Uchoa, quem em anos seguidos contribuiu para o meu desenvolvimento pessoal e profissional e muito me incentivou a fazer o mestrado.

À Profa. Dra. Sônia Maria Rodrigues Calado Dias, com sua paixão contagiante pelo tema, fez-me ver sua importância e o significado que teve a presença dos mentores ao longo da vida, com os quais tive oportunidade de conviver e muito aprender. Com este pensamento, agradeço a Sônia que foi além de mentora e orientadora, uma pessoa muito disponível para ouvir e ajudar em minhas dificuldades pessoais.

Ao Prof. Sílvio Costa um grande incentivador desde a graduação, Prof. Cláudio César pelo apoio a fazer o mestrado e a Profa. Tiziana pela orientação no estágio de docência.

Aos professores do PROPAD que contribuíram para a minha formação, destacando o Prof. Dr. Pedro Lincoln que foi o primeiro a abrir as portas do conhecimento no mestrado.

Ao Prof. Dr. Walter Moraes que além de coordenador e professor, foi um co-orientador, que, com muita presteza e disponibilidade, esteve sempre à disposição para retiradas de dúvidas estatísticas.

À Profa. Dra. Lúcia Barbosa que além de professora esteve conosco, em um grupo pequeno, ouvindo cada um e dando um feedback incentivador em diversos momentos, se dispôs a fazer parte da minha banca examinadora.

À Profa. Dra. Jannan Joslin Medeiros, examinadora externa, pelas contribuições a respeito do meu projeto e por ter aceitado ser membro da banca.

Ao Prof. Dr. Salomão, coordenador do MBA executivo da UFPE, que com muita presteza facilitou o meu acesso à secretaria do curso. À Flávia pelo acesso aos documentos necessários e os contatos realizados junto aos alunos. E aos próprios alunos, sujeitos desta pesquisa, que gentilmente responderam aos questionários e assim permitiram este estudo.

Agradeço também a Irani como representante da secretaria do PROPAD e a todos que ali trabalham dando suporte.

Aos amigos do DNOCS que muito me ajudaram: Anginha, Cida, Verinha e Mariano. Eles estiveram presentes desde o anteprojeto até hoje, acompanhando meus momentos de mestranda e vibrando positivamente a cada passo.

Às minhas especiais amigas que conheci por oportunidade deste mestrado, que são tão especiais que merecem um “obrigadão” porque estiveram presentes ao meu lado nesta caminhada: Fernanda, Ionete e Silze (em ordem alfabética, para não ficarem com ciúmes).

Enfim, a todos aqueles que de uma forma ou de outra ajudaram a lapidar a “pedra preciosa”. Mesmo quando em alguns momentos a lapidação não parecia a mais eficaz, houve pessoas que mostraram melhores formas, e a estas o meu especial “muito obrigada”!

*“Um dia a gente chega, no outro vai embora  
Cada um de nós compõe a sua história,  
E cada ser em si, carrega o dom de ser capaz,  
De ser feliz”.*

***Renato Teixeira/Almir Sater***  
(Na canção *Tocando em frente*)

## Resumo

Mentoria é um tema já estudado há algumas décadas em diversos países. No Brasil a mentoria está em fase inicial de disseminação e por isto há uma escassez de escritos publicados aqui. Este estudo teve como objetivo identificar e descrever as características dos processos de mentoria existentes nas organizações em Pernambuco, na visão dos alunos do MBA Executivo da UFPE, além de verificar as características predominantes do mentor, mentorado e da relação de mentoria. O levantamento de dados foi realizado utilizando-se como instrumento de coleta um questionário. A amostra foi composta de 52 alunos do referido MBA. Aplicou-se a estatística descritiva, o teste das amostras emparelhadas e a análise fatorial para tratamento dos dados. Os resultados indicaram que 92% dos respondentes tiveram pelo menos um mentor em suas vidas e 84% tiveram pelo menos um mentorado. Estes informaram que em uma relação de mentoria bem sucedida deve haver entre o mentor e o mentorado: confiança, empatia, comprometimento, bom relacionamento, autenticidade, *feedback* e engajamento. O mentor pode ser descrito como alguém confiável, que sabe ouvir, é verdadeiro, sabe expor o que pensa, dá *feedback*, tem o desejo e sabe compartilhar conhecimento e deseja que o mentorado se desenvolva em sua vida profissional. O mentorado pode ser descrito como: alguém que busca crescer e se desenvolver profissionalmente; sabe ouvir e expor suas dificuldades; confia e dá *feedback* ao mentor e é responsável com seus compromissos. Nas organizações em Pernambuco caracteriza-se como: um processo de participação espontânea para o desenvolvimento dos empregados, mentores e mentorados de gêneros diferente e um certo nível de obrigatoriedade na participação de relacionamentos de desenvolvimento com o objetivo de proporcionar crescimento pessoal aos empregados.

Palavras - chave: Mentor. Mentorado. Mentoria.



## **Abstract**

Mentoring is already a theme studied there are some decades in several countries. In Brazil the mentoring is in initial phase of dissemination and for this reason there is a shortage of writings published here. This study had as objective to identify and to describe the characteristics of the processes of existent mentoring in the organizations in Pernambuco, in the students' of Executive MBA of UFPE vision, besides verifying the mentor's predominant characteristics, mentee and of the mentoring relationship. The rising of data was accomplished being used as collection instrument a questionnaire. The sample was composed of 52 students of referred MBA. It was applied the descriptive statistics, the test of the matched samples and the analysis factorial for treatment of the data. The results indicated that 92% of the respondents had at least a mentor in its lives and 84% had at least a mentee. These informed that in a mentoring relationship well happened it should have between the mentor and the mentee: trust, empathy, compromise, good relationship, authenticity, feedback and engagement among them. The mentor can be described as somebody reliable, that he knows how to hear, it is true, he knows how to expose what he thinks, to give feedback, he has the desire and he knows how to share knowledge and he wants that the mentee is developed in its professional life. The mentee can be described as: somebody that looks for to grow and to develop professional; he/she knows how to hear and to expose its difficulties; it trusts and to give feedback to the mentor and it is responsible with its commitments. In the organizations in Pernambuco characterizes: a process of spontaneous participation for the employees' development, mentors and mentees of different goods, a certain obligatoriness level in the participation of development relationships with the objective of providing personal growth to the employees.

Words - key: Mentor. Mentee. Mentoring.

## Lista de Figuras

Figura 1 (4):	Perfil dos respondentes	63
Figura 2 (4):	Satisfação dos respondentes e tentaria o mesmo trabalho	64
Figura 3 (4):	Características do Mentor (pessoais)	81
Figura 4 (4):	Características do Mentor (profissionais)	87
Figura 5 (4):	Características do Mentorado	92
Figura 6 (4):	Características da Relação de Mentoria	97
Figura 7 (4):	Processos de mentoria nas empresas dos respondentes	103
Figura 8 (4):	Processos de mentoria nas empresas em Pernambuco	107

## Lista de Tabelas

Tabela 1 (3)	População e Amostra	49
Tabela 2 (4)	Tem mentor x Nível de satisfação com o trabalho	65
Tabela 3 (4)	Perfil dos respondentes	66
Tabela 4 (4)	Idade do Mentor	67
Tabela 5 (4)	Gênero do respondente X Gênero dos mentores	68
Tabela 6 (4)	Primeiro Mentor na ordem de importância	69
Tabela 7 (4)	Mentores	69
Tabela 8 (4)	Idade do Mentorado	70
Tabela 9 (4)	Gênero dos respondentes X Gênero dos mentorado	71
Tabela 10 (4)	Primeiro Mentorado na ordem de importância	72
Tabela 11 (4)	Mentorados	72
Tabela 12 (4)	Mentorado1 x Mentor1	73
Tabela 13 (4)	Média das Idades dos Respondentes, Mentores e Mentorados	74
Tabela 14 (4)	Tempo do processo de mentoria em anos	75
Tabela 15 (4)	Qualidade da relação com o mentor	75
Tabela 16 (4)	Nível de satisfação da relação com o mentorado	76
Tabela 17 (4)	Periodicidade dos encontros com os Mentores em anos	77
Tabela 18 (4)	Periodicidade dos encontros com os Mentorados	77
Tabela 19 (4)	Características do Mentor (Pessoais)	80
Tabela 20 (4)	Teste de Amostras emparelhadas das Características do Mentor (pessoais)	83
Tabela 21 (4)	IMP-Ser do mesmo gênero que o mentorado * gênero do respondente	84
Tabela 22 (4)	SIT-Ser do mesmo gênero que o mentorado * gênero do respondente	84
Tabela 23 (4)	Características do Mentor (Profissionais)	86
Tabela 24 (4)	Teste de Amostras emparelhadas das Características do Mentor (profissionais)	89
Tabela 25 (4)	Características do Mentorado quanto a Importância	91
Tabela 26 (4)	Teste de Amostras emparelhadas das Características do Mentorado	94
Tabela 27 (4)	Tabela 27 (4) – Características da Relação de Mentoria quanto a Importância	96
Tabela 28 (4)	Tabela 28 (4)– Teste de Amostras emparelhadas das Características da Relação de Mentoria	99
Tabela 29 (4)	Processos de mentoria nas empresas dos respondentes	102
Tabela 30 (4)	Processos de mentoria nas empresas de Pernambuco	106
Tabela 31 (4)	Teste de Amostras emparelhadas das características do processo de mentoria em Pernambuco	108
Tabela 32 (4)	Teste Alpha (Cronbach)	109
Tabela 33 (4)	Teste KMO e Bartlett - Características Pessoais do Mentor	110
Tabela 34 (4)	Matriz ordenada das Características Pessoais do Mentor	113
Tabela 35 (4)	Teste de Amostras emparelhadas das Características Pessoais do Mentor	114
Tabela 36 (4)	Teste KMO e Bartlett - Características Profissionais do Mentor	116
Tabela 37 (4)	Matriz ordenada das características profissionais do Mentor	118
Tabela 38 (4)	Teste de Amostras emparelhadas das Características profissionais do Mentor	119
Tabela 39 (4)	Teste de KMO e Bartlett - Características do Mentorado	121
Tabela 40 (4)	Matriz ordenada das características do Mentorado	122

Tabela 41 (4)	Teste de Amostras emparelhadas das Características do Mentorado	123
Tabela 42 (4)	Teste KMO e Bartlett – Características da Relação de Mentoria	124
Tabela 43 (4)	Matriz ordenada das características da Relação de Mentoria	126
Tabela 44 (4)	Teste de Amostras emparelhadas das Características da Relação de Mentoria	127
Tabela 45 (4)	Teste KMO e Bartlett – Características do Processo de Mentoria (empresa do respondente)	129
Tabela 46 (4)	Matriz ordenada das características do Processo de Mentoria (empresa do respondente)	131
Tabela 47 (4)	Teste de Amostras emparelhadas das Características do Processo de Mentoria (empresa do respondente)	132
Tabela 48 (4)	Teste KMO e Bartlett - Características do Processo de Mentoria (em Pernambuco)	134
Tabela 49 (4)	Matriz ordenada das características do Processo de Mentoria (em Pernambuco)	136
Tabela 50 (4)	Teste de Amostras emparelhadas das Características do Processo de Mentoria (em Pernambuco)	137
Tabela 51 (4)	Dimensões das Características do Mentor, Mentorado e Mentoria	143
Tabela 52 (4)	Dimensões das Características dos Processos de Mentoria	146

## Lista de quadros

Quadro 1 (4)	Características pessoais do mentor	162
Quadro 2 (4)	Características profissionais do mentor	162
Quadro 3 (4)	Características do mentorado	163
Quadro 4 (4)	Características da relação de mentoria	163
Quadro 5 (4)	Características dos processos de mentoria nas empresas dos respondentes	164
Quadro 6 (4)	Características dos processos de mentoria nas empresas em Pernambuco	164

## **Lista de abreviaturas**

ASME	The American Society of Mechanical Engineers
MMHA	The Managers Mentors, Inc
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
KMO	Kaiser- Meyer-Olkin

## Sumário

1	Introdução	16
1.1	Objetivos	21
1.1.1	Objetivos Gerais	21
1.1.2	Objetivos Específicos	21
1.2	Relevância do Estudo	21
2	Referências Teóricas	23
2.1	Mentoria	23
2.2	Mentoria e <i>Coaching</i>	27
2.3	Mentor	28
2.4	Fases da Mentoria	30
2.5	Tipos de Mentoria	32
2.6	Funções de Mentoria	35
2.7	Benefícios da Mentoria	39
2.8	Dificuldades e Aspectos Negativos da Mentoria	43
2.9	Mentoria Reversa	46
3	Metodologia	48
3.1	Características do Estudo	48
3.2	Critérios para Definição da População e Amostra	49
3.3	Coleta de Dados	50
3.4	Pré-teste do Questionário	52
3.5	Instrumento de Coleta de Dados	54
3.6	Tratamento dos Dados	55
3.7	Limitações da Pesquisa	58
4	Apresentação e Análise dos Dados	60
4.1	Introdução	60
4.2	Descrição da Amostra	60
4.3	Análise dos Dados	62
4.3.1	Perfil dos Respondentes	62
4.3.2	Existência de Mentores e Mentorados na Vida dos Respondentes	66
4.3.2.1	Existência de mentores	66
4.3.2.2	Existência de Mentorados	70
4.3.3	Características do Mentor	78
4.3.3.1	Características Pessoais do Mentor	79
4.3.3.2	Características Profissionais do Mentor	84
4.3.4	Características do Mentorado	89
4.3.5	Características da Relação de Mentoria	94
4.3.6	Características dos Processos de Mentoria na Organizações dos Respondentes e nas organizações em Pernambuco	98
4.3.6.1	Características dos Processos de Mentoria na Organizações dos Respondentes	99
4.3.6.2	Características dos Processos de Mentoria na Organizações em Pernambuco	103
4.3.7	Análise Fatorial	108
4.3.7.1	Análise Fatorial das Características do Mentor	109
4.3.7.1.1	Análise Fatorial das Características Pessoais do Mentor	109
4.3.7.1.2	Análise Fatorial das Características Profissionais do Mentor	114
4.3.7.2	Análise Fatorial das Características do Mentorado	120
4.3.7.3	Análise Fatorial das Características da Relação de Mentoria	123

4.3.7.4	Análise Fatorial das Características dos Processos de Mentoria na organizações dos respondentes e nas organizações em Pernambuco	127
4.3.7.4.1	Análise Fatorial das Características do dos Processos de Mentoria na organizações dos respondentes	127
4.3.7.4.2	Análise Fatorial das Características dos Processos de Mentoria na organizações em Pernambuco	133
5	Considerações Finais	138
	Referências	149
	Apêndice A – Questionário	155
	Apêndice B – Quadros das características	162



# 1 Introdução

---

Neste capítulo serão apresentados os motivos que desencadearam a realização deste estudo, com ênfase especial para o problema, as questões de pesquisa, os objetivos gerais e os específicos.

Este estudo busca identificar e descrever os processos de mentoria existentes nas empresas em Pernambuco, através das percepções dos alunos dos cursos de MBA Executivo da UFPE, que ocupem ou tenham ocupado cargos de chefia, gerência ou diretoria em empresas em Pernambuco. A escolha de alunos que tenham exercido estes cargos, se fez com o objetivo de verificar relacionamentos de mentoria entre subordinados e superiores em razão da literatura dar ênfase a este tipo de relação.

Mentoria não é um tema novo. A expressão “Mentor” é derivada da Mitologia Grega, e segundo Shea (2001), tem sua origem na lendária Guerra de Tróia, quando Odisseu (Ulisses), Rei de Ithaca, foi para frente de batalha e conferiu os cuidados de sua família à figura do escravo de nome Mentor, que trabalhava como mestre e conselheiro do seu filho Telêmaco. Odisseu, depois da guerra, ficou vagando por 10 anos sem conseguir voltar pra casa. Então, o seu filho Telêmaco, que já era um rapaz, saiu à sua procura em companhia de Athena, Deusa da Guerra, que assumiu a forma de Mentor.

A função de Mentor não era apenas de tutelar Telêmaco, mas de orientar e contribuir para melhor desenvolvê-lo e prepará-lo para que ele pudesse enfrentar as responsabilidades que teria de posteriormente assumir (SHEA, 2001). Como os mentores eram muito próximos dos reis, designados ou não, e eles apareciam nas vidas das pessoas de diversas formas, tais como: pais, mestres, parentes, primeiros chefes, amigos e companheiros de trabalho

(Bernhoeft, 2001), a palavra *Mentor* passou a ser utilizada para designar um orientador, conselheiro, amigo, tutor, professor e homem sábio (SHEA, 2001).

A expressão “mentoria” significa um relacionamento entre um adulto jovem menos experiente (mentorado) e um mais velho e mais experiente (mentor) que ajuda o mais jovem a aprender a navegar no mundo dos adultos e no mundo do trabalho (KRAM, 1988). Para Kram e Isabella (1985) o mentor dá suporte, guia e aconselha o jovem a concluir ou alcançar sua importante tarefa. Na Idade Média já existiam relacionamentos assim, pois as corporações parisienses - sociedade de artífices - faziam do ensino um-a-um e da relação do mestre com o aprendiz a base de seu funcionamento e continuidade (JUNQUEIRA, 2003).

Mentoria é um tema importante porque pode trazer benefícios e proporcionar crescimento e desenvolvimento mútuo, tanto para o mentor e o mentorado, quanto para a organização. Aparentemente, a grande maioria das organizações brasileiras não utiliza a mentoria, e se o faz, não divulga, pois encontram-se poucos relatos e textos sobre sua prática no Brasil.

Há uma grande quantidade de trabalhos, pesquisas e publicações internacionais abordando o processo de mentoria e isto demonstra um significativo interesse sobre o tema no exterior, sendo notório que o estudo de mentoria tem se espalhado pela Europa, Canadá e Estados Unidos. Trabalhos escritos por brasileiros são escassos, e livros mais ainda, pois a mentoria está se disseminando de forma inicial no Brasil, estando aí a provável existência de dificuldades em encontrá-los, escritos em nosso idioma. Alguns dos escritos publicados no Brasil foram, por exemplo: na Revista Vencer, Exame, Você SA, trabalhos publicados no ENANPAD, alguns poucos *sites* e dois livros.

No Brasil, programas de mentoria estão iniciando e empresas como Promon, Natura e Petrobrás adotaram a prática de mentoria nos últimos anos (BERNHOEFT, 2003). Mas essa prática (mentoria) é antiga nas empresas. Pessoas mais velhas e mais experientes que

“adotam” um profissional mais jovem para orientá-lo, de forma geralmente espontânea, é algo que se faz há anos. A história da humanidade é repleta de casos de sucesso de homens de negócios que formaram alianças com o objetivo de prestar assistência uns aos outros, com idéias, sugestões e aconselhamentos nos seus vários ramos. Três dos maiores gênios no mundo dos negócios eram amigos que praticavam algo que se assemelhava ao que, atualmente, se pode chamar de mentoria: Ford (dos automóveis), Edson (das lâmpadas) e Firestone (dos pneus). Eles não só conheciam a importância dos aconselhamentos mútuos, da multiplicação dos seus conhecimentos, como faziam disso a trama dos seus poderes (PEREIRA, 2003).

Mentoria é um processo complexo que Kram (1988) divide em quatro fases: a fase de iniciação (quando o relacionamento começa), a fase de culturação (quando o alcance das funções se expande ao máximo), a fase da separação (quando a natureza do relacionamento é alterada por mudanças estruturais no contexto da organização ou mudanças psicológicas de um ou ambos – mentor ou mentorado) e a fase da redefinição (quando o relacionamento para qualquer um evolui em uma forma completamente nova ou termina plenamente).

Num sentido mais amplo, Kram (1988) diz que o relacionamento de mentoria difere dos outros relacionamentos de trabalho ao possuir funções com características que melhoram o crescimento e a promoção do mentorado. E estas funções podem ser sumarizadas em duas categorias: funções de carreira (com aspectos do relacionamento que melhoram a aprendizagem e auxiliam o desenvolvimento da carreira do mentorado) e funções psicossociais (com aspectos do relacionamento que desenvolvem um senso de competência e de identidade).

No entanto, segundo Kram (1988), os relacionamentos de mentoria podem apresentar-se de dois tipos: mentoria formal (um processo formalmente estruturado e iniciado por uma organização, normalmente com um forte comprometimento com o crescimento individual e

valorização do treinamento e do desenvolvimento profissional) e a mentoria informal (um processo não estruturado formalmente e nem gerenciado pela organização, composto de relacionamentos espontâneos que acontecem sem envolvimento explícito de uma organização, que também proporciona crescimento e desenvolvimento ao indivíduo).

Levinson (1978) conduziu, nos EUA, uma pesquisa entre profissionais bem sucedidos de várias áreas e todos enfatizaram a decisiva importância que teve, em determinada fase de suas carreiras, a figura de um "Mentor". Na visão de Kram (1988), 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.

Ampliando este pensamento, Shea (2001) diz que os mentores são aqueles seres especiais que surgem nas vidas das pessoas, em diferentes momentos, e que, através de seus feitos e dedicação, auxiliam a seguir em frente em busca da comprovação de tudo que eles são capazes de realizar. E isso conduz a pensamentos e reflexões sobre a importância do mentor ao longo das vidas profissionais, sejam eles do ambiente interno ou externo da organização.

Os mentores têm muito para oferecer a jovens profissionais em termos de experiência, orientação e suporte. Uma das mais importantes características de um mentor é a habilidade de uma boa escuta. Estes jovens necessitam sentir que suas questões e preocupações são importantes para promover a confiança e uma boa comunicação, de forma que ambos (mentor e mentorado) se beneficiem da experiência de mentoria (ASME- The American Society of Mechanical Engineers, 2003).

O mentor não só ajuda e orienta o mentorado em sua vida profissional, como também o faz em relação ao seu desenvolvimento pessoal, pois para Shea (2001) os mentores são capazes de tocar cada aspecto do ser do mentorado e, se este souber aproveitar sua influência e aplicá-la em diversos momentos de sua vida, terá benefícios diversos. Mentorado é o termo

que será utilizado neste trabalho para designar aquele que recebe a proteção do mentor. Segundo Carr (1999), no entanto, o mentorado também é chamado comumente de protegido, *mentoree e mentee*, e, menos freqüentemente, mencionado como parceiro, par, aprendiz, membro de grupo de aprendizagem e participante.

Autores sugerem que designar mentores e mentorados um para o outro, resulta numa relação com pouca probabilidade de fornecer funções de desenvolvimento, porque esta relação tem que ter qualidades tais como: empatia, engajamento e autenticidade. E se houver uma má combinação de pessoas ou uma coerção, pode causar ressentimento, pessimismo, ansiedade e confusão nos mentores e mentorados com referência aos seus papéis e responsabilidades. Quando as habilidades são poucas para desenvolver, satisfatoriamente, esta relação, há uma probabilidade dela ser superficial, inábil e em alguns casos, destrutiva (LIANG *et.al.*, 2002).

O sucesso da relação entre mentor e mentorado é provavelmente maior quando ambos gostam um do outro, querem construir a relação, têm algumas habilidades e uma compreensão das suas responsabilidades e têm alguma coisa para oferecer um ao outro (LIANG *et.al.*, 2002). Pensando numa relação bem sucedida de mentoria, nos benefícios que ela pode trazer e nas características que estão presentes no mentor, no mentorado e na própria relação de mentoria, fluíram as duas perguntas de pesquisa:

1. Até que ponto, na percepção dos alunos do MBA Executivo da UFPE, as empresas em Pernambuco apresentam processos de mentoria e de que forma os processos existentes podem ser descritos?

2. Em uma relação bem sucedida, que aspectos caracterizam o mentor, o mentorado e a própria relação, na visão dos alunos do curso de MBA Executivo da UFPE?

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivos gerais:**

- Identificar e descrever as características dos processos de mentoria existentes nas empresas em Pernambuco, na visão dos alunos de MBA executivo da UFPE.
- Verificar as características predominantes do mentor, do mentorado e da relação de mentoria.

### **1.1.2 Objetivos específicos:**

1. Identificar o perfil com os cargos dos respondentes.
2. Verificar se os respondentes foram ou são mentores.
3. Investigar se os respondentes foram ou são mentorados.
4. Constatar se há existência de múltiplos mentores na vida dos respondentes.
5. Identificar as dimensões subjacentes às características do mentor, do mentorado, da relação de mentoria e dos processos de mentoria.

## ***1.2 Relevância do estudo:***

Os resultados deste estudo, com futuro acréscimo de pesquisas sobre o tema em outros estados e regiões do país, enfatizando a importância da mentoria e mostrando-a na realidade brasileira, servirá como peça importante na construção do Quadro de mentoria. Como também poderá ser utilizado para agregar conhecimentos, ampliar as pesquisas no

Brasil e despertar interesse pelos processos de mentoria. O tema, embora seja muito rico, ainda é pouco estudado e difundido por pesquisadores brasileiros, causando uma grande carência de escritos a respeito deste processo, mesmo levando-se em consideração os estudos e publicações de outros países.

O estudo também irá identificar e descrever os processos de mentoria existentes, sejam eles formais ou informais nas empresas em Pernambuco e como eles se caracterizam na visão dos alunos que fazem o curso de MBA Executivo da UFPE. A razão da escolha do estudo ser desenvolvido com alunos do Programa MBA-Executivo é que os referidos alunos, por estarem fazendo um curso de pós-graduação, destinado a profissionais que atuam em organizações públicas e privadas, buscando uma formação e atualização como executivos, provavelmente terão uma bagagem de informações que podem vir a contribuir para este estudo mais expressivamente. Além do que estes alunos pertencem a organizações diferentes e são possuidores de diferentes experiências.

Estudos realizados anteriormente com alunos de MBA, segundo Allen, Russell e Maetzke (1997), relatam a importância de se examinar a experiência de mentoria dos estudantes de MBA. Como futuros líderes de negócios, é provável que suas experiências de mentoria tenham impacto não apenas sobre seus próprios sucessos profissionais, mas em seus interesses em servir como mentores para outros em seus locais de estudos e em seus contextos profissionais.

A seguir serão apresentadas as referências teóricas sobre o tema que embasaram este estudo.

## 2..Referências teóricas

---

Aqui serão apresentadas as referências teóricas sobre o tema mentoria. Ressalta-se que será feita uma breve revisão literária para que fiquem claros os conceitos em razão de se tratar de um tema novo no Brasil. Entretanto, as referências vão além do que se propõe este estudo. Primeiro serão apresentados os conceitos sobre mentoria por ser o tema da pesquisa. Em seguida serão explicitadas as diferenças entre mentoria e *coaching*. Serão, também detalhadas as fases de mentoria, os tipos (mentoria informal e formal) e as funções da mentoria (carreira e psicossociais).

A relação de mentoria pode proporcionar benefícios para o mentorado, o mentor e para a organização. Porém, nesta relação podem surgir dificuldades e aspectos negativos. Portanto, serão citados alguns benefícios, algumas dificuldades e alguns aspectos negativos proporcionados pelo processo de mentoria. Finalizando, será abordado o conceito sobre mentoria reversa.

### 2.1 Mentoria

A mentoria é uma ferramenta capacitadora para o desenvolvimento do indivíduo, principalmente o iniciante, dentro da organização. Para Shea (2001), mentoria é um método vasto de encorajamento do desenvolvimento humano, mediante o qual uma das partes investe seu tempo, energia e conhecimento pessoal para prestar assistência ao crescimento e talento de outrem.



O relacionamento de mentoria geralmente é mais longo do que outros relacionamentos organizacionais. Durante o curso do relacionamento de mentoria, de acordo com o interesse que surgir, pode freqüentemente incluir temas, assuntos e questões de não trabalho e o relacionamento entre o mentor e mentorado é geralmente mais fechado e mais forte do que os outros relacionamentos organizacionais (ALLEN e POTEET, 1997).

Langridge (apud BENNETTS, 1998) afirma que mentoria é um processo através do qual uma pessoa ajuda outra a crescer e aprender através de um relacionamento simpático e seguro. Segundo Shea (2001), tradicionalmente, nas organizações a mentoria era considerada um processo onde uma pessoa mais velha e experiente ajudava e orientava alguém mais jovem nos caminhos da organização ou de um trabalho e, para isto, a mentoria requer um relacionamento de confiança e compreensão mútuas (Carr, 1999).

Vendo por uma nova lente, Higgins e Kram (2001) têm uma visão de mentoria como um fenômeno de múltiplos relacionamentos de desenvolvimento. Eles revêem a proposição original de Kram (1988), onde a mentoria é uma assistência dada ao indivíduo mais jovem e menos experiente (mentorado) por um indivíduo mais velho e mais experiente (mentor), numa relação a dois. Em contra ponto, Higgins e Thomas (2001), Baugh e Scandura e, Higgins apud Higgins e Kram (2001), afirmam que o mentorado não confia apenas em um indivíduo mas em vários indivíduos para lhe darem suporte em seu desenvolvimento na carreira e chamam este fenômeno de “constelação de relacionamentos”, porque como múltiplos relacionamentos de desenvolvimento, a assistência de mentoria recebida pelo indivíduo pode ser em diversos momentos, proveniente de várias fontes, como por exemplo, pessoas mais experientes, familiares, ou outros membros da comunidade na qual está inserido. Esse processo também pode ser chamado de Redes Sociais de Mentoria.

Segundo Higgins e Thomas (2001), isto chamou a atenção deles porque estudos de mentoria são freqüentemente baseados em análises relativas ao mentor ou indivíduos

chamados como mais importantes (pessoas mais velhas, mais experientes). Mas, segundo Kram (apud HIGGINS e THOMAS, 2001), os indivíduos recebem suporte de mentoria de uma constelação (grupo de pessoas) de relacionamentos de desenvolvimento, tais como pares, subordinados, amigos, família e chefes.

Em continuação a isto, Higgins e Thomas (2001) referem que o desenvolvimento do mentorado pode ou não ser realizado por mentores formais. Mas, pessoas que desenvolvam os mentorados e que lhes provejam suporte de funções de carreira e psicossociais refletem a mais verdadeira forma de mentoria. Porém, foi observado que os mentorados perceberam que mentores em posição de chefe são mais efetivos que mentores em posição de não chefe. (HIGGINS e THOMAS, 2001).

Discordando deste enfoque, Clutterbuck e Sweeney (apud HARRINGTON, 1999), afirmam que o mentor é freqüentemente descrito como sendo um guia que se responsabiliza pela supervisão da carreira e do desenvolvimento de uma outra pessoa fora da relação superior-subordinado. E corroborando esta idéia, Bernhoeft (2003) afirma que um mentor de dentro da organização deve ter experiência, competência e habilidade de relacionamento, alguém que não seja chefe, para que o vínculo hierárquico não influencie as conversas.

Segundo Higgins e Thomas (2001) o mentorado que tem um mentor de dentro da organização tem mais proveito do que aquele que tem um mentor de fora da organização. Mas, provavelmente, os indivíduos que têm ambos mentores, de dentro e de fora da organização, obtêm maiores resultados.

Resultados observados de assistência de carreira dada por constelações aos mentorados são a intenção de permanecer na organização (HIGGINS e THOMAS, 2001), a satisfação com o trabalho (HIGGINS, 2000) e o aumento do sucesso de carreira (SIMONTON apud HIGGINS E THOMAS, 2001).

Segundo a Revista Você SA (2002), os tempos estão corridos - e o conhecimento é cada vez mais a moeda para uma carreira de sucesso. E para acompanhar esse ritmo, especialistas dizem que o caminho agora pode ser o de eleger múltiplos mentores. O grau desse conselheiro na hierarquia é irrelevante, o que interessa é o quanto de troca se tem nessa relação.

MacManus e Russell (apud HARRINGTON, 1999) afirmam que mentoria pode ser usada em inúmeras situações para ajudar no desenvolvimento do indivíduo, como por exemplo, quando o indivíduo inicia em uma organização - processo conhecido como de socialização organizacional. Identificam-se três fases dessa socialização durante as quais o mentor desempenha um importante papel: socialização antecipatória (aprender sobre uma organização antes de se tornar empregado dela); encontro casual (tornar-se um empregado e aprender por experiência direta como é a organização) e, mudança e aquisição (dominar importantes habilidades e funções enquanto se ajusta aos valores e normas do grupo de trabalho). Assim, mentoria pode ser uma ferramenta de desenvolvimento de carreira que organizações utilizam para socializar recém-chegados (HARRINGTON, 1999).

O sucesso do relacionamento entre mentor e mentorado é provavelmente maior quando ambos os indivíduos gostam um do outro, querem construir um relacionamento, têm habilidade e uma compreensão de suas responsabilidades, como também, têm alguma coisa a oferecer um ao outro (BURQUE e MCKEEN, 1989).

A mentoria, algumas vezes, é confundida com *coaching*. Entretanto, é sutil a diferença entre ambos: o trabalho do mentor é multifacetado em tarefas, *feedback*, direcionamento e funções enquanto o *coach* é mais direcionado. Portanto, a seguir serão apresentadas algumas diferenças e semelhanças entre *coaching* e mentoria com o intuito de deixar claros estes diferentes conceitos.

## 2.2 Mentoria e *Coaching*

Mentoria e “*coaching*” (que traduzido quer dizer instrução) representam caminhos para ajudar pessoas a aprender, mudar, e administrar a adversidade na organização. Ambos requerem uma relação de confiança, compreensão e autenticidade (CARR, 1999). Segundo Murray (2001), “mentoria é um processo e *coaching* um verbo”. A autora simplifica a diferença com a conotação de que o verbo é uma ação, assim, o *coaching* é uma das ações do mentor. O instrutor (*coach*) não realiza as ações do mentor, mas o mentor tem a obrigação de ser um instrutor. Assim, alguns colaboradores do *website* “*Peer Resources*” afirmam que “*coaching* é uma habilidade que bons mentores dispõem, enquanto que a mentoria é um processo”. Como também, apresentam outra distinção dos dois termos dizendo que, mentoria é algo mais pessoal e *coaching* mais impessoal (CARR, 1999). Mas, na visão tanto de Noe (1988) quanto de Kram (1988), o *coaching* é uma das funções do mentor, entre outras funções que serão detalhadas na seção 2.6 funções de mentoria.

O mentor, de acordo com (HARRINGTON, 1999), é freqüentemente descrito como um guia que se responsabiliza pela supervisão da carreira e do desenvolvimento de uma outra pessoa. E o *coach* é aquele que planeja uma intervenção com finalidade de impulsionar a *performance* de um indivíduo em uma tarefa específica.

Complementado as diferenças entre *coaching* e mentoria, Bernhoeft (2003) afirma que nos programas corporativos de mentoria, esta consiste em designar para o funcionário um mentor de dentro da organização com experiência, competência e habilidade de relacionamento com quem o mentorado possa trocar idéias sobre o trabalho e a carreira. Para que, neste sentido, os papéis do *coach* e do mentor não sejam confundidos, Bernhoeft (2003) os diferencia:

- *Coach* - O papel costuma ser exercido pelo chefe. Seu objetivo principal é turbinar o desempenho profissional do subordinado, ajudando-o a analisar as situações e a encontrar saída para os problemas do dia-a-dia.
- *Mentor* – É alguém, de dentro da empresa ou não, com quem se pode tratar de temas mais amplos, como desenvolvimento pessoal e da carreira, qualidade de vida ou pressões emocionais. A relação é mais profunda e envolve um compromisso maior.

Na visão de Parsloe e Wray (2000), o sucesso tanto do *coaching* como da mentoria depende da qualidade da comunicação entre as pessoas envolvidas. A comunicação interpessoal, no local de trabalho, tem-se mostrado um tópico importante onde se pode verificar o nível de compreensão e interação entre as pessoas.

A seguir, serão apresentados conceitos mais detalhados do que vem a ser um mentor, o que tornará mais claro o seu papel no processo de mentoria.

## 2.3 Mentor

Os mentores são vistos como aqueles profissionais mais velhos e mais experientes que acalentam, auxiliam e protegem os mais jovens e menos experientes, ministrando-lhes conhecimentos, colaborando, encorajando e auxiliando na construção da autoconfiança do mentorado. A presença das qualidades no relacionamento de mentoria (como por exemplo: empatia, engajamento, autenticidade, *empowerment*) influencia fortemente o sucesso da mentoria durante períodos críticos na vida do jovem adulto (LIANG *et.al.*, 2002). Com isso, o processo de mentoria contribui para desenvolver suas habilidades e pensamentos, enaltecendo as idéias centrais e informações necessárias ao seu amplo desenvolvimento (SHEA, 2001). Acrescentando a isso, Bernhoeft (2001) diz que a figura do mentor conduz, sinaliza e orienta, porém, sem fazer ou decidir pelo mentorado. O mentor pode ser mais ou menos diretivo nas respostas de acordo com as necessidades do mentorado, como também

pode dar mais ou menos atenção às necessidades emocionais do mentorado (HARRINGTON, 1999).

Dando uma visão mais ampla, Bennetts (1998) define o mentor como aquela pessoa que consegue alcançar um relacionamento de desenvolvimento com o aprendiz e a quem o aprendiz identifica como sendo capaz de permitir seu crescimento pessoal. E, nesta conotação, Missirian (*apud* KOBERG; BOSS e RINGER, 1998) descreve o mentor como um indivíduo em quem o mentorado pode confiar e ter por ele afeição, alguém que se arrisca a dizer-lhe o que ele precisa saber até mesmo se doloroso para ele. Mentoria é algo pessoal, pois o mentor é raramente responsável pelo resultado das ações do seu mentorado. O mentor pode sinalizar o mentorado em uma determinada direção e dar-lhe suporte, mas não tem a responsabilidade da saída do mentorado dessa direção. O mentor ajuda a determinar a coisa certa a fazer; é como se o mentor desse um toque a um amigo (CARR, 1999).

Para Kram (1988), o protótipo do relacionamento que desenvolve, que melhora e que salienta o desenvolvimento da carreira é o relacionamento de mentoria. E a chave para o sucesso do indivíduo está na descoberta de um mentor. Corroborando Kram, em pesquisas realizadas, Roche (*apud* HEGSTAD, 1999) verificou que dois terços de uma amostra de 1.250 executivos de alto nível tiveram mentores cedo em suas carreiras, e que alguns acreditam que ter sucesso nos locais de trabalho requer um mentor.

Mentores são indivíduos com avançada experiência e conhecimento que provêm ao mentorado grande suporte, mobilidade na carreira e apoio psicossocial (KRAM, 1988). Em estudos realizados por Phillips (*apud* KRAM, 1988), faz-se uma distinção entre mentores primários e secundários: mentores primários são aqueles que dão suporte de funções psicossociais e de carreira, são exclusivos, paternais e intensos; mentores secundários são aqueles que dão apenas suporte de funções de carreira, são responsáveis ou guias. Portanto, o mentor desempenha diversos papéis que serão tratados detalhadamente na seção 2.6 (funções

de mentoria), porque quando se fala de papéis de mentor, está se falando das funções de mentoria.

A mentoria é um processo que passa por fases, começando com a iniciação até a fase final de redefinição. Neste processo, o mentor e o mentorado podem vivenciar mais intensamente uma fase que outra, ou até mesmo quebrar este processo e não vivenciar todas. A seguir serão detalhadas as fases da mentoria para que fiquem claras estas etapas.

## 2.4 Fases da mentoria

Kram (1988) afirma que pesquisas têm mostrado o relacionamento de mentoria como tendo quatro fases:

- A primeira fase - iniciação, caracteriza-se por ser o período de 06 a 12 primeiros meses de relacionamento, e os pares são atraídos um ao outro por causa do respectivo prazer, saído da interação. Durante esse período, o jovem mentorado começa a experimentar alguma estagnação e espera receber do mentor uma atenção especial, com suporte emocional. Então o mentor começa a dar algum conhecimento ao mentorado no nível mais leve de intimidade, observa o potencial do jovem e começa a dividir com ele valores de trabalho e observações pessoais sobre a organização ou profissão. O mentor também pode começar a testar a capacidade do mentorado, atribuindo-lhe certas tarefas nas quais a *performance* do jovem possa ser observada (KRAM, 1988).
- A segunda fase é a de culturação, que dura de 02 a 05 anos. É a fase mais ativa do relacionamento de mentoria. Durante este período, o mentor comumente dá assistência ao desenvolvimento da carreira do mentorado, desempenhando um papel mais estrutural, que habilita e promove o patrocínio ou “auxílio” (nomeando o mentorado para projetos desejáveis, mudanças laterais e promoções); o *coaching* (compartilhando idéias, dando

*feedback* e sugerindo estratégias para realização dos objetivos do trabalho); a exposição e visibilidade (provendo o mentorado com tarefas que aumentam a visibilidade dele, proporcionando-lhe exposição para oportunidades futuras); a proteção (reduzindo riscos desnecessários que podem ameaçar a reputação do mentorado) e atribuição desafiadora (provendo desafios nas atribuições do trabalho do mentorado) para ajudar o iniciante a navegar efetivamente no mundo organizacional e profissional. O mentor estende o seu suporte ao mentorado em forma de amizade e conselho para a sua carreira (KRAM, 1988).

- A terceira fase é a de separação. Esta é a mais difícil para mentores e mentorados porque ela significa a ruptura do relacionamento de mentoria. O momento da separação, tipicamente ocorre quando o mentorado recebe uma promoção, algumas vezes, para um nível igual ao do mentor. O mentorado revive sua evolução e sentimentos e o mentor passa a existir à distância. Entre eles, passa a fluir um novo senso de independência e autonomia. Ambas as partes experimentam um sentimento de abandono durante esse período. A separação é necessária para que o jovem possa emergir, sair da proteção de um mentor e possa mostrar a sua independência no trabalho e sua capacidade. A separação gera no mentor um sentimento, que demonstra (para si e para os outros) que o investimento em desenvolvimento culminou em sucesso (KRAM, 1988).
- A fase final do relacionamento de mentoria é a redefinição. Nesta fase o mentor e o mentorado restabelecem seus relacionamentos e se adaptam a um novo local de trabalho e a novas regras. Para a maioria, o relacionamento novo entre pares é baseado na amizade. O mentor e mentorado interagem menos freqüentemente que antes e o suporte de carreira é ocasional. Esta fase do relacionamento pode durar indefinidamente.

Segundo Kram (1988) as fases de relacionamento da mentoria são distintas, mas não inteiramente separadas. As fases podem se dar de maneiras diferentes porque os



relacionamentos são diferentes como também porque existem dois tipos de mentoria, a formal e a informal. Dependendo do tipo de mentoria estas fases podem se dar de maneiras diferentes. Portanto, a seguir serão explicados estes tipos de mentoria.

## 2.5 Tipos de mentoria

A mentoria surgiu, informalmente, na vida das pessoas e nas empresas e, como ela trouxe resultados positivos, passaram a querer implantar a mentoria formalmente para que esse sucesso fosse propagado, de forma controlada, nas organizações. Muitas organizações assumem que relacionamentos de mentoria formal podem ser desenvolvidos da mesma forma que os relacionamentos de mentoria informal. Fica implícito, desse modo, que ao se oferecer a seus empregados os relacionamentos formais como substitutos aos relacionamentos informais as organizações obterão o mesmo sucesso em ambos os tipos de mentoria (RAGINS e COTTON, 1999).

De acordo com Kram (1988), os relacionamentos informais de mentoria não são estruturados e apoiados, formalmente, pela organização e, geralmente, duram entre três e seis anos. Ao contrário, os relacionamentos de mentoria formal são estruturados, apoiados e contratados pela organização para durarem entre seis meses e um ano. Murray e Poldre (*apud* RAGINS; COTTON e MILLER, 2000) salientam que os relacionamentos de mentoria diferem no formato, na frequência, e na existência de um contrato de relacionamento de mentoria formal, que possuem a assinatura de ambas as partes, mentor e mentorado, o que não ocorre com a mentoria informal.

A maioria dos relacionamentos de mentoria parece ter sido, tradicionalmente, desenvolvido de modo espontâneo e informal, trazendo diversos benefícios (BURKE e MCKEEN, 1989). O relacionamento de mentoria formal é desenvolvido com a assistência da

organização ou intervenção da organização – geralmente em forma de tarefa voluntária ou combinando mentores e mentorados (RAGINS e COTTON, 1999). Um terço das maiores companhias, aparentemente, tem programas de mentoria formal (RAGINS; COTTON; MILLER, 2000), e o crescimento desses programas tem sido identificado com tendência a emergir neste novo milênio (TYLER, 1998).

Pesquisas que têm comparado relacionamentos de mentoria formal e informal indicam que os resultados diferem. Por exemplo, Chao; Walz e Gardner (1992) encontraram que mentorados num relacionamento de mentoria formal relataram ter recebido menos suporte de carreira de seus mentores que os mentorados da mentoria informal. Fagenson; Marks e Amendola (1997) encontraram resultados diferentes dos de Chao; Walz e Gardner (1992). Especificamente, eles encontraram que mentorados de mentoria informal receberam maior mentoria psicossocial do que receberam os mentorados de mentoria formal, mas, encontraram diferenças nos relatos sobre mentoria de carreira. Em adição a isso, Ragins e Cotton (1999) encontraram que mentorados de mentoria informal perceberam seus mentores como mais efetivos e receberam maiores compensações do que os mentorados da mentoria formal. Mentorados de mentoria informal também obtiveram maiores resultados em suas carreiras do que indivíduos não mentorados, mas não foram encontradas diferenças significativas entre não mentorados e indivíduos mentorados formalmente (op. cit).

Ainda sobre resultados de pesquisas, nos estudos de Noe (1988) mentorados em relacionamento de mentoria formal relatam que receberam menos mentoria de carreira do que psicossocial e receberam significativamente menos mentoria de carreira do que seus companheiros com relacionamento de mentoria informal. Pesquisas falam que relacionamentos formais e informais diferem nas funções que mentores provêm ou em resultados de carreira que o mentorado obtém durante o relacionamento de mentoria (RAGINS e COTTON, 1999).

Os autores Chao; Walz e Gardner (1992) também examinaram vários resultados e encontraram que mentorados em relacionamentos informais relataram significativamente mais altas socializações organizacionais e satisfação salarial do que os indivíduos não mentorados. Encontraram, também que estes resultados para mentorados em relacionamento de mentoria formal foram geralmente menores que os dos grupos informais e mais altos que os dos grupos dos não mentorados. Chao; Walz e Gardner (1992) concluíram que em programas de mentoria formal podem-se encontrar resultados mais baixos que os resultados de mentorados de relacionamentos informais.

Apesar de toda essa discussão, Ragins; Cotton e Miller (2000), após pesquisas realizadas sobre mentoria chegaram a conclusão que o mais relevante é que se a mentoria não for satisfatória, pode trazer conseqüências piores que não ter mentoria. Os autores verificaram que o grau de satisfação com o relacionamento de mentoria (altamente satisfatórios, marginalmente satisfatórios ou totalmente insatisfatórios) apresentam um impacto mais forte sobre as atitudes do trabalho do que a presença de um mentor ou o tipo de relacionamento de mentoria (formal ou informal). Embora os mentores formais estejam mais propensos a serem vistos como promovedores de satisfação marginais do que os mentores informais, mentorados satisfeitos com mentoria formal ainda respondem mais positivamente nas atitudes de trabalho e de carreira do que mentorados insatisfeitos com mentoria informal.

Para Ragins, Cotton e Miller (2000), indivíduos com altos níveis de satisfação no relacionamento de mentoria, relatam atitudes mais positivas do que indivíduos não mentorados, mas os indivíduos que relataram estar insatisfeitos ou marginalmente satisfeitos nos relacionamentos de mentoria apresentam os mesmos níveis de atitudes do que os indivíduos não mentorados. Em alguns casos, indivíduos não mentorados expressam atitudes mais positivas do que mentorados em relacionamentos insatisfatórios. Portanto, o mais importante é que os resultados dependem da qualidade do relacionamento de mentoria.

Independente do tipo de mentoria, ela é dotada de funções que auxiliam o indivíduo em seu desenvolvimento pessoal e profissional. As funções de mentoria mais destacadas em estudos realizados anteriormente são as de carreira e psicossociais que serão vistas, mais detalhadamente, entre as demais, a seguir.

## 2.6 Funções de mentoria

O mentor desempenha diversos papéis no processo de mentoria e alguns dos papéis desempenhados são: desenvolver confiança e comportamentos positivos, ajudar a tomar decisões acerca de metas e da trajetória para a carreira do mentorado, desenvolver a auto-estima dele, respeitar a confidencialidade, oferecer sugestões, alternativas e pensamento criativo, estimulá-lo e apoiá-lo em novas situações e tarefas, atuar como catalisador de seu crescimento, ajudar a definir prioridades e estimular o equilíbrio profissional e pessoal, escutar as suas idéias, preocupações e sugestões, principalmente porque a base para o sucesso do mentor está na sua habilidade de escutar profundamente (CARR, 1999).

De forma mais sucinta, Kram (1988) resume as funções de mentoria como aqueles aspectos do relacionamento que melhoram o crescimento e o desenvolvimento do indivíduo. Essas funções são as características essenciais que diferenciam relacionamento de desenvolvimento de outro relacionamento de trabalho e podem ser sumarizadas em duas categorias.

A primeira categoria de funções é a vocacional ou de carreira. São aqueles aspectos do relacionamento que melhoram a aprendizagem do mentorado preparando-o para o desenvolvimento em uma organização e incluem patrocínio, exposição e visibilidade “*coaching*”, proteção e tarefas desafiadoras. É onde o mentor atua visando o desenvolvimento da carreira profissional do seu mentorado através do processo de *coaching* (KRAM e

ISABELLA, 1985; KRAM 1988). É neste momento que o mentor oferece, ainda, “*feedback*” ao mentorado, destacando seus pontos fortes e fracos em situações críticas (DREHER e DOUGERTTY, 1997). O mentor apóia publicamente o mentorado, ajudando-o a construir sua reputação, conseguir visibilidade e mais oportunidades no trabalho preparando-o para posições hierarquicamente mais elevadas dentro da organização (DREHER E DOUGHERTY, 1997). Esta visibilidade pode trazer benefícios não só para o mentorado, mas também para o mentor, a partir do momento em que o mentorado se destaca profissionalmente na organização (KRAM, 1988). A exposição e visibilidade do mentorado ocorrem quando estas são proporcionadas pelo mentor, quando este dá tarefas e responsabilidades ao mentorado, permitindo-lhe que entre em contato com diversas áreas da organização e diferentes níveis hierárquicos (*op.cit.*). E a proteção acontece quando, em algumas ocasiões, a visibilidade pode não ser interessante ao mentorado, então o mentor assume a responsabilidade por estas tarefas ou contatos com outras pessoas por ainda não ser o momento adequado para expor o mentorado. Com isto, o mentor demonstra sua habilidade no desenvolvimento profissional do mentorado (KRAM, 1988).

A segunda é a função psicossocial. São aqueles aspectos do relacionamento que desenvolvem um senso de competência, clareza e identidade, efetivamente em um papel profissional, onde o mentor irá ajudar seu mentorado a desenvolver seus próprios conceitos, (Kram e Isabella, 1985). As funções psicossociais são aquelas em que os mentores oferecem apoio ao mentorado em forma de aconselhamento e amizade (WALSH, 1999). O mentor também serve de modelo ao mentorado, requerendo uma postura do mentor que ofereça exemplo desejável promovendo uma identificação do mentorado (KRAM, 1988). A aceitação e confirmação do mentorado, oferecida pelo mentor, trazem apoio e encorajamento no desenvolvimento das suas competências em seu ambiente de trabalho (*op.cit.*). Ao aconselhar o mentorado, o mentor proporciona oportunidades para que o mentorado fale das suas

ansiedades, medos e dúvidas que podem prejudicar sua produtividade no trabalho. No aconselhamento, o mentor torna-se confidente do mentorado, ampliando o que se partilha na relação de mentoria (KRAM, 1988), que pode ser a amizade. Esta é caracterizada por uma interação social, onde ambos sentem-se satisfeitos, devido a entendimentos e trocas informais agradáveis sobre o que ocorre dentro e fora do trabalho, permitindo que ambos sintam que são mais que colegas de trabalho (*op.cit.*).

Funções psicossociais incluem: modelar papéis, aceitação, confirmação, conselho e amizade. Neste sentido, recente trabalho empírico de Scandura, Turban e Dougherty apud Higgins e Thomas (2001) sobre relacionamento de desenvolvimento confirmou que relacionamento de mentoria provê funções de carreira e psicossociais. Algumas pesquisas têm identificado, separadamente, que modelar papéis, é uma terceira função da mentoria (RAGINS e SCANDURA, 1994).

De uma forma mais intensa que as funções de carreira, as funções psicossociais são possíveis porque se supõe confiança e intimidade. (KRAM, 1988). O mentor geralmente dá assistência à carreira e também ao comportamento psicossocial de seus mentorados (THOMAS e KRAM, apud HIGGINS e KRAM, 2001).

Enquanto funções de carreira servem, primariamente, para adicionar vantagem sobre a hierarquia de uma organização, as funções psicossociais afetam cada indivíduo no nível pessoal, mas ambas as funções desenvolvem-se para além da organização. Juntas, essas funções habilitam os indivíduos a enfrentarem as mudanças de cada estágio da carreira e na vida pessoal (KRAM, 1988). Relacionamentos que provêm ambos os tipos de funções são caracterizados por grande intimidade e vínculo interpessoal; são vistos como mais indispensáveis e críticos para o desenvolvimento e únicos que outros relacionamentos nas vidas dos mentorados. Por outro lado, relacionamentos que provêm apenas as funções de

carreira são caracterizados por menos intimidade e são valorizados primariamente como um instrumento de desenvolvimento ao contexto organizacional (KRAM, 1988).

Num outro enfoque sobre as funções da mentoria, Olian *et.al.* (1988) encontraram como resultado de pesquisa que mentores foram percebidos provendo dois papéis similares aos identificados por Kram e Isabella (1985): um papel instrumental que inclui o comportamento do mentor que influencia a visibilidade do mentorado na organização e um papel intrínseco que inclui o comportamento do mentor que provê suporte psicológico ao mentorado.

Diferentemente de Kram (1988), a Revista Você SA (2002), mesmo não sendo um periódico científico, expõe uma opinião onde cita que as pessoas podem ter um ou mais mentores e diz que um mentor pode desempenhar uma ou mais funções. Abaixo estão explicitadas algumas funções citadas pela referida Revista, que pela carência de escritos no Brasil sobre o tema chamou a atenção pela opinião sobre o assunto:

- Mentor profissional: vai ajudá-lo a se manter atualizado tecnicamente, além de discutir práticas e competências necessárias para o seu crescimento.
- Mentor cultural: alguém - dentro da empresa - com quem tirar dúvidas sobre regras e valores da organização.
- Mentor virtual: um profissional - que você conheça cara a cara ou não -para ser seu conselheiro virtual em todos os momentos. O aprendizado está em "como" você vai estabelecer a relação de confiança.
- Mentor confidente: aquele que lhe vai dar palpites pessoais e profissionais durante toda a vida.
- Mentor organizacional: um profissional com quem você possa conversar sobre os bastidores de sua empresa.

O que difere a mentoria de outros relacionamentos, segundo Kram (1988), é que a mentoria auxilia no crescimento e desenvolvimento do indivíduo. Portanto, a mentoria é um relacionamento que trás diversos benefícios, para o mentorado, para o mentor e para a organização. Os mesmos serão a seguir apresentados detalhadamente.

## 2.7 Benefícios da mentoria

Para Whilst Gordon (apud BENNETTS, 1998), mentoria é um relacionamento um-para-um (mentor e mentorado) que envolve uma troca de benefícios e que resulta no crescimento de ambos. O mentor tem como principal benefício a satisfação pessoal de ver seus mentorados se desenvolverem pessoalmente e de impulsionarem sua educação profissional (RAGINS e SCANDURA, 1994). No entanto, Kram (1988), ampliando este conceito, afirma que enquanto o mentor ajuda o jovem adulto a estabilizar-se no mundo dos adultos e do trabalho, além de ganhar satisfação interna por contribuir para o sucesso da carreira de um mentorado, ganha também satisfação por estar associado ao sucesso dele, e ainda, respeito pela própria capacidade como professor e conselheiro, porque auxilia o jovem adulto a enfrentar o desafio dos primeiros anos de carreira. O mentor pode também se beneficiar com assistência técnica vinda de um mentorado talentoso (*op.cit.*).

Ainda sobre os benefícios que o mentor recebe, MMHA-*The Managers Mentors, Inc* (2003), destacam que os benefícios para os mentores são, principalmente: melhora da auto-estima pelo reconhecimento; revitalização dos interesses pelo trabalho; estabelecimento de uma relação estreita com o mentorado; satisfação das próprias necessidades de desenvolvimento; assistência profissional em projetos de trabalho por parte do mentorado; transmissão da visão; satisfação em passar conhecimento aos outros; respeito adicional dos colegas e recompensa monetária.

Mas os benefícios não se restringem ao mentor. Estes se ampliam para o mentorado e para a organização. Segundo Allen, Russell e Maetzke (1997), durante anos as pesquisas de Dreher e Ash, Fagenson, Kram, Roche, Scandura, Whitely, Dougherty e Dreher, têm consistentemente demonstrado que programas de mentoria proporcionam substanciais benefícios para ambos, mentorado e mentor. Indivíduos que têm sido mentorados relatam índices superiores de promoção e satisfação na profissão tanto quanto um sentimento de



compensação total. Muitos dos relacionamentos de mentoria continuam mesmo depois do final do programa de mentoria, sugerindo que mentores e mentorados continuam obtendo benefícios interpessoais (NOE, 1988).

Sobre os benefícios para o mentorado, 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, clareza, identidade e eficácia no trabalho. De acordo com esses autores, o “auxílio” recebido é um exemplo de benefício relacionado à carreira. Neste caso, o mentor nomeia o mentorado para projetos desejados, mudanças horizontais e promoções na carreira. Um outro exemplo, agora de benefício psicossocial, é um aconselhamento onde o mentor provê uma abertura para o mentorado discutir suas ansiedades e medos.

Entre os benefícios da relação entre mentor e mentorado, o que predomina é a troca solidária. A importância que o processo de mentoria tem para o mentorado é fundamental para a posterior mudança de papel de mentorado para mentor, em razão de que o grau de satisfação do mentorado com a experiência de mentoria estará relacionado com a disposição do mentorado para engajar-se em uma futura atividade de mentoria (ALLEN, RUSSELL e MAETZKE, 1997). Aparentemente, os que vivem satisfatoriamente uma experiência como mentorados tendem a reaplicá-la, como retribuição e por terem tido a oportunidade de sentir o quanto ela é positiva (BERNHOEFT, 2001). A mentoria pode ocorrer de forma tão espontânea que pode vir a ser um processo quase inconsciente. Também pode ocorrer que o mentorado somente perceba a importância do processo de mentoria depois e aos poucos (SHEA, 2001).

Para falar dos benefícios da mentoria para o mentorado, Zey (1997) divide a mentoria em quatro níveis. Pode ocorrer que haja mais de um nível simultaneamente ou que os

mentorados não passem por todos eles. Abaixo, estão detalhados os níveis, com as respectivas atividades, os benefícios para o mentorado e o investimento do mentor.

No nível I, que Zey (1997) chama de “ensinamento”, os benefícios para o mentorado são: recebimento de instruções sobre habilidades organizacionais, administração dos seus erros na organização, conduta social dentro da organização e informações internas. O investimento por parte do mentor é o tempo. Se a mentoria for dentro da organização, poderá ser feita em intervalos de almoço, por exemplo. Se ela for extra-organização, no entanto, utilizará o tempo pessoal que poderia ser utilizado em benefício próprio, com sua família ou lazer; no nível II, “aconselhamento psicológico e suporte pessoal”, como benefícios, o mentor intensifica a autopercepção do mentorado e ajuda-o a aumentar a sua autoconfiança, através de conversas com o objetivo de também ajudá-lo em sua vida pessoal. O investimento do mentor é a emoção e o seu “eu”; no nível III, “intervenção organizacional”, o mentor intercede em favor do mentorado na organização e interfere pelo mentorado onde necessário. O investimento do mentor é o relacionamento organizacional e sua reputação. Isto implica que o mentor está arriscando sua reputação pelo mentorado; e no nível IV, “patrocínio ou auxílio”, o mentorado é recomendado pelo mentor tanto para promoções quanto para aquisição de maior responsabilidade. O investimento do mentor é sua reputação e carreira. Enfim, em todos os níveis de mentoria, o mentorado recebe algum tipo de benefício. Porém, após examinar relacionamentos de mentoria, Zey (1997) verificou que o mentorado não é o único beneficiado na mentoria. Ele expõe o que vem a chamar de “modelo de benefícios mútuos”, onde existe um relacionamento de troca entre o mentor, o mentorado e a organização.

De forma resumida, Zey (1997) expõe que o mentor fornece conhecimento, suporte pessoal, proteção e promoção ao mentorado e que o mentorado ajuda o mentor a fazer o seu trabalho, a desenvolver seu poder, amor-próprio e reputação, como também fornece

informações, lealdade e prestígio ao mentor. Com isto, o mentor transfere benefícios para a organização, tais como: integração do mentorado na organização, sucessão e desenvolvimentos gerenciais, melhoria da comunicação organizacional, redução de rotatividade de funcionários e aumento da produtividade.

A nível organizacional, os benefícios para o mentorado são: maior produtividade; maior prazer e satisfação no trabalho; maior e melhor conhecimento técnico da organização; melhor remuneração; aumento do êxito e menores exercícios de tentativas e erros; evolução rápida na organização; maior consciência organizacional e atividades de desenvolvimento centradas em necessidades específicas (MMHA-*The Managers Mentors, Inc*, 2003).

Nos relacionamentos de mentoria, ter um relacionamento de desenvolvimento com uma pessoa de nível mais elevado (mentor) tem sido associado para o mentorado, como um aumento de desenvolvimento na sua carreira (KRAM, 1988), progresso na carreira (ZEY, 1997), promoção e compensação (KRAM e ISABELLA, 1985), satisfação na carreira (FAGENSON, 1989), maiores salário e promoções (SCANDUVA e SCHRIESCHEIM, 1994), menos intenção de *turnover* (EBY *et.al.*, 2000) e redução do nível de estresse e conflito da função no trabalho (WILSON e ELMANN, 1990). E quanto à organização, Carr (1999) diz que algumas organizações estabeleceram diferentes tipos de programas de mentoria a fim de atingir metas organizacionais em seus ambientes. E em consequência desses achados, tem sido recomendado que as organizações encorajem seus gerentes ou administradores a se tornarem mentores (CHAO, 1997).

No mesmo contexto, outros benefícios para a organização são destacados por MMHA-*The Managers Mentors, Inc* (2003): aumento da produtividade; recrutamento mais fácil; melhora no planejamento estratégico e operacional; aumento da comunicação e compreensão na organização; melhora da retenção dos funcionários na organização; efetividade em custos de treinamento; melhora nos serviços oferecidos pela organização; manutenção da motivação

dos colaboradores mais antigos e ajuda na satisfação das necessidades da força de trabalho de qualidade.

Em pesquisa realizada no Canadá, Carr (1999) constatou-se que entre 1.668 empresas canadenses entrevistadas, 66% (1.100) estavam envolvidas em algum tipo de programa de mentoria. Destes, 49% (539) estavam engajadas em mentoria informal; 33% (363) declararam que tinham um programa de mentoria formal; 16% (176) informaram que tinham estabelecido um programa de mentoria de pares e 10% (110) responderam que seus empregados estavam envolvidos como mentores voluntários, trabalhando com jovens de suas comunidades. Finalmente, concluiu que as corporações que tinham iniciado uma atividade de mentoria tenderam a ser classificadas em resultados mais elevados na escala de produção.

Embora a mentoria traga diversos benefícios, pode também apresentar algumas dificuldades e aspectos negativos, que serão explicitados a seguir:

## **2.8 Dificuldades e aspectos negativos da mentoria**

Para além dos benefícios, a mentoria, em seu processo, trás alguns riscos para o mentor, tais como: o mentor gasta tempo e energia com o mentorado em vez de gastá-lo com os negócios; expõe a si mesmo quando se entrega emocionalmente para o mentorado deixando transparecer suas fraquezas e falhas; o mentorado com quem o mentor é identificado pode refletir pobremente o mentor na organização e, com isso, comprometer sua reputação; por incompetência, o mentorado pode prejudicar a posição do mentor após influência do mesmo para sua promoção e, finalmente, o mentor pode perder influência ou posição devido à saída do mentorado da organização (ZEY, 1997).

No processo de mentoria é preciso estar atento à qualidade da relação porque boas mentorias podem conduzir a resultados positivos e más mentorias podem ser destrutivas

(Scandura, 1998). Neste sentido, alguns aspectos negativos do mentor devem ser evitados, pois o mentorado pode ter experiências negativas com um mentor e isso influenciar negativamente na sua vida. Os aspectos negativos podem ser: falta de habilidade do mentor; relacionamento precário entre o mentor e o mentorado; mentores usando inapropriadamente métodos táticos, como, por exemplo, embaraçando o mentorado diante dos seus pares, agindo com prepotência sobre o mentorado e, intencionalmente, sabotando o desenvolvimento da carreira do mentorado (Darling *et.al.* apud EBY *et.al.*, 2000).

Segundo Zey (1997), os efeitos negativos de alguns insucessos do relacionamento de mentoria podem ser evitados se o mentor e o mentorado forem mais sensíveis às suas próprias necessidades e às do outro, mais harmonizados com as sutilezas do ambiente organizacional, e ainda, se estiverem mais atentos, evitando uma comunicação pobre entre eles e se mantiverem uma constante vitalidade no relacionamento de mentoria para com isto evitarem um declínio na qualidade do processo.

Além destes aspectos negativos, algumas dificuldades foram encontradas em pesquisas anteriores em relação ao gênero do mentor e do mentorado. Observa-se que a maioria dos mentores é constituída de homens porque a predominância das posições hierárquicas mais altas nas organizações está ocupada pelo gênero masculino (BURKE *et.al.*, 1994). Mesmo que as mulheres que receberam mentoria tenham obtido o sucesso da mesma forma que os homens, por questões culturais as mulheres se deparam com maiores barreiras para o desenvolvimento de relacionamentos de mentoria formal do que os homens (RAGINS e COTTON, 1999).

Neste mesmo contexto, na visão de Kalbfleisch (2000), tanto na perspectiva do mentor como na do mentorado, relacionamentos positivos de mentoria com indivíduos do mesmo gênero ocorrem mais comumente do que com mentores e mentorados de gêneros opostos. Talvez porque existam barreiras para o estabelecimento de relacionamentos positivos de

mentoria cujos gêneros, do mentor e mentorado, sejam opostos. Noe (1988) identificou como barreiras inibidoras do desenvolvimento de mentoria por mulheres: falta de acesso às cadeias de informações, desagregação, estereótipos e atribuições, práticas de socialização, normas relativas a proibições de envolvimento em relações amorosas e confiança em bases de poder impróprias.

Observou-se que mulheres mentoradas de níveis hierárquicos mais baixos na organização, necessitam receber mais encorajamento do que seus colegas homens e mulheres de níveis mais altos têm que acreditar mais efetivamente em si mesmas (BURKE, 1990). Por isso, muitas organizações têm como alvo a mulher para programas de mentoria formal no intuito de ajudá-la a desenvolver-se na organização, superando assim estas barreiras (CATALYST *et.al.*. apud RAGINS E COTTON, 1999). Mesmo indivíduos mentorados respondendo que tiveram maior satisfação, oportunidade de carreira e mais promoções que os não mentorados, Fagenson (1989) afirma que em suas pesquisas, os mentorados não sentiram seus relacionamentos de mentoria afetados por diferença de gêneros e níveis organizacionais entre eles e seus mentores.

Em diferentes pesquisas, vários escritores têm sugerido que gêneros opostos (do mentor e do mentorado) no relacionamento de mentoria são limitadores, porque eles não fornecem ao mentorado um modelo que possa ser identificado e replicado com facilidade (SHAPIRO *et.al.*, apud OLIAN *et. al.*, 1988). O relacionamento de mentoria que envolve alto grau de intimidade entre os participantes pode ser ameaçado quando o par (mentor e mentorado) for de gêneros opostos, uma vez que há a possibilidade de ocorrer atração física entre eles (OLIAN *et.al.*, 1988).

Como visto anteriormente, o processo de mentoria pode se dar formal ou informalmente, onde geralmente o mais experiente auxilia no desenvolvimento do menos experiente. Porém, há uma outra forma de mentoria, onde o mais jovem e menos experiente se

torna mentor do mais velho e mais experiente na organização. Esta mentoria é denominada de mentoria reversa, que será detalhada a seguir.

## 2.9 Mentoria reversa

A mentoria reversa ocorre, mais comumente, quando jovens técnicos ensinam executivos mais velhos como usar tecnologia de computador (BUTYN, 2003). Mas, para Smith (2000) a mentoria reversa é uma solução para prover um ambiente organizacional dinâmico, no sentido de manter seus gestores em dia, ou seja, gerentes aprendem com empregados juniores que podem prover perspicácias diferentes, perspectivas e conhecimento em uma variedade de áreas. Os empregados juniores de hoje cresceram com tecnologia e uma maior compreensão de diversidade. Eles acumularam experiências largas, viveram em tempo de Internet e estão dispostos a compartilhar estas perspicácias (*op. cit.*).

Complementando a idéia, Greengard (2002) vê a mentoria reversa como provedora de benefícios significativos para uma organização, onde os mais jovens ajudam os executivos a ganharem uma perspectiva mais jovem. Com isto, executivos estão começando a perceber que o conhecimento não é uma rua de mão única. Segundo o autor, a meta é usar o conhecimento que reside dentro de uma organização tirando vantagem dele. Porém, o mentor e o aprendiz requerem treinamento no sentido de que o mentor deve aprender o que é importante e como mostrar paciência e o aprendiz tem que estar atento ao seu ego, no sentido de que a posição inversa onde o mais jovem orienta o mais velho não seja confundida com posição hierárquica.

O que Smith (2000) tem percebido, é que os gerentes estão chamando os seus empregados mais jovens nos escritórios deles para ajudá-los com *software*, programas de computador, pesquisas na Internet, ou até mesmo para ajudá-los na maneira de como lidar

com outros empregados juniores. Isto pode prover os gerentes com informações e ajuda, que pode repercutir em uma vantagem competitiva.

No entanto, Smith (2000) ressalta que há limitações para a mentoria reversa. Ela está baseada na premissa de que todo empregado tem um conselho válido ou uma ajuda a dar. Uma cultura de aprendizagem que reconhece e abraça o conhecimento de todos os trabalhadores é requerida para a mentoria reversa obter êxito. A administração tem que acreditar que a geração mais jovem tem valor a somar e deve estar disposta a aceitar as perspicácias e conhecimentos dela. O autor lembra ainda que os gerentes devem estar atentos aos seus egos, no sentido de reconhecer em quais das suas áreas de conhecimento requerem ajuda para, então, buscá-la. Um programa de mentoria inversa exige uma participação voluntária para obter êxito. O mentor inverso não deve ser colocado em situações onde possam resultar ressentimentos ou hostilidades. Isto, provavelmente, prejudicaria a relação do mentor inverso com o gerente mentorado e potencialmente a sua carreira (op. cit).

Finalizando, um programa de mentoria reversa bem implementado pode prover numerosos benefícios para a organização e, potencialmente, pode proporcionar à organização um treinamento dinâmico, envolvendo trocas entre os funcionários iniciantes na carreira profissional e os mais experientes. Embora mentoria reversa possa não resolver todas as necessidades dos gerentes, é uma opção viável para contribuir com o contínuo sucesso deles, afirma Smith (2000).

Este capítulo forneceu conceitos para um maior entendimento sobre o tema do estudo que é a mentoria. No capítulo seguinte será abordada a metodologia, de forma detalhada, da pesquisa.



## 3 Metodologia

---

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para identificar a existência de processos de mentoria nas organizações em Pernambuco, e os aspectos que caracterizam o mentor, o mentorado e a própria relação de mentoria. Os itens são: características do estudo, etapa preliminar de coleta de dados, critérios para definição da população e da amostra, coleta de dados, instrumento de coleta, tratamento de dados e limitações da pesquisa.

### 3.1 Características do estudo

Como ainda não haviam sido identificadas relações de mentoria nas empresas do estado de Pernambuco, ou seja, devido ao pouco conhecimento disponível sobre o problema abordado, este estudo apresentou uma característica de natureza exploratória.

A principal característica da pesquisa exploratória é, segundo Samara e Barros (1997, p.24), que nela “procura-se obter um primeiro contato com a situação a ser pesquisada ou um melhor conhecimento sobre o objeto em estudo levantado”. O estudo exploratório, de acordo com Cerro e Bervian (2002, p.69), “realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma”. Assim, sendo este um estudo no Brasil, onde há carência de pesquisas sobre mentoria e o tema estando em início de disseminação, esta pesquisa apresentou aspectos de uma pesquisa exploratória que descobriu a existência e características do processo de mentoria nas organizações em Pernambuco pela ótica dos alunos de MBA Executivo da UFPE.

Antes da coleta de dados houve uma etapa preliminar a ser explicada a seguir.

### 3.2 Critérios para definição da população e amostra

Compuseram o universo do estudo os alunos do Programa de MBA Executivo do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Pernambuco, distribuídos em seis cursos diferentes de MBA, conforme Tabela 1 (3) abaixo, que preencheram os seguintes requisitos:

1. Ocuparam cargo de chefia, gerência ou diretoria e,
2. Desempenharam suas funções em empresas localizadas em Pernambuco.

***Tabela 1 (3) – População e Amostra***

Cursos de MBA	Alunos Matriculados	População (alunos selecionados)	Amostra (respondentes)
MBA Executivo em Finanças Corporativas	30	09	
MBA Executivo em Gestão de Negócios	34	23	
MBA Executivo em Gestão de Serviços	27	17	
MBA Executivo em Gestão do Comportamento Organizacional	28	17	
MBA Executivo em Marketing de Serviços	27	11	
MBA Executivo em Marketing Estratégico	38	24	
<b>Total de alunos</b>	<b>184</b>	<b>101</b>	<b>52</b>

Fonte: MBA Executivo da UFPE e Coleta de dados da pesquisa (2003)

O tipo de amostra neste estudo se caracteriza como sendo não probabilística, de caráter intencional. Ela foi não probabilística, de acordo com Richardson (1999), porque a seleção dos sujeitos para compor a amostra foi feita por determinados critérios, a fim de atender aos objetivos da pesquisa. Teve caráter intencional porque o plano de estudo possuiu características que definiram a população. Portanto, foi necessário assegurar a representatividade do universo.

Uma das limitações deste tipo de amostra é, conforme salienta Marconi e Lakatos (1996, p.47), “a impossibilidade de generalização dos resultados do inquérito à população. Ela tem a sua validade dentro de um contexto específico”. Apesar de sua limitação, de acordo com Mattar (1996), apresenta-se como sendo um critério sério, desde que a pesquisa tenha caráter exploratório.

A escolha do tipo de amostra se deveu ao fato dos alunos de MBA provavelmente terem sido gestores e, em algum momento, terem passado por um processo de mentoria. Para Allen, Russell e Maetzke (1997), cada estágio de estudo do indivíduo e do desenvolvimento profissional pode requerer um tipo diferente de mentor, com diferentes tipos de habilidades e de conhecimento. Por isto, esta escolha de alunos dos cursos de MBA Executivo deveu-se ao provável nível mais elevado de conhecimento teórico e de experiência profissional, por parte dos alunos, com uma possível visão mais ampla e diversificada em razão de trabalharem em organizações, em Pernambuco, de diferentes segmentos. Portanto, o estudo foi realizado em algumas empresas em Pernambuco nas quais os respondentes estavam inseridos.

A seguir serão expostos os procedimentos para coleta de dados e no item 3.5 os detalhes do instrumento de coleta de dados da pesquisa.

### **3.3 Coleta de dados**

Como primeira etapa foi realizada uma pesquisa bibliográfica para embasamento do estudo realizado. Na segunda etapa foi feito o pré-teste do questionário. Na terceira etapa foram obtidas as informações primárias desta pesquisa, coletadas através do instrumento de pesquisa escolhido como mais adequado: o questionário, enviado pelo correio, por e-mail e distribuído nas salas durante os horários de aula.

Em sua apresentação, o questionário informava que cada exemplar respondido faria jus a um quilo de alimento para uma determinada instituição. A intenção era mobilizar o aluno do MBA a responder ao mesmo, seja pelo desejo de fazer uma contribuição científica, seja como cidadão, num ato solidário de doação indireta.

O questionário foi inicialmente enviado pelo correio para a residência dos 101 (cento e um) alunos do MBA Executivo da UFPE que atendiam aos pré-requisitos estabelecidos, com o intuito de proporcionar maior comodidade aos respondentes no momento das suas respostas e, solicitando que depois de respondidos fossem devolvidos à secretaria dos cursos de MBA. A tentativa foi decepcionante, em razão dos alunos não responderem ao solicitado. Apenas 3 (três) devolveram o questionário respondido, num prazo de 3 semanas. Noutra tentativa, foi enviado, pela secretaria do MBA, um e-mail individual (nas terças e sextas-feiras subsequentes) a todos os alunos pré-selecionados, solicitando a devolução dos mesmos. Como resposta aos e-mails obteve-se apenas mais 8 questionários devolvidos. Várias solicitações foram feitas por e-mail: inicialmente através da secretaria do curso; depois através dos representantes dos cursos, e, por fim, diretamente pela pesquisadora aos alunos, expondo a necessidade de obter respostas e pedindo a gentileza de responder aos mesmos, por e-mail, fax ou pessoalmente. A devolução foi a passos muito lentos, e se chegou a 32 questionários respondidos. Em última tentativa, houve o contato direto nas salas de aula, expondo o tema e objetivos da pesquisa, redistribuindo novos questionários aos alunos selecionados e expondo como havia sido feita a pré-seleção dos mesmos. No final, conseguiram-se 52 (cinquenta e dois) questionários respondidos e válidos; pois 5 (cinco) foram desprezados em razão de terem uma parcela extremamente pequena de questões respondidas.

O banco de dados é composto de 240 variáveis, das quais 20 variáveis são em relação a ter tido um mentor, 20 variáveis são em relação a ter tido um mentorado, 41 são características do Mentor quanto à importância (para o respondente) e 41 quanto à situação na

empresa (do respondente), 19 são características do Mentorado quanto à importância (para o respondente) e 19 quanto à situação na empresa (do respondente), 18 são características da Relação de Mentoria quanto à importância (para o respondente) e 18 quanto à situação na empresa (do respondente), 19 variáveis são características existentes no Processo de Mentoria na empresa do respondente e 19 nas empresas em Pernambuco e 6 variáveis sobre dados demográficos e satisfação no trabalho.

Os dados foram codificados e os resultados digitados e analisados através do software de estatística SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) na versão 11.0 para microcomputadores.

O pré-teste do questionário que foi realizado será explicitado a seguir.

### **3.4 Pré-teste do questionário**

No que se chamou de segunda etapa da investigação utilizou-se uma amostra piloto, para verificar o desempenho do questionário e detectar possíveis erros não previstos na elaboração do mesmo.

Todo questionário a ser enviado deve passar por uma etapa de pré-teste, num universo reduzido, para que se possa corrigir eventuais erros de formulação (MATTAR, 1996). Após a conclusão do questionário, realizou-se um pré-teste.

Segundo Malhotra (2001), o pré-teste consiste em aplicar o questionário a uma pequena amostra de respondentes para identificar e eliminar potenciais problemas, visto que a coleta de dados é, geralmente, a etapa mais dispendiosa da pesquisa, dificultando, e, às vezes, impossibilitando sua correção após a realização.

O pré-teste também serviu para medir a consistência do instrumento de coleta de dados. Assim, a relação entre a validade e confiabilidade pode ser considerada como um

contraste em termos de consistência porque leva em conta critérios internos (confiabilidade) e critérios externos (validade), segundo Richardson (1999).

O pré-teste do questionário foi realizado com o objetivo de avaliar se o questionário estava adequado ao que se propunha, adequado aos objetivos do estudo, ou se havia necessidade de modificações. Por isto, o instrumento foi aplicado em uma amostra piloto de 10 pessoas que desempenhavam cargos de chefia, gerência ou diretoria no estado de Pernambuco. Porém, estas pessoas não fizeram parte da amostra deste estudo. Elas apresentaram suas impressões sobre o instrumento de coleta de dados, criticando e comentando o que julgaram relevantes. O tempo médio de respostas foi de 20 a 25 minutos e a maioria julgou o questionário extenso.

Depois dos resultados do pré-teste, devido aos comentários dos respondentes, foram feitos alguns pequenos ajustes. Quanto ao tamanho dos questionários, algumas variáveis foram retiradas. Houve mudança das variáveis que estavam em duplicidade e das que não estavam claras para o entendimento do respondente, como a palavra “*empowerment*”. Modificaram-se palavras que causavam uma conotação ambígua no texto e foram reorganizadas as Tabelas a fim de dar uma melhor impressão do questionário.

Para minimizar o efeito do grande número de variáveis, foram colocadas no rodapé, após as observações dos respondentes do pré-teste, as frases: “Não desista, falta pouco, sua opinião é muito importante!” e “Você está contribuindo para ampliar a produção científica”. Não houve redução substancial do mesmo em razão que se buscava a identificação das características existentes, julgando-se importante mantê-las ao máximo, a fim de serem identificadas. Como afirmado anteriormente, os 10 questionários não foram incluídos no banco de dados e os respondentes não fizeram parte da amostra da pesquisa.

No próximo item será descrito o instrumento da coleta de dados.

### **3.5 Instrumento de coleta de dados**

Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado um questionário estruturado, anônimo, contendo perguntas fechadas e espaço para comentários e sugestões. Nas questões fechadas foram utilizadas escalas do tipo Likert de 5 pontos. De acordo com Mattar (1996), a escala pode ser definida a partir de uma escala de Likert. Segundo o autor (1996, p.96), "as escalas somatórias para medir atitudes, propostas por Rensis Likert em 1932, (...) compreendem uma série de afirmações relacionadas com o objeto pesquisado. (...) A cada célula de resposta é atribuído um número que reflete a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação".

O questionário foi dividido em 4 partes. A primeira parte consistiu em questões nas quais foi verificado o entendimento do respondente com respeito aos conceitos de mentoria, obtidos através de experiências com o processo. A segunda parte consistiu em questões nas quais se obteve do respondente resposta sobre as características predominantes do mentor, do mentorado e da relação de mentoria. A terceira parte, consistiu em saber o que caracterizava um processo de mentoria bem sucedido. E a quarta parte finalizou o questionário com duas questões iniciais em que se verificou se os respondentes atendiam aos pré-requisitos estabelecidos (vide seção 3.2) para compor o universo da pesquisa. As últimas questões foram de caráter demográfico sobre os respondentes.

A escolha do questionário como instrumento de pesquisa deu-se por vantagens que ele apresenta. Segundo Richardson (1999), algumas dessas vantagens são: o questionário permite obter informações de um grande número de pessoas simultaneamente em espaço curto de tempo; apresenta relativa uniformidade de uma medição a outra; no caso de questionário anônimo, as pessoas podem sentir-se com maior liberdade para expressar suas opiniões; a tabulação de dados pode ser feita com maior facilidade e rapidez que com outros instrumentos

e, finalmente, há economia de tempo e menos riscos de distorção das respostas, pela não influência do pesquisador (MARCONI e LAKATOS, 1996).

A seguir será apresentado o tratamento que foi dado aos dados.

### **3.6 Tratamento dos dados**

A análise exploratória dos dados foi realizada de forma predominantemente quantitativa utilizando-se estatística descritiva, teste das amostras emparelhadas e a análise fatorial. Os testes estatísticos foram compatíveis com o tamanho e especificidades da amostra.

Em um primeiro momento do estudo do banco de dados foi feita uma análise descritiva do mesmo, a fim de se verificar se os dados haviam sido classificados e digitados corretamente.

As técnicas de estatística descritiva utilizadas para as variáveis dos dados demográficos e para a análise das variáveis quanto à importância atribuída pelos respondentes foram: distribuição absoluta, percentual, e medidas estatísticas (média, moda, mínimo, máximo e desvio padrão).

Para relação entre variáveis quanto à importância atribuída e à situação observadas pelos respondentes, foram utilizados o teste de amostras emparelhadas e as médias. Este teste foi utilizado para analisar a mesma amostra em condições diferentes. O nível de significância utilizado nos testes estatísticos foi de 95%.

Antes de realizar a análise fatorial, é recomendado fazer o teste Alpha de Cronbach com o objetivo de se verificar a consistência interna das variáveis dentro dos grupos a que pertencem, baseadas na correlação entre elas (HAIR, *et.al.*,1998). Esta fase teve como finalidade dirimir algumas redundâncias que pudessem existir e também confirmar a



qualidade das escalas utilizadas. A análise fatorial foi a técnica estatística utilizada depois de realizada a estatística descritiva, com o objetivo de reduzir o número de variáveis e facilitar a análise dos dados.

Segundo Malhotra (2001, p.506) “deve haver ao menos 4 a 5 vezes mais observações (tamanho da amostra) do que variáveis. Em muitas situações de pesquisa, o tamanho da amostra é pequeno e esta relação é consideravelmente menor. Em tais casos, os resultados devem ser interpretados com cautela”. Nesta pesquisa, mesmo sendo o tamanho da amostra pequeno em relação ao que é indicado pelo autor acima citado, foi realizada a análise fatorial tomando como base os resultados dos testes *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)* e *Bartlett*.

Para avaliar a adequacidade da análise fatorial foi verificado o índice da medida de adequacidade da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Valores altos (entre 0,5 e 1,0) indicam que a análise fatorial é apropriada. Valores abaixo de 0,5 indicam que a análise fatorial pode ser inadequada (MALHOTRA, 2001).

Segundo Malhotra (2001, p.506), “existem outras estatísticas formais para testar a conveniência do modelo fatorial. Pode-se aplicar o teste de esfericidade de Bartlett”. O teste de esfericidade de Bartlett é uma medida estatística para verificar a presença de correlação entre as variáveis. Ele provê a probabilidade estatística de que a matriz de correlação tem correlação significativa com pelo menos algumas das variáveis (HAIR *et.al.*, 1998).

Devido aos valores significativos do Alpha de Cronbach, indicando um alto nível de correlação, foi realizada a análise fatorial por componentes principais, utilizando a técnica de rotação oblíqua (*oblimin*) dos eixos e a técnica dos autovalores (*eigenvalues*) maiores que 1. A análise dos componentes principais é usada quando o objetivo é resumir a maioria das informações originais em um mínimo número de fatores sem perda de informação (HAIR *et.al.*, 1998).

A escolha de uma rotação ortogonal ou oblíqua (oblimim) deve ser feita baseada nas particulares necessidades dadas por um problema de pesquisa. Se a meta da análise de fator é obter alguns fatores teoricamente significantes ou construtos, uma solução oblíqua é apropriada. A escolha pelo método de rotação oblíqua se deve ao fato dele ser realizado quando os eixos não se mantêm em ângulo reto e dá informações sobre até que ponto os fatores são correlacionados entre si (HAIR *et.al.*, 1998).

Na matriz de fatores emergiram em alguns fatores mais de uma variável com valores de cargas diferentes. Em outros fatores, emergiram apenas uma variável. A principal desvantagem de usar fatores, é que segundo 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 imprecisão e sem perder informação (*op.cit.*)

Neste estudo, as variáveis que apresentaram a maior carga em cada fator (variável substituta) foram consideradas para estudo mais detalhado, e representaram a dimensão. Isso é realizado achando uma solução de estrutura simples na qual cada dimensão pode ser representada por uma só variável com a carga mais alta, em vez de combinações lineares de todas as variáveis originais. Segundo Malhotra (2001. p.512):

A escolha de variáveis substitutas envolve a seleção de algumas das variáveis originais para serem usadas na análise subseqüente. Isto possibilita ao pesquisador fazer a análise subseqüente e interpretar os resultados em termos das variáveis originais, e não em escores fatoriais. Examinando a matriz de fatores, podemos escolher para cada fator a variável com maior carga sobre aquele fator.

A cada dimensão gerada pelos fatores, foi atribuída uma nomenclatura para facilitar a análise das mesmas. A denominação atribuída nesta análise foi baseada na relação teórica encontrada entre as variáveis que compõem os fatores, com ênfase na variável com maior carga em cada fator. Hair *et.al.*. (1998) sugere que o processo de atribuir nomenclaturas aos fatores é baseado primeiramente na opinião subjetiva do pesquisador, no entanto deve seguir um padrão lógico que respeite a natureza intrínseca, de modo a facilitar a interpretação e a compreensão da solução fatorial e justificar seu procedimento.

Em relação ao tamanho da amostra e carga fatorial, para Hair *et.al.* (1998), existe um tamanho da amostra necessária para cada valor da carga (*loading*) do fator ser considerado significativo. Em uma amostra de 52 a carga do fator de 0.70 é tida como significativa. A carga indica o grau de correspondência entre a variável e o fator e a variável com a maior carga (*loading*) a torna a variável mais representativa do fator (*op.cit.*). Portanto, só foram considerados os valores das cargas iguais ou superiores a 0,70. Destaca-se que por terem apresentado as suas cargas fatoriais inferiores ao valor de saturação (0,70), algumas variáveis foram eliminadas após a rotação, não aparecendo na matriz de fatores.

Porém, todos os estudos realizados apresentaram limitações, pela amostra ou instrumentos utilizados. A seguir serão citadas estas limitações.

### **3.7 Limitações da pesquisa**

O presente estudo apresentou algumas limitações. A primeira delas é que a pesquisa foi um estudo exploratório. Mesmo se tratando de um tema pouco conhecido no Brasil, a mentoria informal existe em alguns relacionamentos entre as pessoas. Provavelmente, as pessoas já viveram um momento de mentoria em suas vidas. Também, por ter se tratado de

uma amostra de alunos de MBA Executivo da UFPE, este estudo apresentou limitações porque o que se obteve como resultado de pesquisa tem sua validade dentro de um contexto específico, inviabilizando a generalização dos resultados. Outra limitação que os alunos do MBA apresentaram foi o não conhecimento da realidade das organizações do Estado de Pernambuco. Não obstante, constituem uma amostra relevante como citado anteriormente, pois os alunos de MBA executivo da UFPE provavelmente possuem uma bagagem de conhecimento e de experiências que enriqueceram a pesquisa.

Outra limitação da pesquisa foi o uso do questionário como método de coleta de dados, segundo Marconi e Lakatos (1996), o questionário apresenta desvantagens tais como: número de perguntas sem respostas; impossibilidade de ajudar o respondente nas questões não entendidas e influência de uma questão sobre a outra. Apontando outras desvantagens, Richardson (1999) também expõe que nem sempre é possível ter certeza de que a informação proporcionada pelos entrevistados corresponde à realidade e que as atitudes e opiniões podem variar de acordo com a situação emocional do respondente. Todos estes fatores podem ter comprometido as respostas dos respondentes e, conseqüentemente, trazido limitações à pesquisa. Há a ressaltar, no entanto, como referido anteriormente no item 3.4.1, que o questionário apresenta diversas vantagens tais como: obtenção de informações de muitas pessoas em menor espaço de tempo; uniformidade, sentimento de liberdade para responder anonimamente; facilidade e rapidez na tabulação, etc.

## **4 Apresentação e análise dos dados**

---

### **4.1 Introdução**

Aqui são apresentadas as análises dos dados coletados através dos questionários respondidos pelos alunos dos Cursos de MBA Executivo da Universidade Federal de Pernambuco, que têm como objetivo identificar e descrever os processos de mentoria existentes nas empresas em Pernambuco, na visão destes alunos.

Através das análises, busca-se atender aos objetivos específicos, e responder às perguntas de pesquisa através de estatística descritiva e análise fatorial. E por fim, faz-se uma conclusão dos achados da pesquisa de acordo com o objetivo geral. Os dados são apresentados de modo a buscar a compreensão dos resultados de pesquisa, objetivando expor, dentro de uma lógica seqüencial as descobertas deste estudo.

A seguir será realizada a descrição da amostra utilizada na pesquisa.

### **4.2 Descrição da Amostra**

Para o estudo, foram selecionados entre os 184 alunos matriculados nos seis cursos de MBA Executivo, os alunos que desempenham ou tenham desempenhado suas atividades na organização em cargos de chefia, gerência ou diretoria no estado de Pernambuco, obtendo-se um número de 101 alunos selecionados que formaram a população da pesquisa.

Esta seleção foi realizada no mês de agosto de 2003 e a coleta de dados foi realizada nos quatro meses subsequentes.

A escolha dos alunos dos Cursos de MBA Executivo da UFPE deu-se porque os alunos desses cursos são profissionais de diversas áreas com 3º grau e que estão em busca de reciclagem, ou de ampliar conhecimentos e ou crescimento e desenvolvimento profissional. Segundo o respectivo *site*, “o MBA-Executivo é um Programa de Pós-graduação *Lato Sensu*, que oferece aos seus participantes o certificado de especialista em diferentes áreas da Administração. Tem como principal objetivo possibilitar a capacitação de executivos através do contato com professores altamente qualificados, que apresentam e discutem teorias atualizadas de negócios e da interação e troca de experiência entre os alunos” ([www.mbaexecutivo.com.br](http://www.mbaexecutivo.com.br), 2003).

O programa de MBA Executivo da Universidade Federal de Pernambuco começou em 1997 com 3 diferentes cursos (Marketing, Gestão de Recursos Humanos e Finanças Corporativas). Cada turma tinha em torno de 35 alunos. Atualmente o Programa de MBA oferece 6 diferentes cursos no campus da UFPE e 2 outros nas instalações do SENAC, com a mesma média de alunos por turma, 35.

“Nos seus oito anos de funcionamento (1997-2004), o MBA-Executivo da UFPE já formou e atualizou mais de 1.000 especialistas, empreendedores, gestores e executivos de empresas que se destacam regional e nacionalmente” ([www.mbaexecutivo.com.br](http://www.mbaexecutivo.com.br), 2004). Centenas de executivos de organizações nacionais e multinacionais já participaram e participam dos cursos oferecidos pelo Programa MBA-Executivo da UFPE. “A metodologia dos Cursos baseia-se na participação contínua dos alunos. Assim, sendo possível desenvolver a análise crítica da realidade empresarial, vivenciar situações práticas e trocar as experiências profissionais dos participantes” ([www.mbaexecutivo.com.br](http://www.mbaexecutivo.com.br), 2003). Por esta razão foi realizada a escolha dos alunos do MBA como fonte diversificada e rica em experiências para fornecer uma visão das empresas em Pernambuco.

Ao final da coleta de dados, foram obtidos 52 questionários respondidos adequadamente para a análise de dados, que não foram identificados (a que turma pertenciam ou que alunos os responderam) sabendo-se apenas que pertencem aos 101 alunos pré-selecionados, perfazendo um total de 51,5% da população selecionada.

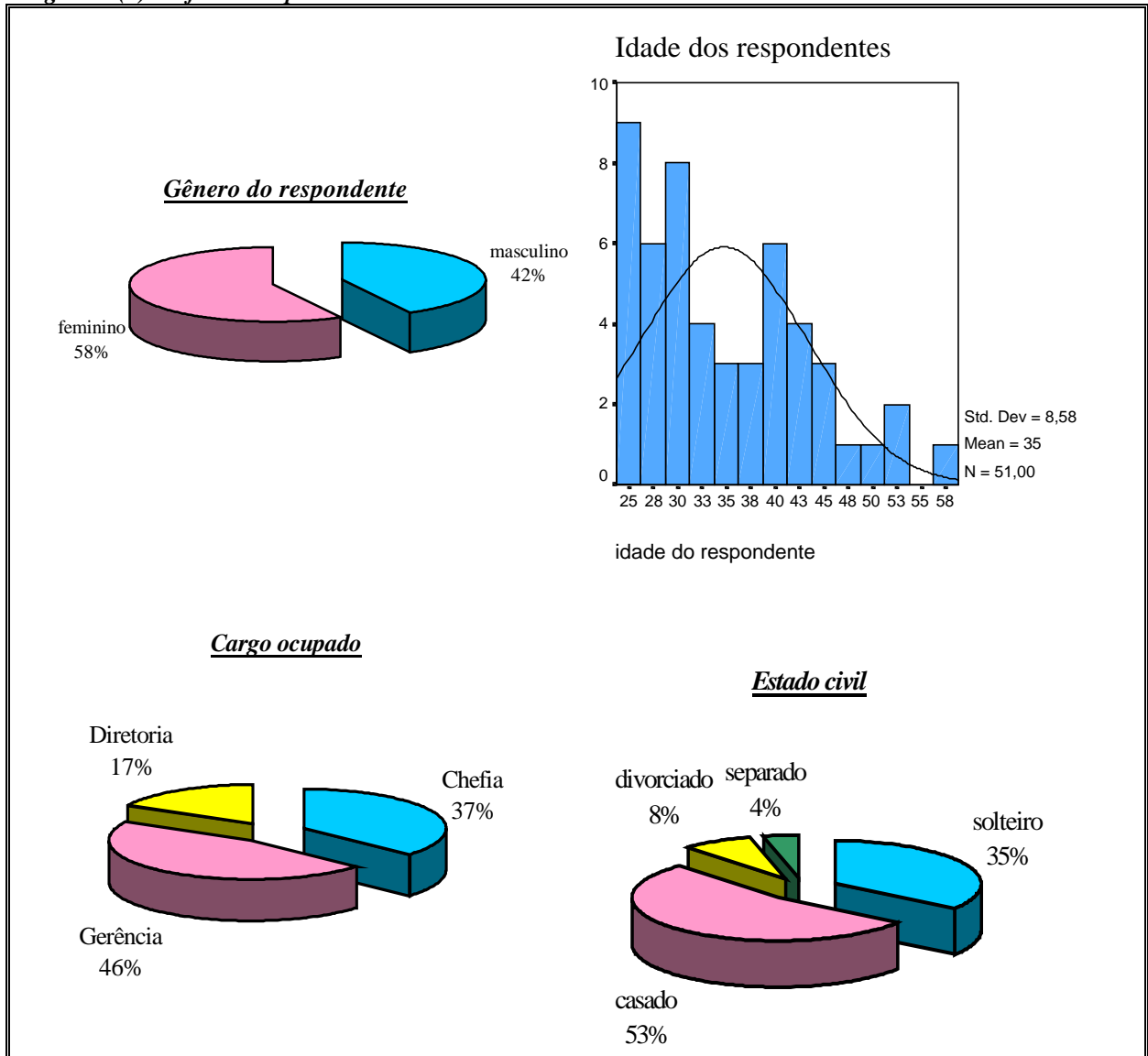
A seguir serão apresentadas as análises dos dados da pesquisa iniciando-se com o perfil dos respondentes.

## **4.3 Análise dos dados**

### **4.3.1 Perfil dos respondentes**

A amostra constou de 52 alunos dos cursos de MBA Executivo da UFPE que responderam aos questionários da pesquisa foi, como pode ser observado nos quatro Gráficos da Figura 1 (4) abaixo, o seguinte: possuem idade entre 24 e 57 anos e uma média de 35 anos. Destes respondentes, 30 (57,7%) são mulheres e 22 (42,3%) homens. Em sua maioria, 28 (53,8%), são casados, 18 (34,6%) solteiros e os 06 (11,5%) demais são divorciados ou separados. Dos cargos ocupados, 24 (46,2%) ocupam cargos de gerência, 19 (36,5%) cargos de chefia e 9 (17,3%) cargos de diretoria. Dos 24 (46,2%) ocupantes de cargos de gerência, 14 (58,3%) são mulheres e 10 (41,7%) são homens. Nos 3 níveis hierárquicos, chefia, gerência e diretoria, predominância dos ocupantes é de mulheres.

**Figura 1 (4) Perfil dos respondentes**



Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)

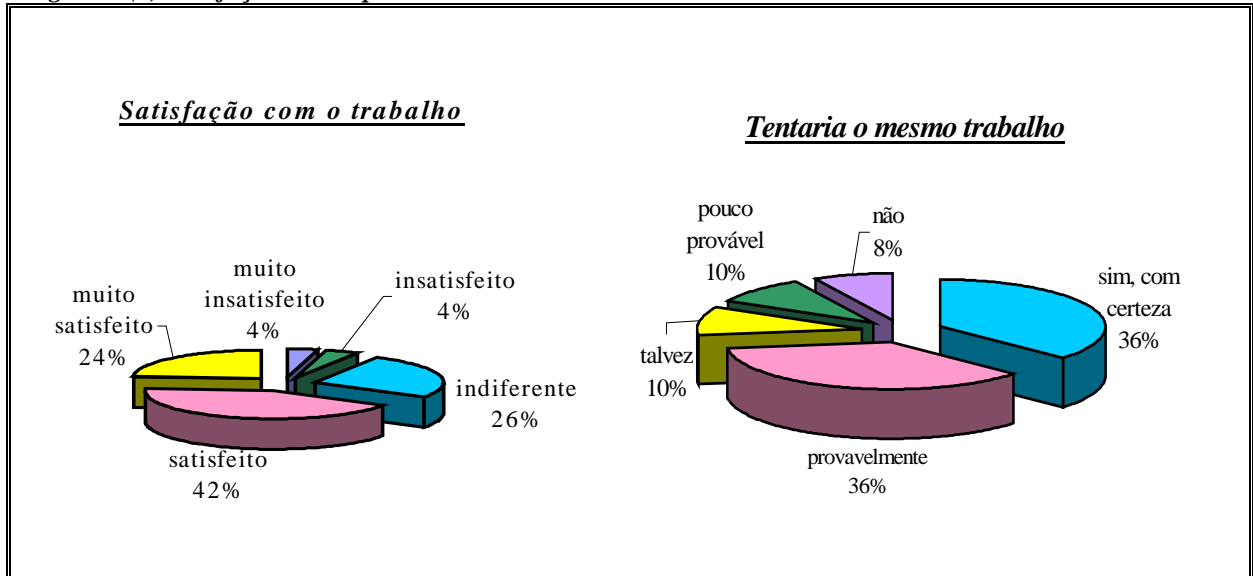
Quanto à satisfação no trabalho, na Figura 2 (4) abaixo, os respondentes apresentam-se com um maior percentual de 42% (21) que dizem estar satisfeitos com o trabalho e 12 (24%) muito satisfeitos, somando-se 33 (66%) dos respondentes com satisfação com o trabalho. Apenas 4 (8%) estão insatisfeitos com o trabalho. Os demais 13 (26%) colocaram que estavam indiferentes em relação à satisfação com o trabalho.

Do total dos respondentes, a maioria, 38 (73,1%) tentaria o mesmo tipo de trabalho, 5 (9,6%) talvez e 5 (9,6%) disseram que pouco provável. Porém 4 (7,7%) não tentariam o mesmo trabalho. Observa-se que os resultados dos respondentes apresentam coerência no



sentido de que apenas 4% estão insatisfeitos com o trabalho e 7,7% não tentariam o mesmo trabalho. Em ambas as respostas apresentam um baixo valor percentual.

**Figura 2 (4) Satisfação dos respondentes e tentaria o mesmo trabalho**



Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)

Pesquisas foram realizadas comparando indivíduos mentorados com não mentorados e apresentaram resultados indicando que indivíduos mentorados, quando comparados com indivíduos sem mentores, apresentavam uma ótima satisfação no seu trabalho (Fagenson, 1989). Esta relação não foi detectada no presente estudo, como pode ser verificado na Tabela 2 (4) abaixo. Nos dados, apenas 4 (8%) respondentes informam não ter tido um mentor em sua vida. Destes, 1 (2%) afirmou que tinha grau de satisfação indiferente e outros 3 (6%) informam satisfação em seus trabalhos. Aqueles que informaram ter tido um mentor, em sua maioria 30 (60%), informaram ter satisfação em seu trabalho, 12 se mostraram indiferentes, 2 insatisfeitos e 2 muito insatisfeitos.

Para Ragins, Cotton e Miller (2000), indivíduos com altos níveis de satisfação no relacionamento de mentoria relatam atitudes mais positivas do que indivíduos não mentorados, mas os indivíduos que relataram estar insatisfeitos ou marginalmente satisfeitos

nos relacionamentos de mentoria apresentam os mesmos níveis de atitudes que os indivíduos não mentorados. Relatam ainda que o mais importante é que os resultados dependem da qualidade do relacionamento de mentoria. Dos 4 (8%) respondentes que afirmaram insatisfação com os seus trabalhos, todos tiveram um mentor. Verificaram-se então as respostas individuais dos 4 respondentes sobre a qualidade da relação com o mentor e o nível de satisfação com o trabalho. Um respondente informou que estava insatisfeito com o seu trabalho, mas que tinha uma ótima relação com o mentor, outro informou que estava insatisfeito com o seu trabalho, mas que tinha uma boa relação com o mentor, um outro informou que estava muito insatisfeito com o seu trabalho, e que tinha uma relação ruim com o mentor e o quarto respondente informou que estava muito insatisfeito com o seu trabalho, mas que tinha uma ótima relação com o mentor. Portanto, não se verificou um resultado enfático dos dados em relação ao encontrado na teoria.

***Tabela 2 (4) Tem mentor x Nível de satisfação com o trabalho***

		Nível de satisfação com o trabalho					Total
		muito insatisfeito	insatisfeito	indiferente	satisfeito	muito satisfeito	
Tem Mentor	sim	2 (4%)	2 (4%)	12 (24%)	18 (36%)	12 (24%)	46 (92%)
	não			1 (2%)	3 (6%)		4 (8%)
Total		2 (4%)	2 (4%)	13 (26%)	21 (42%)	12 (24%)	50 (100%)

Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)

De acordo com a Tabela 3 (4), abaixo, pode-se dizer que: a maioria dos respondentes é do gênero feminino, a média da idade dos respondentes é de 35 anos, a maioria ocupa cargos de gerência, a maioria também é casada, está satisfeita com o trabalho e tentaria o mesmo trabalho se fosse recomeçar.

**Tabela 3 (4) - Perfil dos respondentes**

	Cargo ocupado	Idade do respondente	Gênero do respondente	Estado civil	Satisfação com o trabalho	Tentaria o mesmo trabalho
Válidos	52	51	52	52	50	52
Média	2,81	35	1,58	1,81	3,78	2,15
Moda	gerência	24	feminino	casado	satisfeito	sim, com certeza
Mínimo	chefia	24	masculino	solteiro	muito insatisfeito	sim, com certeza
Máximo	diretoria	57	feminino	separado	muito satisfeito	definitivamente não

Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)

Em seguida serão mostradas as análises dos dados, iniciando com o item relativo à existência de mentores e mentorados nas vidas dos respondentes.

### 4.3.2 Existência de Mentores e Mentorados na vida dos respondentes.

Foi solicitado aos respondentes que afirmassem ter tido algum mentor e ou mentorado que os classificasse de 1 a 5 por ordem de importância pra eles. Sobre os existentes mentores e mentorados foram realizadas perguntas, cujas respostas geraram os dados a seguir.

#### 4.3.2.1. Existência de Mentores

Quanto a haver ou ter tido um mentor, de acordo com a Tabela 4 (4) abaixo: em relação aos primeiros mentores, em ordem de importância, tinham entre 27 e 75 anos, com uma média de idade de 48 anos.

**Tabela 4 (4) – Idade do Mentor**

	Idade do mentor
Válidos	46
Não respondeu	6
Média	48
Mínimo	27
Máximo	75

Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)

Observando a Tabela 5 (4) abaixo, tem-se que os respondentes num total de 48 (92,3%) tiveram pelo menos um mentor em suas vidas. Destes respondentes, 35 (76,1%) tiveram mentores que eram do gênero feminino e 11 (23,9%) do gênero masculino.

Os respondentes do gênero masculino tiveram a maioria dos seus mentores mais importantes, um total de 17 (85% do gênero masculino) mentores do mesmo gênero que eles, como pode ser observado na Tabela e Gráfico 4.5.2 abaixo. Já os respondentes do gênero feminino, em sua maioria, 18 (69,2% do gênero feminino) tiveram seus mentores do gênero masculino, oposto aos seus. Porém, no total dos 48 (92%) respondentes que afirmaram ter tido um mentor, a predominância do gênero do primeiro mentor, 35 (76,1%) é masculina. Mas, quando se observa tanto o respondente do gênero masculino quanto o do gênero feminino, em relação aos segundos e demais mentores por ordem de importância, eram do mesmo gênero dos respondentes.

Na teoria, o que alguns autores têm observado é que tanto na perspectiva do mentor como na do mentorado, relacionamentos de mentoria com indivíduos do mesmo gênero podem ser facilitadores. Talvez porque existam barreiras para o estabelecimento de relacionamentos de mentoria cujos sexos, do mentor e do mentorado sejam opostos (KALBFLEISCH, 2000). Outros afirmam que serem do mesmo gênero pode ser um facilitador para fornecimento ao mentorado de um modelo com que ele possa se identificar e replicar com facilidade (SHAPIRO *et.al.* apud OLIAN *et.al.*, 1988). Por outro lado, verificou-se que a maioria dos mentores é de homens porque a maioria das posições hierárquicas mais altas nas organizações está ocupada por homens (Burke *et.al.*, 1994).

**Tabela 5 (4) - Gênero do respondente X Gênero dos mentores**

		Gênero do Respondente		Total
		masculino	feminino	
Gênero do Mentor 1	masculino	17	18	35
		85,0%	69,2%	76,1%
	feminino	3	8	11
		15,0%	30,8%	23,9%
Total		20	26	46
		Gênero do Respondente		
		masculino	feminino	Total
Gênero do Mentor 2	masculino	13	10	23
		86,7%	47,6%	63,9%
	feminino	2	11	13
		13,3%	52,4%	36,1%
Total		15	21	36
		Gênero do Respondente		
		masculino	feminino	Total
Gênero do Mentor 3	masculino	10	8	18
		90,9%	47,1%	64,3%
	feminino	1	9	10
		9,1%	52,9%	35,7%
Total		11	17	28
		Gênero do Respondente		
		masculino	feminino	Total
Gênero do Mentor 4	masculino	3	4	7
		75,0%	33,3%	43,8%
	feminino	1	8	9
		25,0%	66,7%	56,3%
Total		4	12	16
		Gênero do Respondente		
		masculino	feminino	Total
Gênero do Mentor 5	masculino	2	3	5
		66,7%	42,9%	50,0%
	feminino	1	4	5
		33,3%	57,1%	50,0%
Total		3	7	10

Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)

Como pode ser observado na Tabela 6 (4) e no Gráfico da Tabela abaixo, o primeiro mentor, na ordem de importância, era predominantemente chefe dos respondentes 24 (50%), 13 (27,1%) eram membros da família, 4 (8,3%) eram seus professores, 4 (8,4%) era um amigo ou outra pessoa de fora da organização e 3 (6,3%) eram colegas ou outra pessoa de dentro da organização.

**Tabela 6 (4) – Primeiro Mentor na ordem de importância**

Mentor	Frequência	Percentual	Percentual válido
chefe	24	46,2	50,0
colega	2	3,8	4,2
dentro da organização	1	1,9	2,1
família	13	25,0	27,1
amigo	3	5,8	6,3
professor	4	7,7	8,3
fora da organização	1	1,9	2,1
Total	48	92,3	100,0
Não respondeu	4	7,7	
Total	52	100,0	

Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)

Os valores mostrados na Tabela 7 (4), abaixo, informam que dos 48 respondentes que afirmaram ter tido um mentor, 38 tiveram dois mentores, 30 tiveram 3 mentores, 17 tiveram 4 mentores e apenas 11 respondentes tiveram 5 mentores. E dos 48 mentores (primeiro em ordem de importância), 56,3% foram de dentro da organização, e 43,7% de fora da organização. Os mentores, de uma maneira geral, do 1º ao 5º por ordem de importância, em sua maioria foram de dentro da organização, como se observa nos indicadores das modas (maior número de ocorrências) apresentadas nas Tabelas abaixo.

**Tabela 7 (4) – Mentores**

	Mentor1	Mentor2	Mentor3	Mentor4	Mentor5
Válidos	48	38	30	17	11
Não respondeu	4	14	22	35	41
Média	2,69	3,45	3,23	3,94	3,00
Moda	chefe	colega	chefe	colega	colega
Mínimo	1	1	1	1	1
Máximo	7	7	7	7	6
Total	52	52	52	52	52

Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)

Encontra-se na teoria que, segundo Higgins e Thomas (2002), o mentorado que tem um mentor de dentro da organização tem mais proveito do que quem tem um mentor de fora da organização. Mas, provavelmente, os indivíduos que têm ambos mentores, de dentro e de

fora da organização, obtém maiores resultados. Os resultados indicaram que existiu um maior número de respondentes 27 (56%) com mentores de dentro da organização. 21 (44%) eram de fora da organização, geralmente alguém da família. 38 (73%) tiveram mais de um mentor. Provavelmente, os respondentes que receberam mentoria de dentro e de fora da organização tiveram mais proveito do que aqueles que tiveram de um ou de outro.

#### 4.3.2.2 Existência de Mentorados

Quanto a ter ou ter tido um mentorado, os resultados mostraram que: em relação ao primeiro mentorado, em ordem de importância, eles têm entre 20 e 43 anos, com uma média de idade de 28 anos, de acordo com a Tabela 8 (4) abaixo.

***Tabela 8 (4) – Idade do Mentorado***

	Idade do mentorado
Válidos	38
Não respondeu	14
Média	28
Mínimo	20
Máximo	43

Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)

Os respondentes num total de 41 (83,7%) tiveram pelo menos um mentorado em suas vidas. Destes respondentes, 25 (62,5%) são do gênero masculino e 15 (37,5%) são do gênero feminino.

Dos 19 (47,5%) respondentes do gênero masculino, 17 (89,5%) tiveram seus mentorados do mesmo gênero que o seu. Quanto às respondentes do gênero feminino de um total de 21 (52,5%), 13 (61,9%) tiveram mentorados também do mesmo gênero que o seu. Em relação aos segundos e demais mentorados por ordem de importância, tanto do gênero

masculino quanto do gênero feminino, eram predominantemente do mesmo gênero que seus mentores (respondentes), como pode ser observado na Tabela 9 (4) abaixo.

***Tabela 9 (4) – Gênero dos respondentes X Genro dos mentorados***

		Gênero do Respondente		Total
		masculino	feminino	
Gênero do Mentorado 1	masculino	17	8	25
		89,5%	38,1%	62,5%
	feminino	2	13	15
		10,5%	61,9%	37,5%
Total		19	21	40
		Gênero do Respondente		
		masculino	feminino	Total
Gênero do Mentorado 2	masculino	10	3	13
		76,9%	20,0%	46,4%
	feminino	3	12	15
		23,1%	80,0%	53,6%
Total		13	15	28
		Gênero do Respondente		
		masculino	feminino	Total
Gênero do Mentorado 3	masculino	3	2	5
		50,0%	22,2%	33,3%
	feminino	3	7	10
		50,0%	77,8%	66,7%
Total		6	9	15
		Gênero do Respondente		
		masculino	feminino	Total
Gênero do Mentorado 4	masculino	1	2	3
		100,0%	25,0%	33,3%
	feminino		6	6
			75,0%	66,7%
Total		1	8	9
		Gênero do Respondente		
		masculino	feminino	Total
Gênero do Mentorado 5	masculino	1		1
		100,0%		14,3%
	feminino		6	6
			100,0%	85,7%
Total		1	6	7

Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)

Como pode ser observado na Tabela 10 (4) abaixo, dos 41 primeiros mentorados na ordem de importância, 27 (65,9%) eram subordinados do respondente, 8 (19,5%) eram colegas ou outra pessoa de dentro da organização, 3 (37,3%) eram membros da família e 3 (7,3%) eram amigos ou alunos do respondente. Dentre os mentorados 35 (85,4%) eram de dentro da organização e 6 (14,6%) de fora da organização dos respondentes.



**Tabela 10 (4) – Primeiro Mentorado na ordem de importância**

Mentorado	Frequência	Percentual válido
subordinado	27	65,9
colega	6	14,6
dentro da organização	2	4,9
família	3	7,3
amigo	1	2,4
aluno	2	4,9
Total	41	100,0
Não respondeu	11	
Total	52	

Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)

Como pode ser observado na Tabela 11 (4) abaixo, dos respondentes que já foram mentores de alguém, 41 (78,8%) tiveram apenas um mentorado (primeiro em ordem de importância), 29 (56%) tiveram dois mentorados, 15 (29%) tiveram 3 mentorados, 9 (17%) tiveram 4 mentorados e, por fim, 7 (13,5%) tiveram 5 mentorados. Dos 41 mentorados acima citados (primeiro por ordem de importância), 35 (85,4%) foram de dentro da organização, e 6 (14,6%) de fora da organização.

Os mentorados que estão distribuídos na Tabela 11 (4) abaixo, de uma maneira geral, do 1º ao 5º por ordem de importância, em sua maioria foram de dentro da organização, como se observa nos indicadores das modas (maior número de ocorrências) apresentadas na Tabela abaixo.

**Tabela 11 (4) – Mentorados**

	Mentorado1	Mentorado2	Mentorado3	Mentorado4	Mentorado5
Válidos	41	29	15	9	7
Não respondeu	11	23	37	43	45
Média	1,80	2,93	3,33	2,67	3,57
Moda	subordinado	colega	subordinado	subordinado	colega
Mínimo	1	1	1	1	1
Máximo	6	7	7	5	7
Total	52	52	52	52	52

Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)

Como pôde ser observado, os dados apresentaram a existência de múltiplos mentores tanto dentro quanto fora da organização, predominando “mentores de dentro da organização” onde a figura do chefe apareceu com um total de 50% (24). Em relação aos “mentorados de dentro da organização”, a figura do subordinado predominou com 65,9% (27).

Dos 52 respondentes, 38 (73,1%) informaram que tiveram ou têm um mentor além de terem sido mentores de alguém. Com esta informação gerou-se a Tabela 12 (4) abaixo, do cruzamento dos dados dos respondentes que tiveram mentores e tiveram mentorados. Destes, 17 (44,7%) foram mentores dos seus subordinados e foram mentorados por seus chefes. O predomínio da “família” como mentor (9 respondentes) e mentorado (2 respondentes) de fora da organização são observados com maiores índices de ocorrências.

**Tabela 12 (4) – Mentorado1 X Mentor1**

		Mentor1						Total
		chefe	colega	dentro da organização	família	amigo	professor	
Mentorado1	subordinado	17	1	1	4	2	1	26
	colega	4			1		1	6
	dentro da organização						1	1
	família				2			2
	amigo				1			1
	aluno				1		1	2
Total		21	1	1	9	2	3	38

Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)

Quanto à existência de múltiplos mentores na vida das pessoas, Higgins e Kram (2001) têm uma visão de mentoria como um fenômeno de múltiplos relacionamentos de desenvolvimento. Higgins e Thomas (2001) e Higgins e Kram (2001), afirmam que o mentorado não confia apenas em um indivíduo, mas em vários indivíduos para lhe dar suporte em seu desenvolvimento na carreira. Chamam este fenômeno de “constelação de relacionamentos” porque, como múltiplos relacionamentos de desenvolvimento, a assistência de mentoria recebida pelo indivíduo pode ser em diversos momentos proveniente de várias

fontes, como por exemplo: pessoas mais experientes, familiares ou outros membros da comunidade na qual está inserido.

Em relação à idade do mentor, do mentorado e do respondente, observou-se que a grande maioria (96%) dos mentores era mais velha que os seus mentorados (os respondentes) e os mentorados dos respondentes eram em sua maioria mais novos que eles. Apenas 2 (4%) respondentes informaram que seus mentores eram mais novos que eles e 7 (17%) respondentes informaram que seus mentorados eram mais velhos que eles (com diferença de idade de 1 a 6 anos a mais que eles).

O conceito de Kram (1988) é que o relacionamento de mentoria implica em uma pessoa mais velha e mais experiente ajuda no desenvolvimento de um mais jovem e menos experiente. Segundo Levinson et al (1978), existem casos excepcionais nos quais mentores têm a mesma idade ou são mais novos que seus mentorados, mas estes casos são incomuns e requerem qualidades especiais por parte do mentor e do mentorado. Nestes casos pode ter havido alguma mentoria reversa, onde os empregados mais jovens auxiliam no desenvolvimento dos mais velhos, em alguns aspectos, na organização (Smith, 2000).

De acordo com a Tabela 13 (4) abaixo, os resultados corroboram Kram (1988) ao afirmar que a mentoria implica em um relacionamento entre um jovem adulto e um mais velho, mais experiente que ajuda o mais novo a navegar no mundo dos adultos e no mundo do trabalho.

***Tabela 13 (4) – Média das Idades dos Respondentes, Mentores e Mentorados***

	Idade do respondente	Idade do mentor	Idade do mentorado
Válidos	51	46	38
Não respondeu	1	6	14
Média	35	48	28
Mínimo	24	27	20
Máximo	57	75	43

Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)

A duração do relacionamento de mentoria com o mentor mais importante nas vidas dos respondentes foi em média de 8 anos, variando entre 1 e 30 anos.

De acordo com a Tabela 14 (4), em relação ao primeiro mentorado, o processo de mentoria teve uma variação da duração do processo entre de 1 a 15 anos e média de 3 anos.

Na teoria encontra-se que os relacionamentos de mentoria formal e informal diferem em estrutura e em duração. Os resultados indicam que os relacionamentos de mentoria são informais pela duração que eles tiveram. De acordo com Kram (1988), os relacionamentos informais de mentoria não são estruturados e formalizados pela organização e geralmente duram entre três e seis anos. Ao contrário, os relacionamentos de mentoria formal são estruturados e formalizados pela organização para durarem entre seis meses e um ano.

**Tabela 14 (4) – Tempo do processo de mentoria em anos**

	Tempo de mentoria com o mentor	Tempo de mentoria com o mentorado
Válidos	46	40
Não respondeu	6	12
Média	8	3
Mínimo	1	1
Máximo	30	15

Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)

O processo de mentoria envolveu um grau de qualidade da relação com o mentor. Essa qualidade foi avaliada pelos respondentes de forma positiva, pois para a maioria, 39 (83%), foi considerada muito boa, como pode ser visto na Tabela 15 (4) a seguir.

**Tabela 15 (4) – Qualidade da relação com o mentor**

	Frequência	Percentual	Percentual válido
péssima	1	1,9	2,1
ruim	1	1,9	2,1
boa	6	11,5	12,8
muito boa	20	38,5	42,6
ótima	19	36,5	40,4
Total	47	90,4	100,0
Não respondeu	5	9,6	
Total	52	100,0	

Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)

Quanto ao nível de satisfação do processo de mentoria com o mentorado, 36 (87,8%) dos respondentes informaram que consideraram que a sua relação de mentoria foi dotada de grande satisfação, de acordo com a Tabela 16 (4) abaixo.

Teóricos expõem vários benefícios gerados por uma relação de mentoria positiva. Ragins, Cotton e Miller (2000) destacam que ao examinar a qualidade do relacionamento de mentoria, verificaram que a satisfação com o relacionamento de mentoria tem um impacto mais forte sobre as atitudes do trabalho e da carreira do que a presença de um mentor. Neste mesmo contexto, Allen, Russell e Maetzke (1997) afirmam que a satisfação do mentorado com sua mentoria está positivamente relacionada com sua disposição para servir como mentor para outras pessoas no futuro.

***Tabela 16 (4) – Nível de satisfação da relação com o mentorado***

	Frequência	Percentual	Percentual válido
satisfação	5	9,6	12,2
muita satisfação	26	50,0	63,4
total satisfação	10	19,2	24,4
Total	41	78,8	100,0
Não respondeu	11	21,2	
Total	52	100,0	

Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)

Como foi observado anteriormente, a maioria dos primeiros mentores são de dentro da organização. Na Tabela 17 (4) abaixo, a periodicidade dos encontros dos primeiros até os quintos mentores apresentou em média de 1 a 3 encontros por semana e a frequência dos encontros é maior com os primeiros mentores (2 = 2 a 3 vezes por semana). Nota-se também que em ordem de importância, o respondente teve maior frequência de encontros com o primeiro mentor do que com os demais mentores, com o segundo mais que com o terceiro, com o terceiro mais que com o quarto, com o quarto mais que com o quinto e com o quinto menos que com todos os outros. Os valores referem-se: 1 = diariamente; 2 = duas ou três vezes por semana; 3 = semanalmente; 4 = mensalmente; 5 = eventualmente.

**Tabela 17 (4) – Periodicidade dos encontros com os Mentores**

	Com o Mentor1	Com o Mentor2	Com o Mentor3	Com o Mentor4	Com o Mentor5
Válidos	43	32	25	15	11
Não respondeu	9	20	27	37	41
Média	2	2,69	2,68	2,87	3,36
Moda	1	1	1	1	5
Mínimo	1	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5	5

Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)

A Tabela 18 (4) abaixo apresenta os dados sobre a periodicidade dos encontros com os mentorados. Nela verifica-se que a variação dos encontros é semelhante à do mentor: de 1 a 3 vezes por semana, intensificando-se mais quando se trata do primeiro mentorado: de 2 a 3 vezes por semana. Pelo que foi exposto anteriormente em relação à periodicidade dos encontros, com o mentor ocorreu a mesma dinâmica em relação aos encontros com o mentorado. Quanto mais se distancia em classificação de importância do primeiro, menos frequentes são os encontros com o mentorado.

**Tabela 18 (4) – Periodicidade dos encontros com os Mentorados**

	Com o Mentorado1	Com o Mentorado2	Com o Mentorado3	Com o Mentorado4	Com o Mentorado5
Válidos	37	25	13	7	5
Não respondeu	15	27	39	45	47
Média	1,97	2,40	2,62	2,86	3,00
Moda	1	1	1	1	1
Mínimo	1	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5	5

Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003).

Em suma, os dados informam que os respondentes, em sua maioria, tiveram um ou mais mentores em suas vidas. Levando-se em consideração o primeiro mentor, a maioria deles era formada por seus chefes. A média da idade dos primeiros mentores era de 48 anos. A média de tempo da duração do processo de mentoria foi de 8 anos. A média de periodicidade dos encontros com o primeiro mentor era de 1 a 3 encontros por semana. Os respondentes

informaram ainda que o primeiro mentor, em média, gostou da relação de mentoria e que na opinião dos respondentes a qualidade dessa relação foi, em média, considerada muito boa.

Os respondentes em sua maioria informaram ter tido um ou mais mentorados. A média da idade do primeiro mentorado era de 28 anos e foi percebido que, em média, eles gostavam dessa relação. A média da periodicidade dos encontros com estes mentorados foi de 1 a 3 encontros por semana. A média de tempo do processo de mentoria com seus mentorados foi de 3 anos. Quanto à satisfação com o processo de mentoria em relação aos seus mentorados foi avaliada como uma relação muito satisfatória.

A seguir será apresentada a análise dos dados referente às características pessoais e profissionais do mentor. Os quadros das “características pessoais e profissionais do mentor” encontram-se no Apêndice B.

### **4.3.3 Características do Mentor**

Nos próximos dois itens serão analisados os dados com relação às “características pessoais e profissionais do mentor” quanto à importância para os respondentes. Porém, alguns comentários devem ser feitos com o objetivo de um melhor entendimento sobre os dados apresentados.

As Tabelas 19 (4), 21 (4), 22 (4), 23 (4), 25 (4) e 27 (4) e as Figuras 3 (4), 4 (4), 5 (4) e 6 (4), sobre as características do mentor, do mentorado e da relação de mentoria obtiveram uma padronização de organização:

- As Tabelas foram organizadas pelos valores das médias em ordem decrescente, com o objetivo de proporcionar uma melhor visualização do que é extremamente importante (5) ao que não é importante (1) e o valor 3 foi considerado indiferente; constam nas

tabelas os valores mínimos e máximos dos graus de importância atribuída a cada característica.

- As Figuras foram organizadas pelos valores dos percentuais de respostas positivas (“importante”) em ordem decrescente. Para facilitar a visualização e resumir em 3 grupos, foram considerados 4 e 5 como “importante”, 3 como “indiferente”, 1 e 2 como “não importante”.

Nas Tabelas 20 (4), 24 (4), 26 (4) e 28 (4), estão os resultados dos testes das amostras emparelhadas. Foram testadas as mesmas características em relação à importância e à situação percebida pelos respondentes nas empresas onde trabalhavam.

#### **4.3.3.1 - Características pessoais do mentor**

Analisando-se a Tabela 19 (4) juntamente com a figura 3 (4), tem-se as características, as médias e os percentuais de respostas. É importante ressaltar que a característica “ser confiável” apresentou a maior média (4,85), apresentando um percentual (100%) de respostas “importante” e os valores atribuídos pelos respondentes foram bastante concentrados entre 4 e 5, ambos considerados importantes. Quanto a isto, Missirian (apud KOBERG; BOSS e RINGER, 1998) descreve o mentor como um indivíduo em quem o mentorado pode confiar e ter por ele afeição. Os resultados mostraram que é muito importante um mentor ser confiável.

As variáveis que obtiveram os valores das médias maiores ou iguais a 4,5, indicaram ser “extremamente importante”. Elas apresentaram um percentual de respostas positivas maior que 90%: “saber ouvir” (4,65), “ser verdadeiro” (4,63), “saber expor o que pensa” (4,52).



As variáveis que apresentaram as médias maiores que 4 e um percentual de respostas “importante” entre 80 e 90% foram: “ter bom relacionamento com o mentorado” (4,48), “possuir autoconfiança” (4,44), “gostar de ser mentor” (4,40), “ter capacidade para compartilhar” (4,39), “ver a relação mentor-mentorado como de crescimento mútuo” (4,39), “querer que o mentorado se desenvolva em sua vida pessoal” (4,38), “ser compreensível” (4,29), “servir de exemplo para o mentorado” (4,29) e “aceitar o mentorado” (4,25). Porém, algumas variáveis também apresentaram médias maiores que 4 e percentuais de respostas positivas menores, entre 80 e 70%, “ser acessível” (4,22) e “dar conselhos ao mentorado” (4,04). A variável que obteve um valor próximo de 4 e 70% de respostas positivas foi: “possuir simpatia” (3,92). Embora a variável “ter amizade com o mentorado” (3,56) tenha apresentado uma média próxima de 4, o percentual de respostas positivas foi bem inferior as acima citadas (45%); isto se deu devido à quantidade maior de respostas “indiferente” (40%) e 15% de respostas “não importante”.

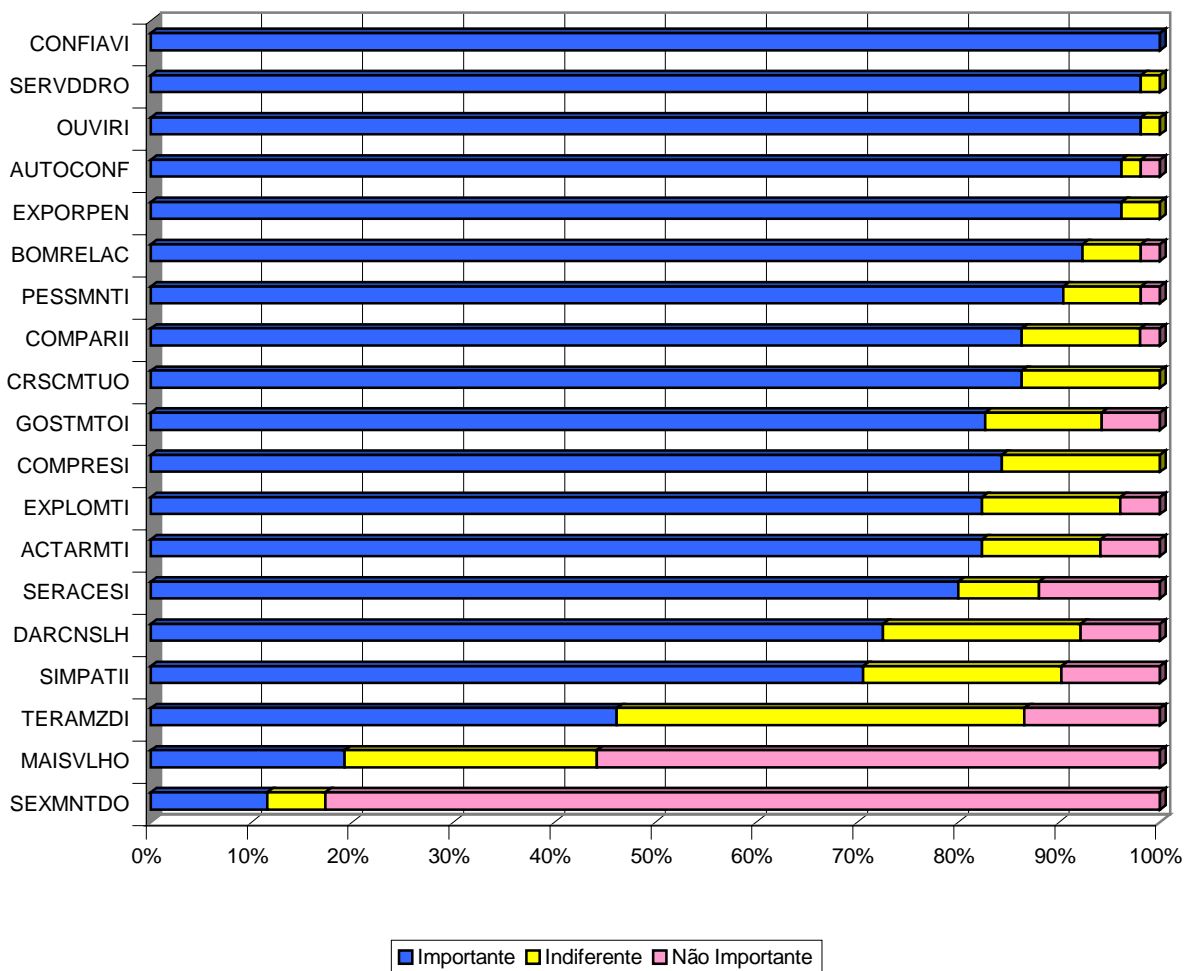
**Tabela 19 (4) – Características do Mentor (Pessoais)**

Variáveis		Válidos	Mínimo	Máximo	Média
CONFAVI	-Ser confiável	52	4	5	4,85
OUVIRI	-Saber ouvir	52	3	5	4,65
SERVDDRO	-Ser verdadeiro	52	3	5	4,63
EXPORPEN	-Saber expor o que pensa	52	3	5	4,52
BOMRELAC	-Ter bom relacionamento com o mentorado	52	1	5	4,48
AUTOCONF	-Possuir autoconfiança	52	2	5	4,44
GOSTMTOI	-Gostar de ser mentor	52	2	5	4,40
COMPARII	-Ter capacidade para compartilhar	51	2	5	4,39
CRSCMTUO	-Ver a relação mentor-mentorado como de crescimento mútuo	51	3	5	4,39
PESSMNTI	-Querer que o mentorado se desenvolva em sua vida pessoal	52	1	5	4,38
COMPRESI	-Ser compreensivo	51	3	5	4,29
EXPLOMTI	-Servir de exemplo para o mentorado	51	1	5	4,29
ACTARMTI	-Aceitar o mentorado	51	1	5	4,25
SERACESI	-Ser acessível	50	1	5	4,22
DARCNSLH	-Dar conselhos ao mentorado	51	1	5	4,04
SIMPATII	-Possuir simpatia	51	1	5	3,92
TERAMZDI	-Ter amizade com o mentorado	52	1	5	3,56
MAISVLHO	-Ser mais velho que o mentorado	52	1	5	2,35
SEXMNTDO	-Ser do mesmo gênero que o mentorado	52	1	5	1,65

Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)

Com estes dados, pode-se dizer que o que os respondentes esperam de um mentor é que ele possua, principalmente, as “características pessoais”: ser confiável, saber ouvir, ser verdadeiro, saber expor o que pensa, ter um bom relacionamento com o mentor e possuir autoconfiança.

**Figura 3 (4) – Características do Mentor (pessoais)**



Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)

A Tabela 20 (4), abaixo, apresenta os resultados dos testes das amostras emparelhadas, onde se realizou uma comparação da amostra entre a importância atribuída às características de um mentor e a situação nas empresas percebida pelos respondentes. Pode-se observar que de uma maneira geral, a amostra se comportou de forma diferente nos dois

momentos, porém as variáveis “ser acessível”, “dar conselho ao mentorado” e “ter amizade com o mentorado”, não apresentam diferenças significativas entre a importância e a situação percebida nas empresas onde trabalhavam. Esta indicação foi confirmada pelos valores do nível de significância (Sig) superiores a 0,05 da Tabela abaixo.

As médias são apresentadas na Tabela 20 (4), abaixo. Entre as médias observaram-se maiores valores no item importância para o respondente. As características que mais se diferenciaram entre a média da importância (imp) e a da situação (sit) foram: “gostar de ser mentor” (imp=4,40 e sit=3,37), “saber ouvir” (imp=4,65 e sit=3,64) e “querer que o mentorado se desenvolva em sua vida pessoal” (imp=4,38 e sit=3,39). Indicando que no construto do respondente estas características são muito importantes pra eles, e menos observadas nas organizações. Estas diferenças podem indicar que a organização talvez não esteja correspondendo às expectativas dos seus empregados em relação ao que desejam.

Ainda sobre os dados da Tabela 20 (4), o inverso também ocorreu. Para os respondentes, duas “características pessoais do mentor” foram observadas como mais presentes na organização em que trabalhavam do que eram importantes para eles: “ser mais velho que o mentorado” e “ser do mesmo gênero que o mentorado”. Os dados indicaram que a grande maioria (exceto dois) dos mentores era mais velha que seus mentorados. A maioria dos primeiros mentores era do mesmo gênero que seus mentorados quando se tratavam de homens. Porém, em relação às mulheres foi observado que seus mentores eram de gêneros diferentes dos seus. Isto indica que mesmo não julgando importante, foi observada a presença destas duas características na organização.

Em relação ao mentor ser mais velho que o mentorado, segundo Shea (2001) nas organizações a mentoria é considerada um processo onde uma pessoa mais velha e experiente ajuda e orienta alguém mais jovem nos caminhos da organização ou de um trabalho. Em se tratando de gêneros, como foi citado anteriormente no item 4.3.2.1, o que se tem observado é

que a maioria dos mentores é de homens porque a maioria das posições hierárquicas mais altas nas organizações está ocupada por homens (Burke *et.al.*, 1994).

Tabela 20 (4) – Teste de Amostras emparelhadas das Características do Mentor (pessoais)

Pares	Características	Diferenças emparelhadas			Sig.	
		Desvio Padrão	Médias			Diferença das médias
	Importância-Situação		Importância-Situação			
Par 1	CONFAVI - SERCONFI	1,167	4,85	4,04	0,81	,000
Par 2	OUVIRI - SABOUVIR	1,152	4,65	3,64	1,01	,000
Par 3	COMPRESI - SERCOMPR	1,203	4,29	3,63	0,66	,000
Par 4	COMPARI - CAPACCOM	1,196	4,39	3,56	0,83	,000
Par 5	GOSTMTOI - GSTSERMR	1,105	4,40	3,37	1,03	,000
Par 6	CRSCMTUO - MXMCRES	1,081	4,39	3,60	0,79	,000
Par 7	SIMPATII - TERSIMPA	1,021	3,92	3,52	0,40	,020
Par 8	SERACESI - SERACSSS	1,254	4,22	4,11	0,11	,479
Par 9	EXPORPEN - EXPORPNS	,898	4,52	3,71	0,81	,000
Par 10	SERVDDRO - SERVERDD	1,164	4,63	3,71	0,92	,000
Par 11	BOMRELAC - TERBOMRE	1,010	4,48	3,92	0,56	,001
Par 12	MAISVLHO - MAISVELH	1,494	2,35	3,02	-0,67	,004
Par 13	AUTOCONF - TERAUTO	,887	4,44	3,98	0,46	,001
Par 14	SEXMNTDO - MESMSEXO	1,151	1,65	2,27	-0,62	,001
Par 15	DARCNSLH - DARCONSE	1,071	4,04	3,71	0,33	,065
Par 16	EXPLOMTI - SEREXPLO	,965	4,29	3,91	0,38	,014
Par 17	TERAMZDI - TERAMIZD	1,184	3,56	3,39	0,17	,473
Par 18	PESSMNTI - MTDOPES	1,378	4,38	3,39	0,99	,000
Par 19	ACTARMTI - ACEITAMD	1,279	4,25	3,69	0,56	,002

Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)

Detalhando a opinião dos respondentes quanto ao gênero do mentor versus do mentorado, fez-se um cruzamento das variáveis “gênero dos respondentes” com “ser do mesmo gênero que o mentorado”, que neste caso é o respondente. Este cruzamento de dados foi feito em relação à importância e em relação à situação. De acordo com as Tabelas 21 (4) e 22 (4), abaixo, pode-se dizer que os respondentes do gênero masculino, 5 (22,7%) julgaram que seria importante o mentor ser do mesmo gênero que eles. Porém apenas 1 (3,3%) mulher afirmou que seria importante o mentor ser do mesmo gênero que ela. No entanto, o que 13 (59%) respondentes do gênero masculino afirmaram era que na organização onde eles estavam inseridos ocorria de mentores serem do mesmo gênero que mentorados. 7 (25,9%) das mulheres observaram que nas suas organizações este fato ocorria, de mentores e

mentorados serem do mesmo gênero. O que este resultado indica é que, como foi citado no item 4.3.2.1, os homens informaram terem recebido mentoria de mentores do mesmo gênero que os seus, diferentemente das mulheres que receberam mais mentoria de mentores do gênero masculino. Provavelmente os homens perceberam mais mentores do mesmo gênero que seus mentorados porque com a maioria dos homens isto ocorreu.

**Tabela 21 (4) – Cruzamento: IMP-Ser do mesmo gênero que o mentorado \* gênero do respondente**

gênero do respondente	IMP-Ser do mesmo gênero que o mentorado				Total	
	não é importante	pouco importante	indiferente	importante extremamente importante		
masculino	14 (63,6%)	3 (13,6%)		2 (9,1%)	3 (13,6%)	22 (100,0%)
feminino	23 (76,7%)	3 (10,0%)	3 (10,0%)		1 (3,3%)	30 (100,0%)
Tota	37 (71,2%)	6 (11,5%)	3 (5,8%)	2 (3,8%)	4 (7,7%)	52 (100,0%)

Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)

De acordo com a Tabela 21 (4), um total de 43 (83%) respondentes optaram por dizer que o mentor “ser do mesmo gênero que o mentorado” não é importante. De acordo com a Tabela 22 (4), 29 (59%) respondentes informaram que não percebiam que o mentor e mentorado eram do mesmo gênero nas organizações onde trabalhavam.

**Tabela 22 (4) – Cruzamento: SIT-Ser do mesmo gênero que o mentorado \* gênero do respondente**

gênero do respondente	SIT-Ser do mesmo gênero que o mentorado				Total	
	nunca	raramente	de vez em quando	freqüentemente sempre		
masculino	7 (31,8%)	2 (9,1%)	6 (27,3%)	2 (9,1%)	5 (22,7%)	22 (100,0%)
feminino	16 (59,3%)	4 (14,8%)	5 (18,5%)		2 (7,4%)	27 (100,0%)
Total	23 (46,9%)	6 (12,2%)	11 (22,4%)	2 (4,1%)	7 (14,3%)	49 (100,0%)

Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)

A seguir serão apresentados os resultados sobre “as características profissionais do mentor” que irão complementar o perfil do mentor que os respondentes esperam que ele possua.

### 4.3.3.2 - Características profissionais do mentor

Na Tabela 23 (4) e na Figura 4 (4), abaixo, observa-se a importância atribuída às características profissionais do mentor através de suas médias e percentuais. Analisando-se a Tabela em paralelo com a Figura, tem-se as características que obtiveram médias maiores ou iguais a 4,5 e percentual de respostas “importante” maiores que 90%: “dar *feedback* ao mentorado” e “ter o desejo de compartilhar conhecimento” apresentaram a maior média (4,65), “saber compartilhar conhecimento” (4,62), “querer que o mentorado se desenvolva em sua vida profissional” (4,57), “acreditar no potencial do mentorado” (4,50).

Porém, as características que obtiveram médias entre 4,5 e 4 e apresentaram um percentual entre 80 e 90% de respostas “importante”: “ter satisfação na carreira” (4,50), “perceber as necessidades do mentorado” (4,42), “possuir experiência profissional” (4,35), “dar oportunidade ao mentorado para demonstrar competência e *performance*” (4,31), “dar tarefas desafiantes ao mentorado que possam ajudar a aprendizagem e desenvolver técnicas e habilidades” (4,29), “melhorar o conhecimento e compreensão do mentorado no mundo organizacional” (4,21) e “expor positivamente o mentorado para futuras oportunidades na organização” (4,15).

Embora as características “ser mais experiente que o mentorado” (4,24), “ter disponibilidade de tempo” (4,17) e “fazer com que o trabalho do mentorado seja visto na organização” (4,10) tenham apresentado médias superiores a 4, elas apresentaram um percentual menor de respostas positivas entre 70 e 80%.

A variável “criar oportunidades para movimentar e desenvolver o mentorado na organização” mesmo tendo obtido um percentual de respostas “importante” quase 80%, apresentou como média de respostas o valor de 3,96. As características “sentir compensação em ser mentor” e “ser chefe direto do mentorado” apresentaram a mesma média (3,96) que a variável anteriormente citada, entretanto o percentual de respostas “importante” foi em torno

de 65%. “Ter posição hierárquica na organização superior à do mentorado” mesmo tendo apresentado média de 3,54, obteve um percentual de respostas “importante” em torno de 50%.

**Tabela 23 (4) – Características do Mentor (Profissionais)**

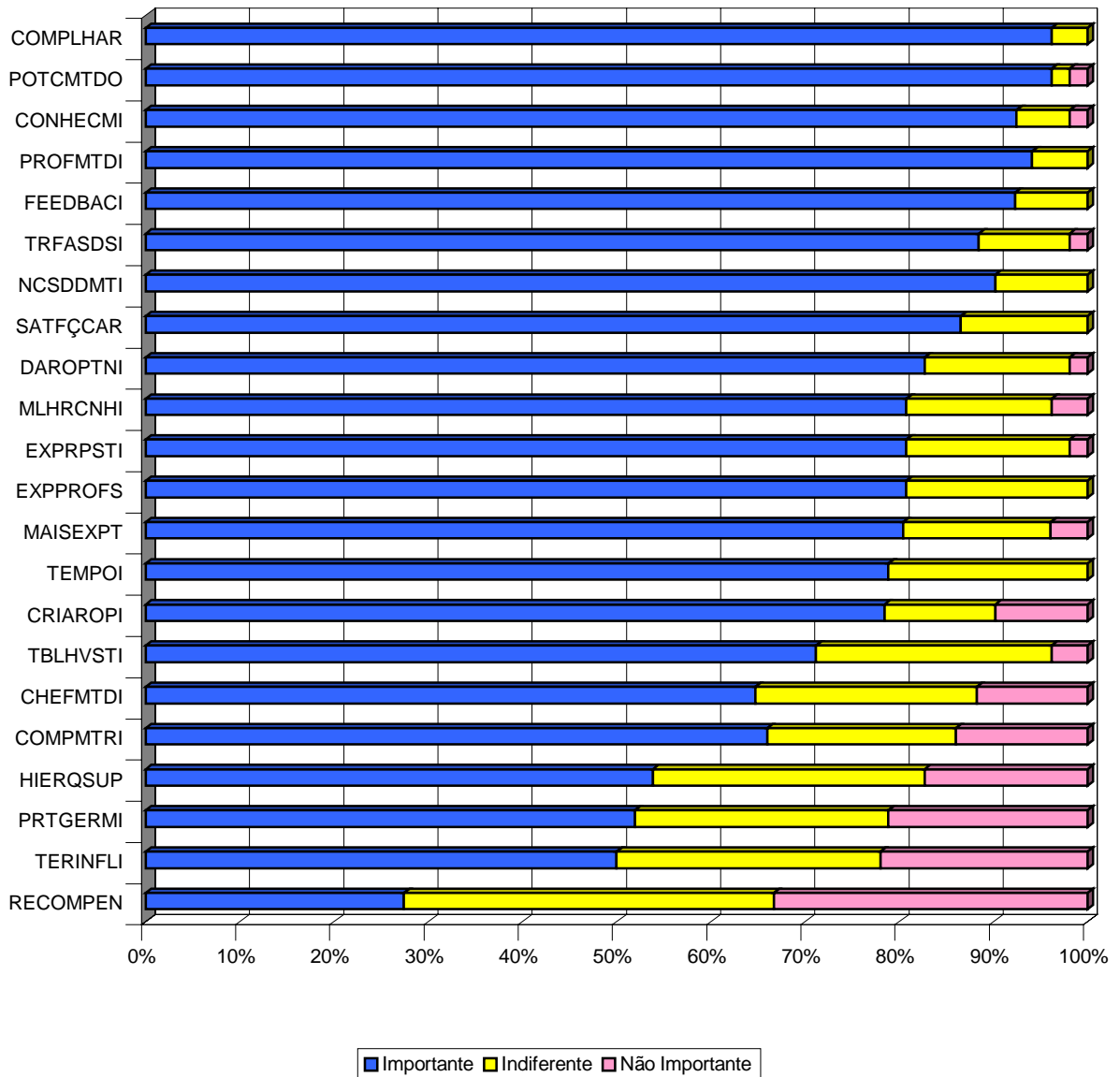
Variáveis		Válidos	Mínimo	Máximo	Média
FEEDBACI	-Dar <i>feedback</i> ao mentorado	52	3	5	4,65
COMPLHAR	-Ter o desejo de compartilhar conhecimento	52	3	5	4,65
CONHECMI	-Saber compartilhar conhecimento	52	3	5	4,62
PROFMTDI	-Querer que o mentorado se desenvolva em sua vida profissional	51	3	5	4,57
POTCMTDO	-Acreditar no potencial do mentorado	52	1	5	4,50
SATFÇCAR	-Ter satisfação na carreira	52	3	5	4,50
NCSDDMTI	-Perceber as necessidades do mentorado	52	2	5	4,42
EXPPROFS	-Possuir experiência profissional	52	3	5	4,35
DAROPTNI	-Dar oportunidade ao mentorado para demonstrar competência e <i>performance</i>	52	2	5	4,31
TRFASDSI	-Dar tarefas desafiantes ao mentorado que possam ajudar a aprendizagem e desenvolver técnicas e habilidades	52	1	5	4,29
MAISEXPT	-Ser mais experiente que o mentorado	51	1	5	4,24
MLHRCNHI	-Melhorar o conhecimento e compreensão do mentorado no mundo organizacional	52	2	5	4,21
TEMPOI	-Ter disponibilidade de tempo	52	3	5	4,17
EXPRPSTI	-Expor positivamente o mentorado para futuras oportunidades na organização	52	2	5	4,15
TBLHVSTI	-Fazer com que o trabalho do mentorado seja visto na organização	52	2	5	4,10
COMPMTRI	-Sentir compensação em ser mentor	50	1	5	3,96
CHEFMTDI	-Ser chefe direto do mentorado	51	1	5	3,96
CRIAROPI	-Criar oportunidades para movimentar e desenvolver o mentorado na organização	51	1	5	3,96
HIERQSUP	-Ter posição hierárquica na organização superior à do mentorado	52	1	5	3,54
PRTGERMI	-Proteger o mentorado de exposição e visibilidade em situações de alto risco que possam prejudicar a sua reputação	52	1	5	3,44
TERINFLI	-Ter influência organizacional	50	1	5	3,30
RECOMPEN	-Receber recompensas por ser mentor	51	1	5	2,82

Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)

Na Figura 4 (4) a característica que obteve um percentual maior de respostas consideradas como “não importante ou indiferente” foi “receber recompensas por ser mentor” (próximo de 75%). Esta característica obteve uma dispersão entre as respostas, elas variaram entre “extremamente importante” (5) a “não importante” (1), ficando com uma média de 2,82, próximo de 3 (indiferente). Na literatura encontra-se que entre os benefícios recebidos pelo

mentor no processo de mentoria está a recompensa financeira (MMHA, 2003). Mas os resultados indicam que os respondentes não valorizam este tipo de recompensa.

**Figura 4 (4) – Características do Mentor (profissionais)**



Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)

Na Tabela 24 (4), abaixo, os resultados do teste de amostras emparelhadas indicam que as médias das variáveis “sentir compensação em ser mentor”, “ser mais experiente que o mentorado” e “ter influência organizacional” se comportaram de formas semelhantes em



relação à importância para o respondente e o diagnóstico feito por ele da organização. Ambas apresentam uma congruência do que é importante e do que é percebido na organização. Isto pode ser confirmado pelos valores do nível de significância (Sig) superiores a 0,05.

Quanto às demais características, indicaram que os dados não se apresentaram da mesma forma em relação a importância e a situação. Os quatro primeiros pares apresentados na Tabela 24 (4) obtiveram as maiores diferenças entre as médias do que foi considerado importante (imp) pelo respondente e o que foi observado (sit) por ele na organização. As características que pertencem aos citados pares são: “perceber as necessidades dos mentorados” (imp=4,42 e sit=3,22), “dar *feedback* ao mentorado” (imp=4,65 e sit=3,47), “saber compartilhar conhecimento” (imp=4,62 e sit=3,60) e “ter disponibilidade de tempo” (imp=4,17 e sit=3,18). Estas diferenças maiores, talvez mais significativas, indicam que provavelmente os respondentes esperam que os mentores na organização apresentem com maior frequência estas quatro características acima citadas.

Contrário a isto, os resultados destacam uma característica como mais observada nas organizações do que é importante para o respondente: “ter posição hierárquica na organização superior à do mentorado”. Eles percebem que esta característica está mais presente na organização do que julgam que deveria estar.

Os resultados dos testes contidos nas Tabelas 20 (4) e 24 (4) apontam para uma expectativa dos respondentes, porque eles valorizam mais algumas características. Isto pode ser observado nos resultados que indicam que um mentor na organização deveria saber ouvir mais e estar mais atento às necessidades do mentorado para então lhe dar um feedback apropriado, compartilhar conhecimento com o objetivo de que o mentorado também se desenvolva em sua vida pessoal. Para isso, os respondentes valorizam que o mentor goste de ser mentor e tenha disponibilidade de tempo. O que os resultados enunciam é que talvez a

organização devesse investir mais nestes aspectos porque na opinião dos respondentes, uma relação de mentoria bem sucedida envolve estas características.

Tabela 24 (4) – Teste de Amostras emparelhadas das Características do Mentor (profissionais)

Pares	Características	Diferenças emparelhadas				Sig.
		Desvio Padrão	Médias		Diferença das médias	
	Importância - Situação		Importância-Situação			
Par 1	FEEDBACI - FEEDMTDO	1,265	4,65	3,47	1,18	,000
Par 2	TEMPOI - DISPTEMP	1,281	4,17	3,18	0,99	,000
Par 3	CONHECMI - COMPCONH	1,253	4,62	3,60	1,02	,000
Par 4	NCSDDMTI - NECSMTDO	1,200	4,42	3,22	1,20	,000
Par 5	EXPPROFS - TEREXPPF	1,035	4,35	4,08	0,27	,042
Par 6	POTCMTDO - ACREDPOT	1,099	4,50	3,74	0,76	,000
Par 7	RECOMPEN - RECOMMTR	1,248	2,82	2,44	0,38	,043
Par 8	SATFÇCAR - SATFCARR	,953	4,50	3,92	0,58	,000
Par 9	COMPMTRI - STCOMPÇS	1,451	3,96	3,55	0,41	,094
Par 10	MAISEXPT - MAISEXPR	,960	4,24	4,06	0,18	,182
Par 11	HIERQSUP - HIERSUPR	1,183	3,54	4,08	-0,54	,014
Par 12	COMPLHAR - COMPTLCO	1,114	4,65	3,94	0,71	,000
Par 13	CHEFMTDI - SECFMDOS	1,398	3,96	3,47	0,49	,035
Par 14	TERINFLI - TERINFLU	1,127	3,30	3,64	-0,34	,161
Par 15	CRAROPI - CRIAROPO	1,148	3,96	3,55	0,41	,008
Par 16	DAROPTNI - DAROPORT	,957	4,31	3,78	0,53	,000
Par 17	TBLHVSTI - TRABAVIS	1,202	4,10	3,47	0,63	,001
Par 18	EXRPSTI - EXPORPOS	1,081	4,15	3,71	0,44	,006
Par 19	MLHRCNHI - MELHORCC	1,074	4,21	3,55	0,66	,000
Par 20	PRTGERMI - PROTEGMD	1,009	3,44	2,94	0,50	,000
Par 21	TRFASDSI - DARTARFD	,922	4,29	3,75	0,54	,000
Par 22	PROFMTDI - MTDOPROF	1,166	4,57	3,87	0,70	,000

Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)

As características do mentor consideradas pelos respondentes como extremamente importantes foram: “*feedback* ao mentorado”, “ter o desejo de compartilhar conhecimento”, “saber compartilhar conhecimento”, “querer que o mentorado se desenvolva em sua vida profissional”, “acreditar no potencial do mentorado e ter satisfação na carreira”.

A seguir serão apresentadas as análises dos dados referentes às características do mentorado. O quadro das “características do mentorado” encontram-se no Apêndice B.

### 4.3.4 Características do Mentorado

Na Tabela 25 (4) e a Figura 5 (4), abaixo, observa-se à importância atribuída as “características do mentorado” através de suas médias e percentuais. Observando-se a Tabela e a Figura em conjunto, verifica-se que as características que obtiveram médias maiores que 4,5 e percentual de respostas “importante” maiores que 90% foram: “querer buscar crescimento profissional” (4,73), “saber ouvir” (4,69), “querer desenvolver seu potencial” (4,68), “confiar no mentor” (4,63), “ter aspirações profissionais” (4,62), “ter responsabilidade com compromissos” (4,58), “dar *feedback* ao mentor” (4,58) e “saber expor suas dificuldades” (4,53). A característica “perceber suas necessidades” embora tenha apresentado média 4,38, mostrou um percentual de respostas positivas maior que 90%.

As características abaixo apresentaram médias entre 4 e 4,5 e percentual “importante” entre 80 e 90%: “querer buscar crescimento pessoal” (4,48), “ter bom relacionamento com o mentor” (4,41), “ter satisfação na carreira” (4,40), “ter compromisso com a relação de mentoria” (4,38) e “ter disponibilidade de tempo” (4,37). No entanto, as características “querer ser mentorado” (4,17) e “sentir compensação em ser mentorado” (3,90) apresentaram médias próximo de 4 e percentual de respostas positivas em torno de 75%. Embora a variável “ser subordinado direto do mentor” (3,94) tenha apresentado média próximo de 4, apresentou um percentual em torno de 60% de respostas positivas.

**Tabela 25 (4) – Características do Mentorado quanto a Importância**

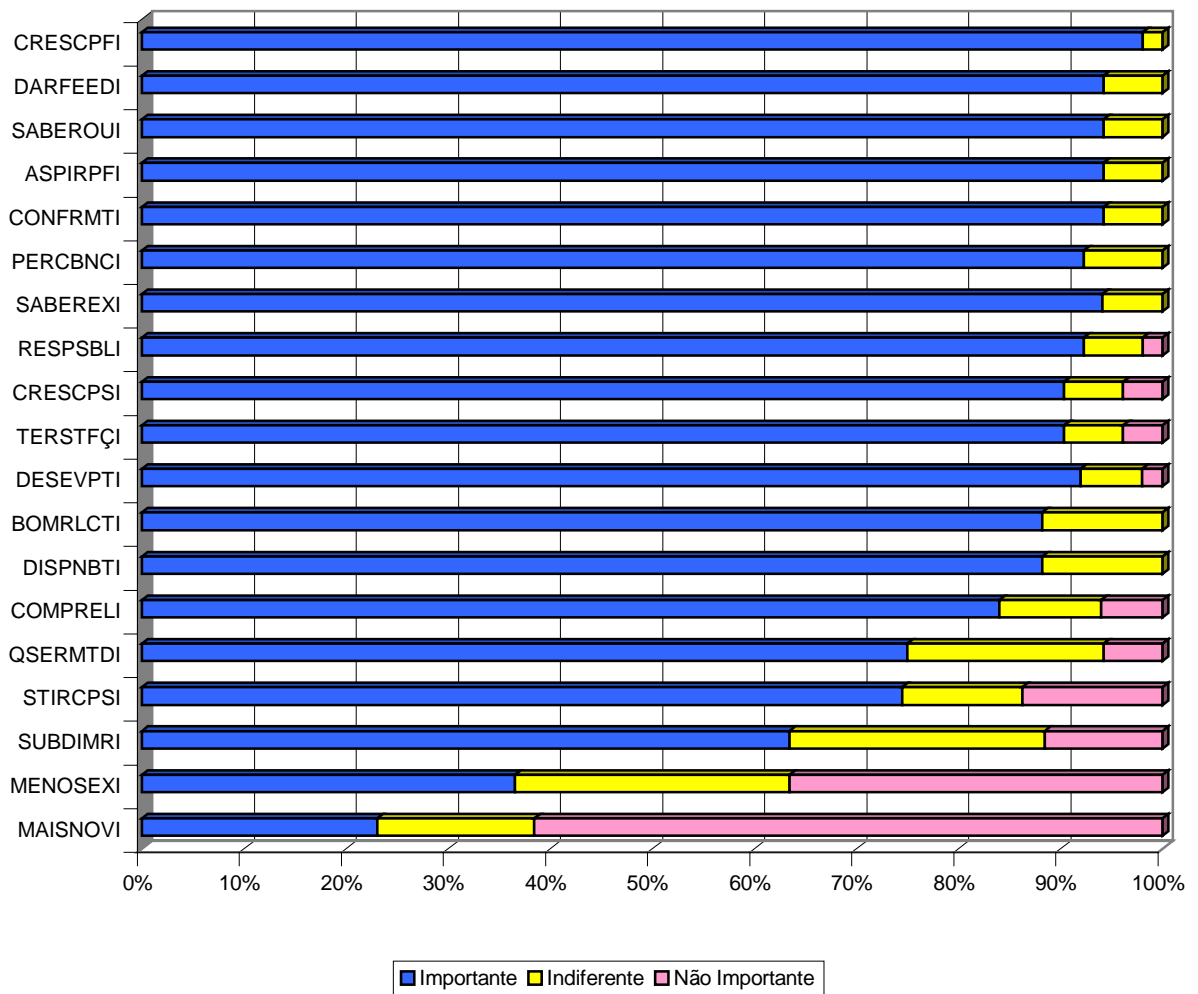
Variáveis		Válidos	Mínimo	Máximo	Média
CRESCPFI	-Querer buscar crescimento profissional	52	3	5	4,73
SABEROUI	-Saber ouvir	52	3	5	4,69
DESEVPTI	-Querer desenvolver seu potencial	50	1	5	4,68
CONFRMTI	-Confiar no mentor	52	3	5	4,63
ASPIRPFII	-Ter aspirações profissionais	52	3	5	4,62
RESPSBLI	-Ter responsabilidade com compromissos	52	2	5	4,58
DARFEEDI	-Dar <i>feedback</i> ao mentor	52	3	5	4,58
SABEREXI	-Saber expor suas dificuldades	51	3	5	4,53
CRESCPSI	-Querer buscar crescimento pessoal	52	1	5	4,48
BOMRLCTI	-Ter bom relacionamento com o mentor	51	3	5	4,41
TERSTFÇI	-Ter satisfação na carreira	52	1	5	4,40
PERCBNCI	-Perceber suas necessidades	52	3	5	4,38
COMPRELI	-Ter compromisso com a relação de mentoria	50	1	5	4,38
DISPNBTI	-Ter disponibilidade de tempo	51	3	5	4,37
QSERMTDI	-Querer ser mentorado	52	2	5	4,17
SUBDIMRI	-Ser subordinado direto do mentor	52	1	5	3,94
STIRCPSI	-Sentir compensação em ser mentorado	51	1	5	3,90
MENOSEXI	-Ser menos experiente que o mentor	52	1	5	2,81
MAISNOVI	-Ser mais novo que o mentor	52	1	5	2,13

Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)

Na Figura 5 (4) as duas últimas variáveis, “ser menos experiente” (2,81) e “ser mais novo que o mentor” (2,13) que não foram consideradas importantes, apresentaram percentual de respostas positivas de apenas 35% e 20% respectivamente.

Os dados indicam como principais características que os respondentes esperam que o mentorado possua: querer buscar crescimento profissional, saber ouvir, querer desenvolver seu potencial, confiar no mentor, ter aspirações profissionais, ter responsabilidade com compromissos, dar *feedback* ao mentor e saber expor suas dificuldades.

Figura 5 (4) – Características do Mentorado



Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)

O resultado do teste das amostras emparelhadas indicou que a amostra apresentou diferença quando foram avaliadas as respostas entre a importância atribuída às características e a situação nas organizações percebida pelos respondentes. Apenas uma característica “ser menos experiente que o mentor” se comportou da mesma forma em relação à importância e a situação. O que isto indica é que o construto dos respondentes em relação a esta características é percebido de forma similar nas empresas em que trabalham. Este dado é confirmado pelo valor do nível de significância (Sig) superior a 0,05 da Tabela 26 (4) abaixo, com um intervalo de confiança de 95%.

Esta mesma característica citada acima também foi considerada como “não importante” ou “indiferente” para mais de 75% dos respondentes. Portanto, o mentorado “ser mais novo que o mentor” não é considerado importante e nem é observada como existente na organização do respondente.

Quanto as demais características que apresentaram diferenças, ao serem observados os valores correspondentes, têm-se que as diferenças entre as médias não foram muito expressivas. As características que apontaram uma diferença um pouco maior do que é importante (imp) em relação ao que é situação (sit) percebida foram: “dar *feedback* ao mentor” (imp=4,58 e sit=3,69), “ter satisfação na carreira” (imp=4,40 e sit=3,59) e “perceber suas necessidades” (imp=4,48 e sit=3,59).

Os resultados apresentaram uma ênfase nos aspectos que estas características acima citadas abordam. Em relação ao mentor o respondente percebeu que na organização ele deveria dar *feedback* ao mentorado, gostar de ser mentor e perceber as necessidades do mentorado. Nos resultados em relação ao mentorado, surgiu o mesmo enfoque quanto às características dar *feedback* ao mentor, satisfação na carreira e perceber suas necessidades. Os dados apontam uma defasagem destas características na organização em relação ao desejo do respondente.

Tabela 26 (4) – Teste de Amostras emparelhadas das Características do Mentorado

Pares	Características	Diferenças emparelhadas				Sig.
		Desvio Padrão	Médias		Diferença das médias	
			Importância	Situação		
Par 1	TERSTFÇI - SATFÇCAS	1,053	4,40	3,59	0,81	,000
Par 2	STIRCPSI - COMPNSÇS	1,082	3,90	3,30	0,60	,000
Par 3	CRESCPFI - CRESCPFS	,902	4,73	4,00	0,73	,000
Par 4	QSERMTDI - SERMNTDS	1,082	4,17	3,55	0,62	,000
Par 5	DESEVPTI - DESPOTCS	1,394	4,68	4,13	0,55	,011
Par 6	CONFRMTI - CONFIMRS	,867	4,63	4,08	0,55	,000
Par 7	DISPNBTI - DTEMPOS	,825	4,37	3,83	0,54	,000
Par 8	RESPSBLI - RESPSBLS	,834	4,58	4,20	0,38	,003
Par 9	ASPIRPFI - ASPRÇPFS	1,019	4,62	4,20	0,42	,007
Par 10	BOMRLCTI - BOMRELCS	,890	4,41	4,04	0,37	,005
Par 11	SABEROUI - SABOUVIS	1,169	4,69	3,94	0,75	,000
Par 12	SABEREXI - SABEXPOS	,962	4,53	3,76	0,77	,000
Par 13	PERCBNCI - PERNECSS	1,212	4,38	3,59	0,79	,000
Par 14	DARFEEDI - DARFEEDS	1,111	4,58	3,69	0,89	,000
Par 15	CRESCPSI - CRESCPSS	,969	4,48	3,86	0,62	,000
Par 16	COMPRELI - COMSRELS	1,106	4,38	3,98	0,40	,018
Par 17	MAISNOVI - MAISNOVS	1,471	2,13	2,69	-0,56	,007
Par 18	MENOEXEI - MENOEXPS	1,284	2,81	3,14	-0,33	,065
Par 19	SUBDIMRI - SERSUBOS	1,243	3,94	3,47	0,47	,011

Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)

Nos resultados obtidos, as características do mentorado que os respondentes apontaram como sendo extremamente importantes foram: querer buscar crescimento profissional, saber ouvir, querer desenvolver seu potencial, confiar no mentor, ter aspirações profissionais, ter responsabilidade com compromissos, dar feedback ao mentor e saber expor suas dificuldades.

Assim como a característica do mentor “ser mais velho que o mentorado” foi considerada como “não importante”, a característica do mentorado “ser mais novo que o mentor” também foi considerada “não importante”. Entretanto, nos dados sobre a existência de mentores e mentorados houve informações que os mentores dos respondentes eram mais velhos que eles, e os seus mentorados mais novos que eles.

A seguir serão apresentadas as análises dos dados referentes a características da relação de mentoria, cujo quadro contendo estas características encontram-se no Apêndice B.

#### 4.4.5 Características da Relação de Mentoria

Na Tabela 27 (4) e na Figura 6 (4), abaixo, observa-se à importância atribuída às “características do mentorado” através de suas médias e percentuais. Analisando-se a Tabela em paralelo com a Figura tem-se que, as características consideradas como mais importantes, pois apresentaram médias maiores que 4,5 e percentual de respostas positivas maiores que 90% foram: “haver confiança mútua” (4,75), “haver empatia entre mentor e mentorado” (4,62), “haver comprometimento mútuo” (4,59) e “existir bom relacionamento entre mentor e mentorado” (4,57).

As características que apresentaram também valores de médias iguais ou maiores que 4,5 mas apresentaram o percentual de respostas “importante” entre 80 e 90% foram: “haver autenticidade na relação de mentoria” (4,56), “haver *feedback* entre mentor e mentorado” (4,54) e “haver engajamento entre mentor e mentorado” (4,50). Algumas características apresentaram o mesmo valor percentual de 80 a 90% mas valores de média entre 4,5 e 4: “dar suporte profissional ao mentorado” (4,42) “haver compatibilidade entre mentor e mentorado” (4,40) “haver compreensão mútua” (4,40) “suprir de informações o mentorado” (4,25) “construir habilidades no mentorado” (4,25) e “haver compartilhamento de problemas e objetivos entre mentor e mentorado” (4,17).

Embora tenham apresentado médias menores que 4 e maiores que 3,5, apresentaram um percentual de respostas positivas entre 60 e 70%: “haver independência entre mentor e mentorado” (3,92) “modelar papéis no mentorado” (3,87) “dar suporte pessoal ao mentorado” (3,73) e “haver treinamento para o mentor” (3,71).



**Tabela 27 (4) – Características da Relação de Mentoria quanto a Importância**

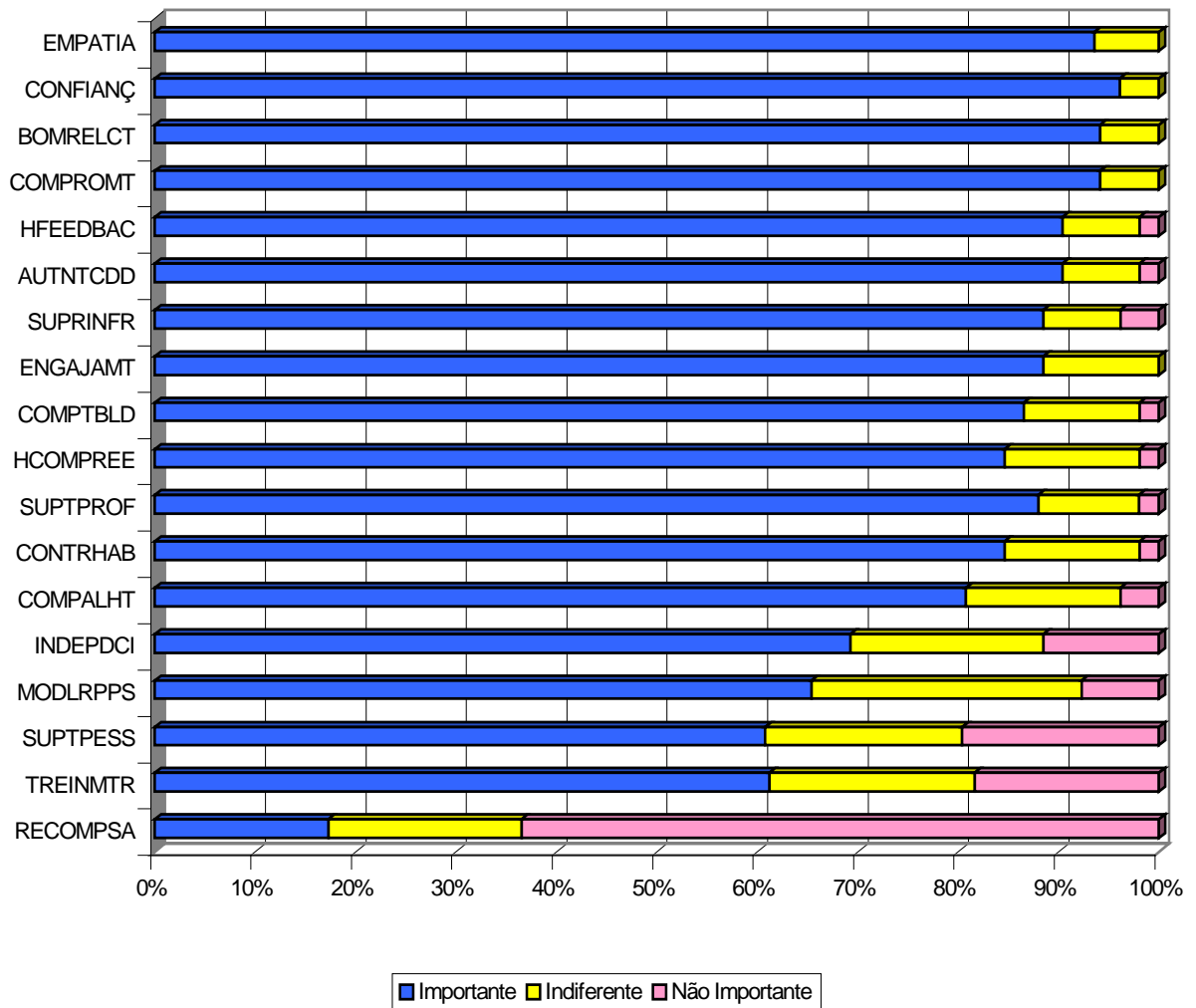
Variáveis		Válidos	Mínimo	Máximo	Média
CONFIANÇ	-Haver confiança mútua	51	3	5	4,75
EMPATIA	-Haver empatia entre mentor e mentorado	52	3	5	4,62
COMPROMT	-Haver comprometimento mútuo	51	3	5	4,59
BOMRELCT	-Existir bom relacionamento entre mentor e mentorado	51	3	5	4,57
AUTNTCDD	-Haver autenticidade na relação de mentoria	52	1	5	4,56
HFEEDBAC	-Haver <i>feedback</i> entre mentor e mentorado	52	2	5	4,54
ENGAJAMT	-Haver engajamento entre mentor e mentorado	52	3	5	4,50
SUPTPROF	-Dar suporte profissional ao mentorado	50	2	5	4,42
COMPTBLD	-Haver compatibilidade entre mentor e mentorado	52	2	5	4,40
HCOMPREE	-Haver compreensão mútua	52	2	5	4,40
SUPRINFR	-Suprir de informações o mentorado	52	2	5	4,25
CONTRHAB	-Construir habilidades no mentorado	52	2	5	4,25
COMPALHT	-Haver compartilhamento de problemas e objetivos entre mentor e mentorado	52	1	5	4,17
INDEPDCI	-Haver independência entre mentor e mentorado	52	1	5	3,92
MODLRPPS	-Modelar papéis no mentorado	52	1	5	3,87
SUPTPESS	-Dar suporte pessoal ao mentorado	51	1	5	3,73
TREINMTR	-Haver treinamento para o mentor	49	1	5	3,71
RECOMPSTA	-Recompensar financeiramente o mentor	52	1	5	2,19

Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)

Apenas uma variável obteve média em torno de 2 “não importante” e percentual de respostas “importante” de apenas 15%: “recompensar financeiramente o mentor”.

Para alguns autores a recompensa financeira recebida pelo mentor é um dos benefícios recebidos (MMHA, 2003), mas existem outros benefícios que o mentor pode receber ao desempenhar este papel: melhora da auto-estima pelo reconhecimento; revitalização dos interesses pelo trabalho; estabelecimento de uma relação estreita com o mentorado; satisfação das próprias necessidades de desenvolvimento; assistência profissional em projetos de trabalho por parte do mentorado; transmissão da visão; satisfação em passar conhecimento aos outros e respeito adicional dos colegas (MMHA, 2003). Porém, o mentor tem como principal benefício a satisfação pessoal de ver seus mentorados se desenvolverem pessoalmente e de impulsionarem sua educação profissional (RAGINS e SCANDURA, 1994).

**Figura 6 (4) – Características da Relação de Mentoria**



Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)

Conforme os dados da Tabela 28 (4), abaixo, as variáveis “haver independência entre mentor e mentorado” e “recompensar financeiramente o mentor” se mostraram similares em relação à importância para o respondente e a situação percebida na organização. Elas apresentam uma harmonia nos resultados do que é importante e do que é percebido na organização pelos respondentes. Esta indicação é confirmada pelos valores do nível de significância (Sig) superiores a 0,05 da referida Tabela.

A característica “recompensar financeiramente o mentor” também foi considerada como não importante nas “características profissionais do mentor”. Aqui foi confirmada a

opinião dos respondentes já expressa no item 4.3.3.2. Quanto a “haver independência entre mentor e mentorado” foi considerada como importante e é observada na organização. Na literatura encontra-se que a independência ocorre numa fase mais adiantada da mentoria. Segundo Kram (1988), a mentoria geralmente passa por quatro fases (ver item 2.4). Na terceira fase (separação), o mentorado revive sua evolução e sentimentos e o mentor passa a existir à distância. Entre eles, passa a fluir um novo senso de independência e autonomia. A separação é necessária para que o jovem possa emergir, sair da proteção de um mentor e possa mostrar a sua independência no trabalho e sua capacidade. A separação gera no mentor um sentimento, que demonstra (para si e para os outros) que o investimento em desenvolvimento culminou em sucesso.

Quanto às demais variáveis, elas se comportaram diferentemente em relação à importância (imp) e à situação (sit) para o respondente na organização. Porém, os pares que apresentaram maiores diferenças entre as médias foram: “haver treinamento para o mentor” (imp=3,71 e sit=2,58) e “haver *feedback* entre o mentor e o mentorado” (imp=4,54 e sit=3,67). Em relação a esta última característica, houve uma ênfase neste aspecto tanto em relação às características do mentor (item 4.3.3) e do mentorado (item 4.3.4) quanto da relação de mentoria. Houve um relevo no desejo dos respondentes para que houvesse um *feedback* do mentor para o mentorado e vice-versa.

**Tabela 28 (4)– Teste de Amostras emparelhadas das Características da Relação de Mentoria**

Pares	Características	Diferenças emparelhadas				Sig.
		Desvio Padrão	Médias		Diferença das médias	
	Importância - Situação		Importância	Situação		
Pair 1	EMPATIA - EMPATMMS	,791	4,62	4,04	0,58	,000
Pair 2	ENGAJAMT - ENGAJAMS	,820	4,50	4,00	0,50	,000
Pair 3	AUTNTCDD - AUTTCDDS	1,021	4,56	3,82	0,74	,000
Pair 4	SUPRINFR - SUPINFOS	,821	4,25	3,85	0,40	,001
Pair 5	CONTRHAB - CONSTHAS	,866	4,25	3,80	0,45	,001
Pair 6	MODLRPPS - MODELPPS	,922	3,87	3,40	0,47	,001
Pair 7	CONFIANÇ - CONFIANS	,919	4,75	4,10	0,65	,000
Pair 8	COMPTBLD - COMPATBS	1,063	4,40	3,86	0,54	,002
Pair 9	SUPTPESS - DARSUPSS	1,129	3,73	3,10	0,63	,002
Pair 10	SUPTPROF - DARSUPFS	,895	4,42	4,02	0,40	,008
Pair 11	COMPALHT - COMPLHTS	1,041	4,17	3,47	0,70	,000
Pair 12	COMPROMT - COMPMTUS	,988	4,59	3,85	0,74	,000
Pair 13	BOMRELCT - BOMRELAS	,901	4,57	3,92	0,65	,000
Pair 14	INDEPDCI - IDEPEDCS	1,088	3,92	3,84	0,08	,695
Pair 15	RECOMPISA - RECOMMRS	1,134	2,19	2,08	0,11	,616
Pair 16	TREINMTR - TREINMRS	1,334	3,71	2,58	1,13	,000
Pair 17	HFEEDBAC - FEEDMXMS	1,067	4,54	3,67	0,87	,000
Pair 18	HCOMPREE - COMPSMT	1,001	4,40	3,86	0,54	,000

Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)

As características da relação de mentoria que os respondentes julgaram como extremamente importantes foram: haver confiança mútua, haver empatia entre mentor e mentorado, haver comprometimento mútuo, existir bom relacionamento entre mentor e mentorado, haver autenticidade na relação de mentoria, haver *feedback* entre mentor e mentorado e haver engajamento entre mentor e mentorado.

A seguir serão apresentadas as análises dos dados referentes a características dos processos de mentoria nas empresas dos respondentes e nas empresas em Pernambuco de uma maneira geral na visão dos respondentes.

#### **4.3.6 Características dos Processos de mentoria nas empresas dos respondentes e nas empresas em Pernambuco**

No questionário foi perguntado sobre as características observadas como existentes nas empresas onde trabalhavam e nas organizações de uma maneira geral em Pernambuco.

Alguns respondentes fizeram observações informando que só haviam trabalhado em uma única empresa ou que não conheciam outras realidades organizacionais que não fossem a sua. Por estes motivos alegaram não ter informação a coluna referente às empresas em Pernambuco, se restringindo a apenas sobre a sua empresa. Conseqüentemente, isto causou uma diminuição do índice de respostas apresentadas neste segundo item.

As Tabelas de 29 (4) e 30 (4) e as Figuras 7 (4) e 8 (4), sobre as características dos processos de mentoria, foram organizadas também de forma padronizada:

- Os dados das Tabelas apresentam-se numa escala de “muito freqüentemente” (5) até a “não existe” (1). O valor mínimo e o máximo do grau de freqüência atribuída a cada uma das “características do processo de mentoria” também constam nas tabelas.

Nas Figuras os dados foram organizados pelos valores percentuais das médias em ordem decrescente, para melhor visualização, do que é “freqüentemente”, “ocasional” e “não existe”. Foram considerados como 4 e 5 “freqüentemente”, 3 como “ocasional”, 1 e 2 como “não existe”.

Na Tabela 31 (4), estão as resultadas dos testes das amostras emparelhadas referente às características das organizações onde os respondentes trabalhavam e as organizações em Pernambuco, com o objetivo de analisar se havia semelhança e diferença entre as respostas.

Os quadros das “características dos processos de mentoria” encontram-se no Apêndice B.

#### **4.3.6.1 Processos de mentoria nas empresas dos respondentes**

Analisando-se a Tabela 29 (4) e a Figura 7 (4) em conjunto, observa-se que a características “proporciona crescimento pessoal” apresentou a maior média (3,73), próximo

de 4 (freqüentemente) onde 63% dos respondentes observaram que esta característica existia com “freqüência” e 22% “ocasional” nas organizações onde trabalhavam.

Porém, as características “há um interesse de ampliar os conhecimentos por parte dos empregados” (3,65) e “proporciona crescimento profissional” (3,57) apresentaram médias maiores que 3,5 e percentual de respostas “freqüentemente” entre 50 e 60%. A característica “é um processo informal” apresentou média de 3,42 e percentual de respostas positivas entre 45 e 50%.

Um grupo de características apresentou um percentual de respostas “freqüentemente” de 30 a 40% e médias entre 3,16 e 2,78: “é espontânea a participação” (3,16), “há uma assistência profissional aos empregados iniciantes” (3,02), “há uma identificação do mentorado com o mentor” (2,90), “há uma motivação para empregados mais antigos orientarem os mais novos” (2,88), “há uma orientação voltada para o desenvolvimento da carreira do empregado” (2,88) e “há uma comunicação clara e objetiva dentro da organização” (2,78).

Embora a variável “há percepção das necessidades dos empregados por parte dos dirigentes” tenha obtido média 2,96, apresentou um percentual pouco menor que 30% de aparecimento “freqüentemente” na organização.

Observa-se que mesmo ambas tendo apresentado o percentual em torno de 25% de respostas positivas as características “é prática atual da(s) empresa(s)” (2,76) e “é um processo formal” (2,30) as médias foram diferentes porque a primeira obteve mais respostas “ocasional”. As duas variáveis: “há uma orientação voltada para o desenvolvimento pessoal do empregado” (2,65) e “há uma alta rotatividade de empregados” (2,60) apresentaram médias maiores que 2,5 e percentual de respostas “freqüentemente” em torno de 20%. Embora a característica “é obrigatória a participação” tenha apresentado aproximadamente o mesmo percentual de respostas positivas (20%), a média foi de 2,28. Isto foi gerado porque esta

característica obteve um índice maior de respostas “não existe”, causando uma diminuição no valor da média das respostas.

A característica “há disponibilidade de tempo de ambos, mentor e mentorado, para o processo de mentoria” (2,64) obteve média entre 2,5 e 3, porém o percentual de respostas “frequentemente” foi de apenas 15%, isto de deu porque mais de 40% dos respondentes informaram que isto ocorria de forma “ocasional” nas organizações.

Tabela 29 (4) – Processos de mentoria nas empresas dos respondentes

Variáveis		Válidos	Mínimo	Máximo	Média
CRESPESSL	EMP Proporciona crescimento pessoal	49	1	5	3,73
INTERAME	EMP Há um interesse de ampliar os conhecimentos por parte dos empregados	49	2	5	3,65
CRESPROF	EMP Proporciona crescimento profissional	49	1	5	3,57
INFORMAL	EMP É um processo informal	50	1	5	3,42
ESPONTPT	EMP É espontânea a participação	50	1	5	3,16
ASSTCNOV	EMP Há uma assistência profissional aos empregados iniciantes	50	1	5	3,02
PERCNECS	EMP Há percepção das necessidades dos empregados por parte dos dirigentes	50	1	5	2,96
IDENTMTR	EMP Há uma identificação do mentorado com o mentor	50	1	5	2,90
MOTVÇORI	EMP Há uma motivação para empregados mais antigos orientarem os mais novos	50	1	5	2,88
DESCARRE	EMP Há uma orientação voltada para o desenvolvimento da carreira do empregado	50	1	5	2,88
COMUNCLA	EMP Há uma Comunicação clara e objetiva dentro da organização	50	1	5	2,78
PRATCEMP	EMP É prática atual da(s) empresa(s)	50	1	5	2,76
DESPESO	EMP Há uma orientação voltada para o desenvolvimento pessoal do empregado	49	1	5	2,65
TEMPOAMB	EMP Há disponibilidade de tempo de ambos, mentor e mentorado, para o processo de mentoria	50	1	5	2,64
ALTAROTT	EMP Há uma alta rotatividade de empregados	50	1	5	2,60
FORMAL	EMP É um processo formal	50	1	5	2,30
OBRIGPRT	EMP É obrigatória a participação	50	1	5	2,28
SEXDIFER	EMP Há uma preocupação para que o mentor e o mentorado sejam de gêneros diferentes	50	1	5	1,78
MTRNAOCF	EMP Há uma preocupação para que o mentor não seja chefe imediato do mentorado	50	1	4	1,60

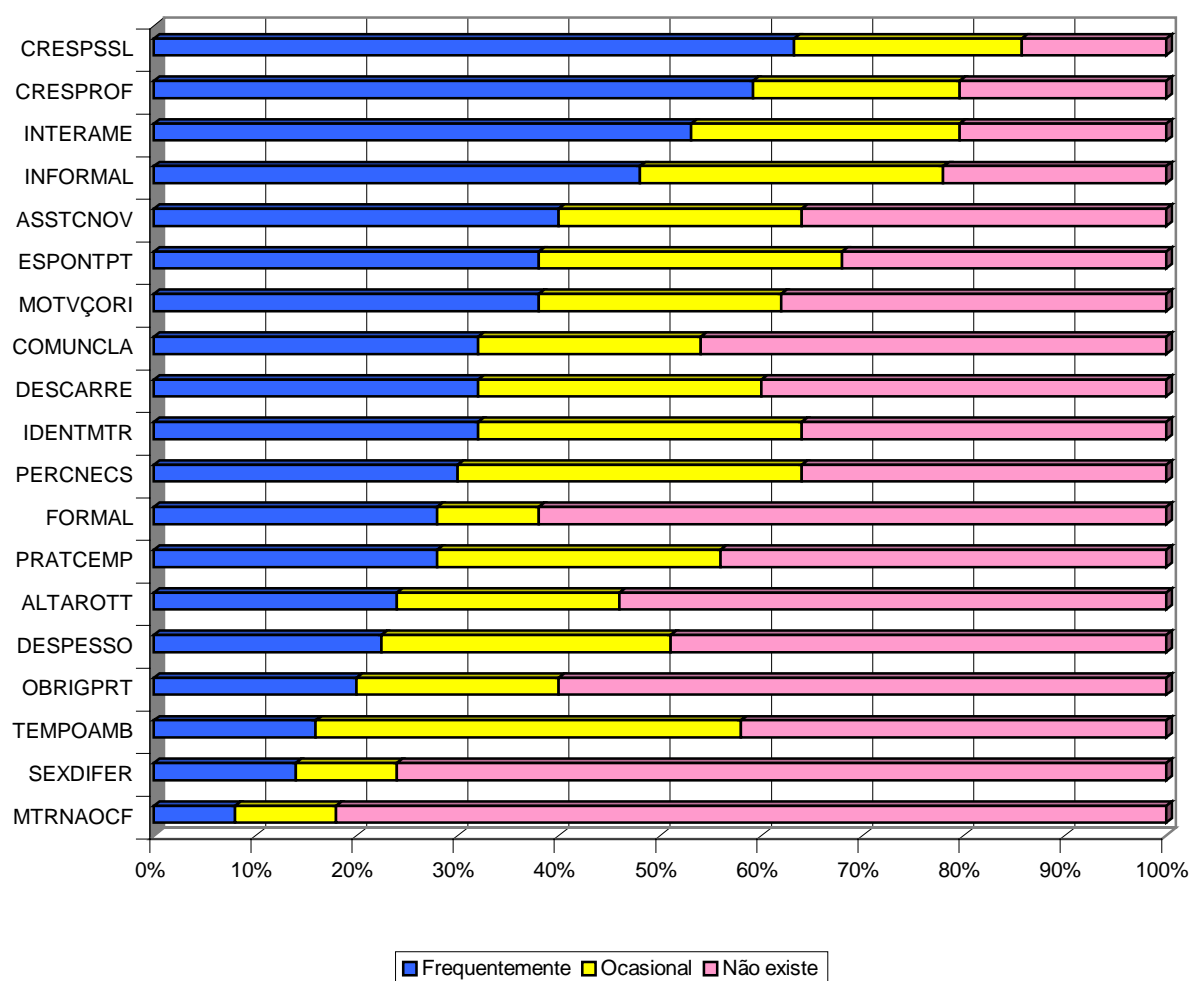
Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)

Como visto anteriormente, e como pode ser melhor visualizado na Figura 7 (4), abaixo, a característica “proporciona crescimento pessoal” foi considerada a variável com valor de média mais alto. Um detalhe deve ser observado na Figura 7 (4), é que os valores

atribuídos as variáveis como “freqüentemente” atingiram um índice de respostas superiores a 50% em apenas três variáveis, “proporciona crescimento pessoal”, “proporciona crescimento profissional” e “há um interesse de ampliar os conhecimentos por parte dos empregados”. As demais variáveis tiveram um aparecimento freqüente em menos de 50% dos respondentes.

Os dados estão distribuídos de tal forma na Figura 7 (4) abaixo que aparecem numa escala descendente de valores positivos. A primeira variável (proporciona crescimento pessoal) apresenta um aparecimento “freqüente” com valor médio maior que 60% dos respondentes. A última variável (há uma preocupação para que o mentor não seja chefe imediato do mentorado) apareceu como “freqüente” em menos de 10% dos respondentes.

**Figura 7 (4) – Processos de mentoria nas empresas dos respondentes**



Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)



Destaca-se que, as características do processo de mentoria indicadas, pelo respondente, como freqüentemente observadas na organização onde trabalhavam foram, “proporciona crescimento pessoal”, “há um interesse de ampliar os conhecimentos por parte dos empregados” e “proporciona crescimento profissional”. Em relação a estas características, encontra-se na literatura: a mentoria proporciona desenvolvimento profissional do mentorado (KRAM, 1988), estimula o desenvolvimento e o equilíbrio profissional e pessoal do mentorado (Carr, 1999). Tudo isso ocorre se houver interesse de ampliar os conhecimentos por parte dos empregados.

A seguir serão apresentadas as análises dos dados referentes às características dos processos de mentoria nas empresas em Pernambuco.

#### **4.3.6.2 Processos de mentoria nas empresas em Pernambuco**

Analisando-se a Tabela 30 (4) junto com a Figura 8 (4), observa-se que a mesma característica que foi considerada como a mais “freqüentemente” nas organizações onde os respondentes trabalhavam, foi destacada com a mesma intensidade nas organizações em Pernambuco: “proporciona crescimento pessoal” apresentou a maior média (3,59), onde 59% dos respondentes observaram que esta característica existia com “freqüência” e 24% “ocasional” nas organizações. A característica “há um interesse de ampliar os conhecimentos por parte dos empregados” obteve média 3,25 e um percentual de respostas “freqüentemente” em torno de 45%.

Um grupo de características apresentou um percentual de respostas “freqüentemente” entre 30 e 40% e médias entre 3,26 e 2,92: “é um processo informal” (3,26), “há uma alta rotatividade de empregados” (3,14), “proporciona crescimento profissional” (3,13), “há uma assistência profissional aos empregados iniciantes” (3,03), “é espontânea a participação”

(2,97), “há uma identificação do mentorado com o mentor” (2,95) e “há uma motivação para empregados mais antigos orientarem os mais novos” (2,92).

Um outro grupo de variáveis apresentou um percentual de respostas “freqüentemente” entre 10 e 20% e médias entre 2,82 e 2,33: “há uma orientação voltada para o desenvolvimento da carreira do empregado” (2,82) “há percepção das necessidades dos empregados por parte dos dirigentes” (2,71) “há disponibilidade de tempo de ambos, mentor e mentorado, para o processo de mentoria” (2,66), “há uma comunicação clara e objetiva dentro da organização” (2,59), “há uma orientação voltada para o desenvolvimento pessoal do empregado” (2,45%) e “é um processo formal” (2,33%). Esta discrepância se deu porque os valores considerados “ocasional” (3) elevaram a média das respostas.

As três características: “há uma preocupação para que o mentor não seja chefe imediato do mentorado” (2,03%), “é obrigatória a participação” (2,16%) e “é prática atual da(s) empresa(s)” (2,50%), embora tenham apresentado o mesmo valor percentual de respostas “freqüentemente” (10%), apresentaram médias diferentes. Destaca-se que a 3ª variável (“é prática atual da empresa”) obteve média maior porque apresentou um percentual de quase 40% de respostas “ocasional”.

A última variável “há uma preocupação para que o mentor e o mentorado sejam de gêneros diferentes” (1,72) apresentou um percentual de respostas em torno de 85% “não existe”, indicando que esta preocupação não existe nas organizações em Pernambuco.

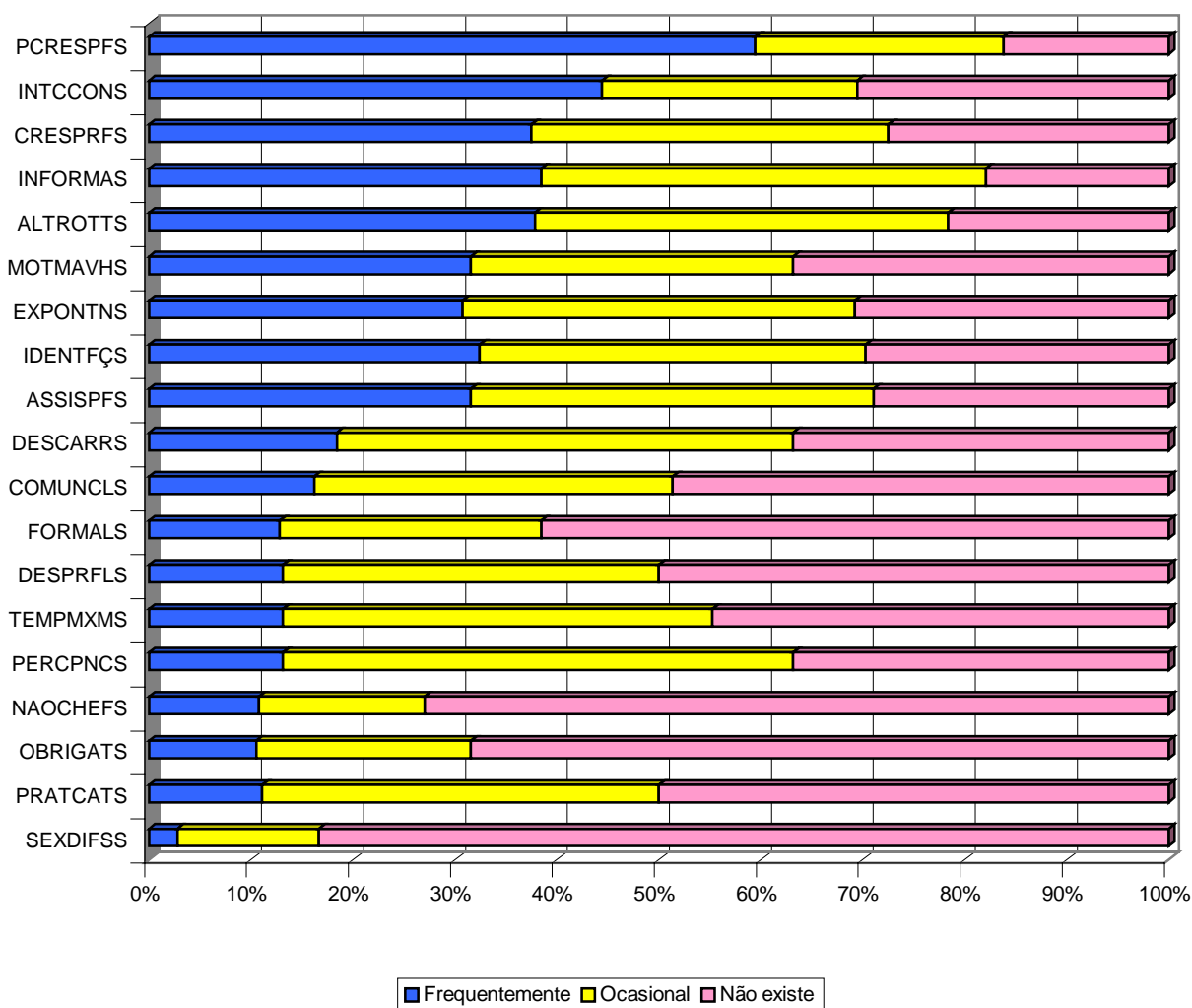
Tabela 30 (4) – Processos de mentoria nas empresas de Pernambuco

Variáveis		Válidos	Mínimo	Máximo	Média
PCRESPFS	PE Proporciona crescimento pessoal	37	1	5	3,59
INFORMAS	PE É um processo informal	39	1	5	3,26
INTCCONS	PE Há um interesse de ampliar os conhecimentos por parte dos empregados	36	1	5	3,25
ALTROTTS	PE Há uma alta rotatividade de empregados	37	1	5	3,14
CRESPRFS	PE Proporciona crescimento profissional	40	1	5	3,13
ASSISPFS	PE Há uma assistência profissional aos empregados iniciantes	38	1	5	3,03
EXPONTNS	PE É espontânea a participação	39	1	5	2,97
IDENTFÇS	PE Há uma identificação do mentorado com o mentor	37	1	5	2,95
MOTMAVHS	PE Há uma motivação para empregados mais antigos orientarem os mais novos	38	1	5	2,92
DESCARRS	PE Há uma orientação voltada para o desenvolvimento da carreira do empregado	38	1	5	2,82
PERCPNCS	PE Há percepção das necessidades dos empregados por parte dos dirigentes	38	1	5	2,71
TEMPMXMS	PE Há disponibilidade de tempo de ambos, mentor e mentorado, para o processo de mentoria	38	1	5	2,66
COMUNCLS	PE Há uma Comunicação clara e objetiva dentro da organização	37	1	5	2,59
PRATCATS	PE É prática atual da(s) empresa(s)	36	1	5	2,50
DESPRFLS	PE Há uma orientação voltada para o desenvolvimento pessoal do empregado	38	1	5	2,45
FORMALS	PE É um processo formal	39	1	5	2,33
OBRIGATS	PE É obrigatória a participação	38	1	5	2,16
NAOCHEFS	PE Há uma preocupação para que o mentor não seja chefe imediato do mentorado	37	1	4	2,03
SEXDIFSS	PE Há uma preocupação para que o mentor e o mentorado sejam de gêneros diferentes	36	1	5	1,72

Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)

Como visto anteriormente, e como pode ser melhor visualizado na Figura 8 (4), abaixo, a característica “Proporciona crescimento pessoal” foi considerada a variável com valor de média mais alto, como também a única variável que obteve respostas de mais de 50% dos respondentes como a característica mais freqüentemente observada nas empresas em Pernambuco. Um detalhe deve ser observado na Figura 8 (4) abaixo: é que os valores atribuídos às variáveis como “freqüentemente” apresentaram, uma maneira geral, um índice de respostas inferiores a 50%.

**Figura 8 (4) – Processos de mentoria nas empresas em Pernambuco**



Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)

De acordo com os dados da Tabela 31 (4), abaixo, foi realizado o teste das amostras emparelhadas. Ele é utilizado para analisar a mesma amostra em condições diferentes, neste caso, sobre o processo de mentoria nas empresas onde trabalhavam e nas empresas em Pernambuco, como um todo, na visão dos respondentes.

Os resultados indicaram que, uma maneira geral, as médias das variáveis se comportaram de formas semelhantes em relação às características existentes no processo de mentoria nas empresas onde os respondentes trabalham e nas empresas em Pernambuco. Isto era de se esperar porque as empresas em que os respondentes trabalham fazem parte de um universo maior que são as empresas em Pernambuco.

Estes resultados apresentaram uma exceção: a característica “há uma preocupação para que o mentor não seja chefe imediato do mentorado”. Indicando que houve um desacordo entre as respostas referentes às empresas dos respondentes e as de Pernambuco. O valor do nível de significância (Sig) inferior a 0,05 da Tabela abaixo, com um intervalo de confiança de 95%, confirma este dado. Porém, a diferença entre as médias foi pequena (empresas dos respondentes=1,60 e empresas em Pernambuco=2,03 ), nas empresas em Pernambuco foi observado que esta variável esteve mais presente que nas dos respondentes.

A característica que obteve a maior diferença entre as respostas pertinentes às organizações dos respondentes e às organizações em Pernambuco foi: “há uma alta rotatividade de empregados” (empresas dos respondentes=2,60 e empresas em Pernambuco=3,17). Esta característica pelos valores percentuais das Figuras 6 (4) e 7 (4), cerca de 20% dos respondentes perceberam que nas suas organizações havia alta rotatividade; e nas empresas em Pernambuco este percentual subiu para cerca de 35%.

Tabela 31 (4) - Teste de Amostras emparelhadas das características do processo de mentoria em Pernambuco

Pares	Características das empresas dos respondentes - em Pernambuco	Diferenças emparelhadas				
		Desvio Padrão	Médias		Diferença das médias	Sig.
			Respondentes	-Pernambuco		
Pair 1	INFORMAL – INFORMAS	1,197	3,42	3,26	0,16	,893
Pair 2	FORMAL – FORMALS	1,114	2,30	2,33	-0,03	,772
Pair 3	CRESPROF – CRESPRFS	1,348	3,57	3,13	0,44	,062
Pair 4	TEMPOAMB – TEMPMXMS	1,312	2,64	2,66	-0,02	1,000
Pair 5	ESPONTPT – EXPONTNS	1,366	3,16	2,97	0,19	,481
Pair 6	INTERAME – INTCCONS	1,267	3,65	3,25	0,40	,053
Pair 7	OBRIGPRT – OBRIGATS	1,093	2,28	2,16	0,12	,881
Pair 8	CRESPSSL – PCRESPFS	1,320	3,73	3,59	0,14	,454
Pair 9	PRATCEMP – PRATCATS	1,530	2,76	2,50	0,26	,661
Pair 10	PERCNECS – PERCPNCS	1,290	2,96	2,71	0,25	,800
Pair 11	ASSTCNOV – ASSISPFS	1,090	3,02	3,03	-0,01	,654
Pair 12	COMUNCLA – COMUNCLS	1,171	2,78	2,59	0,19	1,000
Pair 13	ALTAROTT – ALTROTTS	1,416	2,60	3,14	-0,54	,353
Pair 14	MOTVÇORI – MOTMAVHS	1,153	2,88	2,92	-0,04	,777
Pair 15	DESCARRE – DESCARRS	1,450	2,88	2,82	0,06	,433
Pair 16	DESPESSO – DESPRFLS	1,481	2,65	2,45	0,20	,912
Pair 17	SEXDIFER – SEXDIFSS	1,269	1,78	1,72	0,06	,692
Pair 18	IDENTMTR – IDENTFÇS	,986	2,90	2,95	-0,05	1,000
Pair 19	MTRNAOCF – NAOCHEFS	,676	1,60	2,03	-0,43	,006

Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)

Salienta-se que a única característica do processo de mentoria considerada como “observada com frequência” pelo respondente nas organizações, de uma maneira geral no estado de Pernambuco foi “proporciona crescimento pessoal”, as demais características foram consideradas “de vez em quando”, “raramente” ou “nunca” observadas nas organizações.

A seguir serão mostradas as análises fatoriais realizadas no banco de dados com o objetivo de reduzir o número de variáveis para uma análise mais detalhada, assim como verificar construtos latentes nos conjuntos das variáveis relativas às características do mentor, do mentorado, da relação de mentoria e dos processos de mentoria nas organizações onde os respondentes trabalham e nas empresas em Pernambuco.

#### 4.3.7 Análise fatorial

Os valores de Alpha da Tabela 32 (4) apresentaram-se superiores a 0,7 indicando uma alta consistência interna entre as variáveis. Destaca-se que todos os grupos de variáveis, nas partes do questionário que foram aplicados este teste de consistência interna (características do mentor, mentorado, relação de mentoria e processo de mentoria), como pode ser observado na Tabela abaixo, apresentaram os valores de Alpha superiores a 0,7.

***Tabela 32 (4) – Teste Alpha (Cronbach)***

Grupo de variáveis	Nº de variáveis	Alpha
Características Pessoais do Mentor – Importância	19	0,7677
Características Profissionais do Mentor – Importância	22	0,8144
Características do Mentorado – Importância	19	0,7632
Características da Relação de Mentoria – Importância	18	0,8553
Características do Processo de Mentoria na Empresa	19	0,8228
Características do Processo de Mentoria em Pernambuco	19	0,8896

Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)

Partindo-se da consistência dos dados apresentada nos índices da Tabela acima, foram realizados os testes da medida de adequacidade da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e

o teste de esfericidade de Bartlett. Este foi realizado para cada grupo de variáveis que serão expostos a seguir.

### 4.3.7.1 Características do Mentor

Diante da grande quantidade de variáveis relacionadas a características do mentor, elas foram divididas em características pessoais (independentes de uma organização) e características profissionais (ligadas ao seu desempenho dentro da organização).

#### 4.3.7.1.1 Características pessoais do Mentor

Na Tabela 33 (4), abaixo, pode-se observar os valores da medida de Kaiser-Mayer-Olkin para avaliar a adequação global da amostragem, para o caso das 19 variáveis, que foi 0,621, considerado alto ( $>0,50$ ). Como também o teste de esfericidade de Bartlett que apresentou o valor do nível de significância (Sig) igual a zero, reforçando a hipótese de que as variáveis podem combinar-se em fatores.

***Tabela 33 (4) – Teste KMO e Bartlett - Características Pessoais do Mentor***

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.621
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	398,277
	df	171
	Sig.	,000

Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)

De acordo com a Tabela 34 (4), abaixo, verifica-se que as 19 variáveis relativas à características mais pessoais do mentor quanto à importância para o respondente, após rotacionadas, geraram 6 fatores que apresentam um total de variância explicada acumulada de 70,803%.

Analisando-se os fatores separadamente, o fator 1 explica com um total de variância de 27,057%. Ele tem como variável de maior carga a característica “dar conselhos ao mentorado” (3,001), seguida pelas variáveis “possuir autoconfiança” (2,762), “ser verdadeiro” (2,563), “ter bom relacionamento com o mentorado” (2,441), “saber expor o que pensa” (2,320), “servir de exemplo para o mentorado” (2,209) e “possuir simpatia” (1,649). Estas variáveis parecem estar relacionadas a orientar com segurança e de forma verdadeira o mentorado com um bom relacionamento e servir de exemplo ao mesmo. Assim, denominou-se a dimensão 1 de “orientação ao mentorado” (indicando o mentor como sendo quem aconselha e guia, sendo autoconfiante e verdadeiro ao expor o que pensa gerando bom relacionamento e servindo de modelo ao mentorado).

O fator 2 foi definido com um total de variância explicada de valor acumulado de 13,208%, e apresenta como a variável de maior índice “ser confiável” (2,945) e em seguida as variáveis “saber ouvir” (2,864) e “ser do mesmo gênero que o mentorado” (-2,801). As variáveis parecem estar relacionadas ao sentimento de “confiança”, cujo termo foi escolhido para denominar a dimensão. Segundo Robbins (1999), confiança é uma característica de alto desempenho que faz com que as pessoas acreditem na integralidade, caráter e capacidade uns dos outros.

O fator 3 foi definido com um total de variância de 11,491%. Apresenta como a variável de maior índice “querer que o mentorado se desenvolva em sua vida pessoal” (3,349), seguida pelas variáveis “gostar de ser mentor” (3,282), “ter capacidade para compartilhar” (2,725) e “aceitar o mentorado” (2,572). As variáveis parecem ter relação com um “investimento no mentorado”, cuja expressão intitulou a dimensão 3 (indicando que o mentor quer que o mentorado se desenvolva em sua vida pessoal, gosta de ser mentor, tem a capacidade de compartilhar e aceita o mentorado).



O fator 4 foi definido com um total de variância de 7,188%. E apresenta apenas uma variável, que foi “ser compreensivo” (2,334). Diante disto denominou-se a dimensão 4 de “compreensão” (o mentor que entende, alcança e percebe o mentorado).

O fator 5 foi definido com um total de variância de 6,364%. Também apresentou apenas uma variável que foi “ver a relação mentor-mentorado como de crescimento mútuo” (-3,157). Assim nomeou-se a dimensão 5 de “crescimento mútuo” (o mentor que deseja desenvolvimento, ascensão, prosperidade, progresso, evolução de forma recíproca e bilateral para ele e o mentorado).

O último fator é o 6 e foi definido com um total de variância de 5,495%. A variável de maior valor é “ser mais velho que o mentorado” (2,696), seguida pelas variáveis “ser acessível” (-2,170) e “ter amizade com o mentorado” (1,252). Estas variáveis parecem estar indicando alguém mais velho, mais respeitável, compreensível, claro, inteligível, tratável, afável, sociável e também portador de estima, simpatia, apreço, bondade e gentileza. Destaca-se que a carga da primeira variável é significativamente superior as demais. Portanto, chamou-se a dimensão 3 de “mais velho” (como sendo o mentor que é respeitável, venerável, digno, influente, prestigioso por ser mais velho, como sendo algo conseguido pelo avançar da idade, segundo Michaelis, 2002).

**Tabela 34 (4) – Matriz ordenada das Características Pessoais do Mentor**

Variáveis	Fatores						Dimensões encontradas
	1	2	3	4	5	6	
Dar conselhos ao mentorado	3,001						
Possuir autoconfiança	2,762						
Ser verdadeiro	2,563						
Ter bom relacionamento com o mentorado	2,441						Orientação ao mentorado
Saber expor o que pensa	2,320						
Servir de exemplo para o mentorado	2,209						
Possuir simpatia	1,649						
Ser confiável		2,945					
Saber ouvir		2,864					Confiabilidade
Ser do mesmo gênero que o mentorado		-2,801					
Querer que o mentorado se desenvolva em sua vida pessoal			3,349				
Gostar de ser mentor			3,282				Investimento no mentorado
Ter capacidade para compartilhar			2,725				
Aceitar o mentorado			2,572				
Ser compreensivo				2,334			
Ver a relação mentor-mentorado como de crescimento mútuo					-3,157		Compreensão Crescimento mútuo
Ser mais velho que o mentorado						2,696	
Ser acessível						-2,170	Mais velho
Ter amizade com o mentorado						1,252	
Autovalores	5,141	2,510	2,183	1,366	1,209	1,044	
% da variância	27,057	13,208	11,491	7,188	6,364	5,495	
Total da variância explicada (acumulada) %	27,057	40,265	51,756	58,945	65,309	70,803	

Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)

De acordo com os dados da Tabela 35 (4) abaixo, observa-se que a variável substituta da dimensão D1 “Orientação” demonstrou conduta similar da amostra em relação à importância para o respondente e o que é percebido por ele na organização, revelando que há uma congruência das respostas obtidas no contexto importância e situação. Este resultado indica que é importante para o respondente ter um mentor que forneça “orientação” na organização.

Ainda na Tabela 35 (4), abaixo, se observa a diferença entre as médias do que é importante para o respondente e o que é situação na percepção deles nas organizações onde trabalham. Destaca-se como a diferença maior entre as médias a da dimensão D3 (0,99) entre o que é importante do que é situação, indicando que a empresa em que trabalha não parece estar investindo tanto quanto ele julga importante. Seguida das dimensões D2 ( 0,81) e D5

(0,79), direcionando a se perceber que a empresa, na visão do respondente não está demonstrando que o mentor seja tão confiável e veja a relação de mentoria quanto ele gostaria. Nota-se que existe um valor negativo, o da dimensão D6 (-0,67), que expressa uma média da situação (3,02) superior a média da importância (2,35) desta característica na visão do respondente, indicando que nas organizações, o respondente tem observado que na organização ocorrem relacionamentos de mentoria onde o mentor é mais velho que o mentorado, mas que isto não é tão importante pra eles. Esta variável, “ser mais velho que o mentorado” emergiu com a maior carga do fator, indicando uma alta correlação entre outras variáveis. Ela foi uma variável considerada como “não importante” para mais de 50% dos respondentes, mais de 20% julgaram-na “indiferente” e apenas um pouco mais de 15% avaliou-a como “importante”. As demais dimensões não apresentaram diferença expressiva.

**Tabela 35 (4) – Teste de Amostras emparelhadas das Características do Mentor (pessoais)**

Pares das dimensões	Diferenças emparelhadas				
	Desvio Padrão	Médias		Diferença das médias	Sig.
		Importância	Situação		
Par D1 Orientação ao mentorado	1,071	4,04	3,71	0,33	,065
Par D2 Confiabilidade	1,167	4,85	4,04	0,81	,000
Par D3 Investimento no mentorado	1,378	4,38	3,39	0,99	,000
Par D4 Compreensão	1,203	4,29	3,63	0,66	,000
Par D5 Crescimento mútuo	1,081	4,39	3,60	0,79	,000
Par D6 Mais velho	1,494	2,35	3,02	-0,67	,004

Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)

De acordo com o que emergiu da análise fatorial, pode-se dizer que o mentor proporciona orientação, confiabilidade, investimento no mentorado, compreensão, crescimento mútuo e é visto como mais velho que o mentorado.

Na literatura encontra-se que a palavra mentor é utilizada para designar um orientador, conselheiro, amigo, tutor, professor e homem sábio (Shea, 2001). A função do mentor é de dar orientação e contribuir para melhor desenvolver e preparar o mentorado para enfrentar as responsabilidades que irão surgir (op. cit.), dando-lhe suporte em forma de amizade e conselho para a sua carreira (KRAM, 1988).

O mentor deve ser confiável porque o mentorado necessita sentir confiança e ter boa comunicação com ele (ASME, 2003). A mentoria requer um relacionamento de confiança, compreensão e autenticidade (CARR, 1999).

O mentor investe no mentorado ajudando-o a se desenvolver. O desenvolvimento do mentorado pode ser realizado por pessoas que desenvolvam o mentorado e que lhe provenha suporte de carreira e psicossocial (Higgins e Thomas, 2001). Assim, para Whilst Gordon, mentoria é um relacionamento entre mentor e mentorado que envolve uma troca de benefícios e que resulta no crescimento de ambos (apud Bennetts, 1998).

Finalizando, a expressão “mentoria” significa um relacionamento entre um adulto jovem menos experiente (mentorado) e um mais velho e mais experiente (mentor) que ajuda o mais jovem a aprender a navegar no mundo dos adultos e no mundo do trabalho (Kram, 1988). Mesmo não sendo considerado como importante pelo mentor, os dados indicaram que o mentor se mostrou uma pessoa mais velha que os respondentes em suas vidas.

A seguir serão apresentadas as análises fatoriais realizadas das características profissionais do mentor.

#### **4.3.7.1.2 Características profissionais do Mentor**

Da mesma forma que foi realizado o teste acima, na Tabela 36 (4), abaixo, pode-se observar os valores da medida de Kaiser-Mayer-Olkin para avaliar a adequação global da amostragem, para o caso das 22 variáveis, que foi 0,644, considerado alto (>0,50). Como também o teste de esfericidade de Bartlett que apresentou o valor do nível de significância (Sig) igual a zero, reforçando a hipótese de que as variáveis podem combinar-se em fatores.

**Tabela 36 (4) – Teste KMO e Bartlett - Características Profissionais do Mentor**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,644
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	456,389
	df	231
	Sig.	,000

Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)

De acordo com a Tabela 37 (4), abaixo, verifica-se que as 22 variáveis relativas às características profissionais do mentor quanto à importância para o respondente, após rotacionadas, geraram 6 fatores que apresentam um total de variância explicada acumulada de 70,803%.

Analisando-se os fatores separadamente, observa-se que o fator 1 foi definido com um total de variância de 28,748%. Ele tem como variável de maior carga a característica “dar oportunidade ao mentorado para demonstrar competência e *performance*” (1,016) seguida pelas variáveis “Fazer com que o trabalho do mentorado seja visto na organização” (0,930) e “Criar oportunidades para movimentar e desenvolver o mentorado na organização” (0,708). Estas variáveis parecem estar relacionadas à visibilidade que o mentor pode dar ao mentorado dentro da organização com o objetivo de desenvolvê-lo profissionalmente. Assim, denominou-se a dimensão D1 de “visibilidade ao mentorado” (o mentor dá oportunidade ao mentorado para demonstrar a competência e a *performance* fazendo com que o mentorado seja visto na organização através das oportunidades criadas para movimentar e desenvolver o mentorado).

O fator 2 foi definido com um total de variância de 10,456%, e dele emergiu apenas uma variável que foi a “influência organizacional” (-0,872). Como só apresentou uma variável, denominou-se a dimensão D2 “influência organizacional” (o mentor que possui influência dentro da organização e que pode ajudar o mentorado em sua carreira profissional).

Quanto ao fator 3, foi definido com um total de variância de 7,776%, e nele também gerou apenas uma variável “Sentir compensação em ser mentor” (0,836). Esta variável parece

estar relacionada ao sentimento de compensação, denominou-se a dimensão D3 “autocompensação” (o mentor que sente compensação em ser mentor, refere-se a compensações não financeiras).

No fator 4, foi definido com um total de variância de 7,271% e nele pode-se observar que assim como no fator 2 e 3, tem-se apenas uma variável “perceber as necessidades do mentorado” (-0,885). Como emergiu a única variável “perceber as necessidades do mentorado”, denominou-se a dimensão D6 de “percepção do mentorado” (o mentor tem percepção das necessidades do mentorado como um todo).

Já o fator 5, foi definido com um total de variância de 5,611% e dele emergiram 4 variáveis. Este fator tem como variável de maior carga a característica “acreditar no potencial do mentorado” (0,981), seguidas pelas variáveis “dar tarefas desafiantes ao mentorado que possam ajudar a aprendizagem e desenvolver técnicas e habilidades” (0,934), “ter o desejo de compartilhar conhecimento” (0,926) e “proteger o mentorado de exposição e visibilidade em situações de alto risco que possam prejudicar a sua reputação” (0,736). Estas variáveis dão a idéia de que o mentor quer proporcionar ensinamentos ao mentorado, no momento em que o mentor dá tarefas desafiantes para ajudá-lo em sua aprendizagem e a desenvolver técnicas e habilidades em razão de possuir o desejo de compartilhar conhecimento e ensinar a ele o melhor caminho. Por isto, denominou-se a dimensão D5 de “ensinamento ao mentorado” (o mentor acredita no potencial do mentorado e proporciona ensinamentos a ele).

Quando observado o fator 6, verifica-se que ele foi definido com um total de variância de 5,212%, e apresentou apenas uma variável, que foi “ter satisfação na carreira” (0,905). Esta variável pareceu indicar uma satisfação do mentor na carreira profissional. Assim, denominou-se a dimensão D6 de “satisfação profissional”.

O último fator, o de número 7, foi definido com um total de variância de 4,70%, e apresentou apenas a variável “ser chefe direto do mentorado”. Como esta variável emergiu

sozinha, então se denominou a dimensão D7 de “chefe do mentorado” (o mentor que é o chefe ligado diretamente ao mentorado).

**Tabela 37 (4) - Matriz ordenada das características profissionais do Mentor**

Variáveis	Fatores							Dimensões encontradas
	1	2	3	4	5	6	7	
Dar oportunidade ao mentorado para demonstrar competência e <i>performance</i>	1,016							
Fazer com que o trabalho do mentorado seja visto na organização	,930							Visibilidade ao mentorado
Criar oportunidades para movimentar e desenvolver o mentorado na organização	,708							
Ter influência organizacional		-,872						Influência organizacional
Sentir compensação em ser mentor			,836					Autocompensação
Perceber as necessidades do mentorado				-,885				Percepção do mentorado
Acreditar no potencial do mentorado					,981			
Dar tarefas desafiantes ao mentorado que possam ajudar a aprendizagem e desenvolver técnicas e habilidades					,934			
Ter o desejo de compartilhar conhecimento					,926			Ensino ao mentorado
Proteger o mentorado de exposição e visibilidade em situações de alto risco que possam prejudicar a sua reputação					,736			
Ter satisfação na carreira						,905		Satisfação profissional
Ser chefe direto do mentorado							,876	Chefe do mentorado
Autovalores	4,605	1,723	1,654	1,994	4,999	4,477	1,575	
% da variância	28,75	10,46	7,78	7,27	5,61	5,21	4,70	
Total da variância explicada (acumulada) %	28,75	39,20	46,98	54,25	59,86	65,07	69,77	

Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)

Como pode ser observado na Tabela 38 (4), a seguir, as médias das dimensões D2 (influência) e D3 (autocompensação) se comportaram de formas semelhantes em relação à Importância para o respondente e a Situação na organização, pois apresentam uma sintonia na amostra nestes dois enfoques. Este dado é confirmado pelos valores de significância (Sig) superiores a 0,05 da Tabela, com um intervalo de confiança de 95%.

Quanto às demais dimensões, ainda na Tabela 38 (4), se observam as diferenças entre as médias do que é importante para o respondente e o que é percebido nas organizações onde eles trabalham. Destaca-se como a diferença maior entre as médias a da dimensão D4 (1,20) entre o que é importante do que é situação. Apontando para uma ênfase na importância que os respondentes atribuíram a “percepção que o mentor tenha do mentorado” e que as organizações não demonstram que seus mentores tenham com a intensidade de percepção por eles desejadas.

As demais dimensões não expressam tamanha ênfase nas outras diferenças de médias, embora ainda seja perceptível que as organizações não atendem ao esperado pelos respondentes, quando as médias da situação são inferiores ao desejado. Apenas a dimensão D2 “influência organizacional” apresentou uma pequena diferença, indicando que nas organizações os mentores têm apresentado influências organizacionais superiores ao esperado pelos respondentes. As demais dimensões não apresentaram uma diferença enfática.

Um outro dado encontrado: mesmo não sendo “importante” para o respondente, a maioria dos mentores dos respondentes eram pessoas de dentro da organização em que trabalhavam. Estes mentores, de dentro da organização, eram predominantemente seus chefes, que provavelmente tinham influência organizacional.

***Tabela 38 (4) – Teste de Amostras emparelhadas das Características do Mentor (profissionais)***

Pares das dimensões	Diferenças emparelhadas					
	Desvio Padrão	Médias		Diferença das médias	Sig.	
		Importância	Situação			
Par D1	Visibilidade ao mentorado	,957	4,31	3,78	0,53	,000
Par D2	Influência organizacional	1,127	3,30	3,64	<u>-0,34</u>	<u>,161</u>
Par D3	Autocompensão	1,451	3,96	3,55	0,41	<u>,094</u>
Par D4	Percepção do mentorado	1,200	4,42	3,22	1,20	,000
Par D5	Ensinar ao mentorado	1,099	4,50	3,74	0,76	,000
Par D6	Satisfação profissional	,953	4,50	3,92	0,58	,000
Par D7	Chefe do mentorado	1,398	3,96	3,47	0,49	<u>,035</u>

Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)



De acordo com o que foi mostrado na análise fatorial, no item 4.3.7.1.1, o mentor é um orientador, é confiável, investe no mentorado, é compreensivo, busca o crescimento mútuo e é mais velho que o mentorado. Pode-se dizer que, além de tudo isso, o mentor também dá visibilidade ao mentorado, tem influência, sente autocompensação em ser mentor, percebe e acredita no mentorado, tem satisfação profissional e é chefe do mentorado.

Teoricamente, na fase mais ativa (cultivação) do relacionamento de mentoria, o mentor comumente dá assistência para o desenvolvimento da carreira do mentorado, desempenhando um papel mais estrutural, provendo o mentorado com tarefas que aumentam a visibilidade dele, proporcionando-lhe exposição para oportunidades futuras (KRAM, 1988). O mentor utiliza a sua influência na organização para auxiliar na exposição e visibilidade do mentorado na organização (Zey, 1997).

Bernhoeft (2001) diz que a figura do mentor conduz, sinaliza e orienta, porém sem fazer ou decidir pelo mentorado. O mentor pode ser mais ou menos diretivo nas respostas de acordo com as necessidades do mentorado, como pode dar mais ou menos atenção às necessidades emocionais do mentorado (Harrington, 1999).

A função de carreira engloba os aspectos do relacionamento que melhora a aprendizagem do mentorado preparando-o para o desenvolvimento em uma organização. É onde o mentor investe visando o desenvolvimento da carreira profissional do seu mentorado (KRAM e ISABELLA, 1985, KRAM 1988).

O mentor sente satisfação na sua carreira, satisfação das próprias necessidades de desenvolvimento e satisfação em dar aos outros (MMHA, 2003). E, ainda, os mentorados perceberam que mentores em posição de chefe são mais efetivos que mentores em posição de não chefe. (Ragins and McFarlin apud Higgins e Thomas, 2001).

A seguir serão apresentados os dados referentes às características do mentorado.

#### 4.3.7.2 Características do Mentorado:

Todas as vezes que se faz uma análise fatorial, é importante verificar a medida de adequacidade da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), é o índice usado para avaliar a adequacidade da análise fatorial. Valores altos (entre 0,5 e 1,0) indicam que a análise fatorial é apropriada (Malhotra, 2001). Observando os valores da Tabela abaixo, vê-se que o valor do KMO foi de 0,672. Como também, o valor do nível de significância (Sig.), do teste de esfericidade de Bartlett na Tabela 39 (4) abaixo, apresentou-se com uma probabilidade de significância  $P < 0,01$ , que rejeita fortemente a hipótese nula de que as variáveis não sejam correlacionadas na população.

Tabela 39 (4) – Teste de KMO e Bartlett - Características do Mentorado

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,672
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	418,740
	df	171
	Sig.	,000

Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)

De acordo com a Tabela 40 (4) abaixo, verifica-se que as 19 variáveis, após rotacionadas (rotação oblimim), geram uma matriz de 5 fatores que apresentam um total de variância explicada acumulada de 64,723%.

Analisando-se os fatores separadamente, tem-se que o fator 1 foi definido com um total de variância de 30,794%. Ele apresenta como variável de maior carga a característica “confiar no mentor” (0,980) seguida pela variável “ter disponibilidade de tempo” (0,785). Ambas parecem estar relacionadas ao sentimento de confiança pelo mentor, por isto denominou-se a dimensão D1 de “confiança”.

O fator 2 foi definido com um total de variância de 11,795%. Tem como a variável de maior carga “ter compromisso com a relação de mentoria” (-0,884) seguidas pela variável “ser mais novo com o mentor” (0,795). Elas indicam um comprometimento com a

relação de mentoria e ser mais novo que o mentor, daí denominou-se a dimensão D2 de “comprometimento”.

O fator 3 foi definido com um total de variância de 9,939%. Tem como a variável de maior carga “saber expor suas dificuldades” (0,828) seguida da variável “querer buscar crescimento pessoal” (0,766). Ambas dão uma idéia de que o mentorado expõe suas dificuldades em busca de crescimento pessoal; portanto, denominou-se a dimensão D3 de “auto-crescimento”.

O fator 4 foi definido com um total de variância de 6,730%. Tem como a variável de maior carga “ter satisfação na carreira” (0,735) seguida pela variável “sentir compensação em ser mentorado” (0,704). Elas estão indicando que o mentorado tem satisfação na carreira e sente compensação em ser mentorado; e assim, denominou-se a dimensão D4 de “satisfação profissional”.

O último fator, o de número 5 foi definido com um total de variância de 5,465%. Teve apenas uma variável “querer desenvolver seu potencial” (0,812). Esta parece estar indicando um auto-investimento e assim, denominou-se a dimensão D5 de “auto-investimento profissional”.

Tabela 40 (4) – Matriz ordenada das características do Mentorado

Variáveis	Fatores					Dimensões encontradas
	1	2	3	4	5	
Confiar no mentor	,980					Confiança no mentor
Ter disponibilidade de tempo	,785					
Ter compromisso com a relação de mentoria		-,884				Comprometimento
Ser mais novo que o mentor		,795				
Saber expor suas dificuldades			,828			Autocrescimento
Querer buscar crescimento pessoal			,766			
Ter satisfação na carreira				,735		Satisfação profissional
Sentir compensação em ser mentorado				,704		
Querer desenvolver seu potencial					,812	Autoinvestimento profissional
Autovalores	4,473	2,485	4,174	3,254	1,712	
% da variância	30,794	11,795	9,939	6,730	5,465	
Total da variância explicada (acumulada) %	30,794	42,589	52,529	59,259	64,723	

Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)

Como pode ser observado nos dados da Tabela 41 (4) abaixo, a amostra de comportou de forma semelhante em relação à Importância para o respondente e a Situação observada pelo respondente na organização. Isto indica que elas podem ser vistas como tendo apresentado harmonia em seus resultados. Este dado é reforçado pelos valores do nível de significância (Sig) inferiores a 0,05 da Tabela, abaixo.

Na Tabela 41 (4) abaixo, também se observa a diferença entre as médias do que é importante para o respondente e o que ocorre nas organizações onde eles trabalham. Destaca-se como a diferença maior entre as médias a da dimensão D4 (0,81), indicando que a satisfação profissional nas organizações não é o quanto o respondente gostaria que fosse. A D3 (0,77) dá uma conotação de que o mentorado não expõe suas dificuldades a fim de facilitar o seu crescimento no nível que deveria. Para o respondente seria mais importante que o mentorado agisse mais neste sentido. As demais dimensões não apresentaram diferenças significativas.

Tabela 41 (4) – Teste de Amostras emparelhadas das Características do Mentorado

	Pares das dimensões	Diferenças emparelhadas				Sig.
		Desvio Padrão	Médias		Diferença das médias	
			Importância	- Situação		
Par D1	Confiança no mentor	,867	4,63	4,08	0,55	,000
Par D2	Comprometimento	1,106	4,38	3,98	0,40	,018
Par D3	Autocrescimento	,962	4,53	3,76	0,77	,000
Par D4	Satisfação profissional	1,053	4,40	3,59	0,81	,000
Par D5	Auto-investimento profissional	1,394	4,68	4,13	0,55	,011

Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)

De acordo com o que emergiu da análise fatorial, pode-se dizer que o mentorado possui confiança no mentor, tem comprometimento com a relação de mentoria, busca o autocrescimento pessoal, sente satisfação profissional e faz um auto-investimento profissional.

Na literatura encontra-se que a mentoria requer um relacionamento de confiança, compreensão mútua e autenticidade (CARR, 1999). Segundo Kram (1988), os

relacionamentos de mentoria, possuem, normalmente, um forte comprometimento com o crescimento individual. E, ainda, a relação de mentoria é mais profunda e envolve um compromisso maior que os outros relacionamentos (BERNHOEFT, 2003).

Bennetts (1998) define o mentor como aquela pessoa que consegue alcançar um relacionamento de desenvolvimento com o aprendiz, e a quem o aprendiz identifica como sendo capaz de permitir seu crescimento pessoal. Kram (1988) diz que o relacionamento de mentoria difere dos outros relacionamentos de trabalho por possuírem funções com características que melhoram o crescimento profissional e a promoção do mentorado.

E por fim, nos relacionamentos de mentoria, ter um relacionamento de desenvolvimento com uma pessoa de nível mais elevado (mentor) tem sido associado para o mentorado, como um aumento de desenvolvimento na sua carreira (Kram, 1988) e satisfação na carreira (Fagenson, 1989).

A seguir serão apresentados os dados referentes às características da relação de mentoria.

#### 4.3.7.3 Características da Relação de Mentoria

Observando os valores da Tabela 42 (4) abaixo, tem-se que o valor do KMO foi de 0,786. Como também, o valor do nível de significância (Sig.), do teste de esfericidade de Bartlett na mesma Tabela 42 (4) abaixo, apresentou-se com uma probabilidade de significância  $P < 0,01$ , indicando que a análise fatorial pode ser realizada.

Tabela 42 (4) - KMO and Bartlett's Test – Características da Relação de Mentoria

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,786
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	355,421
	df	153
	Sig.	,000

Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)

De acordo com a Tabela 43 (4) abaixo, verifica-se que as 18 variáveis, após rotacionadas pela rotação oblíqua (oblimin), geraram 5 fatores que apresentam um total de variância explicada acumulada de 67,691%.

Observando-se os fatores separadamente, vê-se que o fator 1 foi definido com um total de variância de 34,715%. Ele apresentou como variável de maior carga a característica “haver treinamento para o mentor” (0,794) seguidas das variáveis “haver *feedback* entre mentor e mentorado” (0,748) e “haver comprometimento mútuo” (0,733). Elas indicam que na relação de mentoria há um treinamento para o mentor, *feedback* na relação de mentoria e comprometimento mútuo na relação; por isto, denominou-se a dimensão D1 de “capacitação do mentor”.

O fator 2 foi definido com um total de variância de 12,915%. Tem como variável de maior carga a característica “existir bom relacionamento entre mentor e mentorado” (0,956) seguida pelas variáveis “haver compreensão mútua” (0,745) e “dar suporte profissional ao mentorado” (0,722). Elas dão uma idéia de um bom relacionamento envolvendo compreensão mútua e que gere suporte profissional ao mentorado, daí denominou-se a dimensão D2 de “relacionamento próspero” (aquele relacionamento que é propício, venturoso, feliz, afortunado, enriquecedor e que faz as pessoas desenvolverem-se, segundo Ferreira, 1999).

O fator 3 foi definido com um total de variância de 8,255%. Tem como variável de maior carga a característica “dar suporte pessoal ao mentorado” (0,781) e com a segunda maior carga a variável “suprir de informações o mentorado” (0,729). Ambas indicam um suporte pessoal, por isto denominou-se a dimensão D3 de “suporte pessoal”.

O fator 4 foi definido com um total de variância de 6,176%. Apresentando apenas uma variável, a característica “recompensar financeiramente o mentor” (-0,850). Como apresenta uma única variável deu-se o nome da dimensão D4 de “recompensa financeira”. Esta variável foi considerada como “não importante” em uma relação de mentoria. Ela também obteve uma

dispersão entre as informações no sentido de que os respondentes a classificaram como “extremamente importante” a “não importante”.

O último fator que é o 5 e foi definido com um total de variância de 5,629%. Tem apenas uma variável que é a característica “haver independência entre mentor e mentorado” (0,898). Como esta dimensão apresenta uma única variável o nome denominado para a dimensão D5 é “independência na relação”.

**Tabela 43 (4) - Matriz ordenada das características da Relação de Mentoria**

Variáveis	Fatores					Dimensões encontradas
	1	2	3	4	5	
Haver treinamento para o mentor	,794					
Haver <i>feedback</i> entre mentor e mentorado	,748					Capacitação do mentor
Haver comprometimento mútuo	,733					
Existir bom relacionamento entre mentor e mentorado		,956				
Haver compreensão mútua		,745				Relacionamento próspero
Dar suporte profissional ao mentorado		,722				
Dar suporte pessoal ao mentorado			,781			Suporte pessoal
Suprir de informações o mentorado			,729			
Recompensar financeiramente o mentor				-,850		Recompensa financeira
Haver independência entre mentor e mentorado					,898	Independência na relação
Autovalores	5,177	4,809	2,392	1,858	2,067	
% da variância	34,715	12,915	8,255	6,176	5,629	
Total da variância explicada (acumulada) %	34,715	47,630	55,885	62,061	67,691	

Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)

De acordo com os dados da Tabela 44 (4) abaixo, a amostra apresentou comportamento semelhante nas dimensões “recompensa financeira” e “independência na relação” em relação à Importância para o respondente e à Situação percebida na organização. Isto indica que estas duas dimensões demonstram sintonia do que é construído e do que é diagnóstico para o respondente. Estes dados são reforçados pelos valores do nível de significância (Sig) superiores a 0,05 da Tabela abaixo, com um intervalo de confiança de 95%.

Quanto às demais dimensões, observa-se que na mesma Tabela 44 (4), constam as diferenças entre as médias do que é importante para o respondente e o que é observado nas

organizações onde eles trabalham. Destaca-se com a maior diferença entre as médias a da dimensão 1 (1,13), indicando que a organização não está correspondendo ao esperado pelo respondente, ou seja, ele julga que é importante a capacitação do mentor e percebe que não está havendo com a mesma intensidade que esperava.

As dimensões D2 e D3 emergiram com uma diferença menor entre o que era esperado e o que foi observado na organização pelos respondentes. Estes resultados apontam para uma importância dada pelos respondentes aos aspectos ligados aos relacionamentos de desenvolvimento entre o mentor e o mentorado e o suporte pessoal dado ao mentorado. O respondente expressa uma defasagem na organização. As demais dimensões não apresentaram diferenças expressivas.

Tabela 44 (4) – Teste de Amostras emparelhadas das Características da Relação de Mentoria

Pares das dimensões	Desvio Padrão	Diferenças emparelhadas			Diferença das médias	Sig.
		Médias				
		Importância - Situação	Importância - Situação			
Par D1	Capacitação do mentor	1,334	3,71	2,58	1,13	,000
Par D2	Relacionamento próspero	,901	4,57	3,92	0,65	,000
Par D3	Suporte pessoal	1,129	3,73	3,10	0,63	,002
Par D4	Recompensa financeira	1,134	2,19	2,08	0,11	,616
Par D5	Independência na relação	1,088	3,92	3,84	0,08	,695

Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)

De acordo com o que emergiu da análise fatorial, pode-se dizer que na relação de mentoria há uma capacitação do mentor, é um relacionamento próspero que dá suporte pessoal, proporciona uma recompensa financeira para o mentor e há uma independência na relação entre o mentor e mentorado.

Sob o ponto de vista teórico, Kram (1988) expõe que o relacionamento de mentoria, normalmente, tem comprometimento com o crescimento individual e valorização do treinamento e do desenvolvimento profissional. Ainda na visão de Kram (1988), mentores são geralmente definidos como indivíduos com avançada experiência e conhecimento. Um mentor de dentro da organização deve ter experiência, competência e habilidade de relacionamento (Bernhoeft, 2003), ou seja, deve estar capacitado a assumir este papel.



O relacionamento entre o mentor e mentorado é geralmente mais fechado, mais longo, mais forte do que os outros relacionamentos organizacionais (Allen e Poteet, 1999). É um relacionamento simpático, seguro (Langridge apud Bennetts, 1998), de confiança e compreensão mútuas (Carr, 1999). A presença das qualidades no relacionamento de mentoria influencia fortemente o sucesso da mentoria (Liang *et.al.*, 2002).

Kram e Isabella (1985) afirma que a relação de mentoria desempenha um papel intrínseco, que provê suporte psicológico ao mentorado. E ainda, Zey (1997) expõe que o mentor fornece conhecimento, suporte pessoal, proteção e promoção ao mentorado. E como benefício para o mentor, entre os diversos que recebe, está a recompensa monetária (MMHA, 2003).

E por fim, a relação de mentoria envolve várias fases, e depois de estabilizada esta relação, entre o mentor e o mentorado passa a fluir um novo senso de independência e autonomia (Kram, 1988).

A seguir serão apresentados os dados referentes às características do processo de mentoria nas empresas dos respondentes e nas empresas em Pernambuco de uma maneira geral.

#### **4.3.7.4 Características do Processo de Mentoria**

##### **4.3.7.4.1 Características do Processo de Mentoria nas organizações dos respondentes**

Como foram realizados anteriormente os testes KMO e Bartlett, repete-se a cada análise fatorial. Observando os valores da Tabela 45 (4) abaixo, vê-se que o valor do KMO foi de 0,767. O valor do nível de significância (Sig.), do teste de esfericidade de Bartlett na

citada Tabela 45 (4), apresentou-se com uma probabilidade de significância  $P < 0,01$ , que rejeita fortemente a hipótese nula de que as variáveis não sejam correlacionadas na população.

Tabela 45 (4) – Teste KMO e Bartlett – Características do Processo de Mentoria (empresa do respondente)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,767
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	424,086
	df	171
	Sig.	,000

Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)

De acordo com a Tabela 46 (4) abaixo, verifica-se que as 19 variáveis, depois de realizada a rotação oblíqua, gerou 6 fatores que apresentam um total de variância explicada acumulada de 72,508%.

Analisando-se os fatores separadamente, encontra-se que o fator 1 foi definido com um total de variância de 32,617%. Este fator apresentou como a variável de maior carga a característica “há percepção das necessidades dos empregados por parte dos dirigentes” (2,758) seguida pelas variáveis “há uma alta rotatividade de empregados” (-2,442), “é um processo informal” (-2,381), “há uma orientação voltada para o desenvolvimento da carreira do empregado” (2,215) e “há uma orientação voltada para o desenvolvimento pessoal do empregado” (1,762). Estas variáveis indicam estarem relacionadas à percepção das necessidades dos empregados com uma orientação voltada para o desenvolvimento profissional e pessoal dos mesmos. Assim, denominou-se a dimensão D1 de “desenvolvimento dos empregados”.

O fator 2 foi definido com um total de variância de 12,596%. Tem como variável de maior valor a característica “é obrigatória a participação” (2,860) seguida pelas variáveis “há uma comunicação clara e objetiva dentro da organização” (2,503), “há uma assistência profissional aos empregados iniciantes” (2,404) e “há uma motivação para empregados mais antigos orientarem os mais novos” (2,184). Entre as variáveis há uma indicação de que de forma obrigatoriamente participativa e de forma claramente explícita, há uma assistência profissional aos empregados porque existe uma motivação para que os empregados mais

antigos orientem os empregados mais novos; portanto, denominou-se a dimensão D2 de “obrigatória ajuda aos iniciantes”.

O fator 3 foi definido com um total de variância de 9,503%. Tem como variável de maior valor a característica “há uma identificação do mentorado com o mentor” (3,138) seguida pelas variáveis “é espontânea a participação” (3,119) e “proporciona crescimento pessoal” (2,757). Elas dão uma indicação de que há uma identificação espontânea entre o mentor e o mentorado que proporciona crescimento pessoal com disponibilidade de tempo de ambos para esta relação. Assim, denominou-se esta dimensão D3 de “identificação”.

O fator 4 foi definido com um total de variância de 6,660%. Tem como variável de maior valor a característica “há uma preocupação para que o mentor não seja chefe imediato do mentorado” (3,095) e “há uma preocupação para que o mentor e o mentorado sejam de gêneros diferentes” (2,780). Elas indicaram uma preocupação de que o mentor não fosse chefe do mentorado e que ambos fossem de gêneros diferentes. Denominou-se a esta dimensão D4 de “não chefe”. Estas duas variáveis foram as que obtiveram menor média nas respostas, indicando um aparecimento “raro nas organizações”. Talvez porque a maioria dos mentores mencionados pelos respondentes foram mentores de dentro da organização e chefes dos mentorados. Então, esta preocupação de que o mentor não seja chefe do mentorado é de surgimento raro. Para alguns teóricos, tais como, Bernhoeft (2003) um mentor de dentro da organização deve ter experiência, competência e habilidade de relacionamento, alguém que não seja chefe, para que o vínculo hierárquico não influencie as conversas. E corroborando esta idéia, a Revista Você SA (2002) afirma que o grau do mentor na hierarquia é irrelevante, o que interessa é o quanto de troca se tem nessa relação.

O fator 5 foi definido com um total de variância de 5,740%. Apresentou apenas uma variável que foi “há um interesse de ampliar os conhecimentos por parte dos empregados” (2,741). Esta dá a idéia de que os empregados estão em busca de ampliar seus conhecimentos.

O fator 6 foi definido com um total de variância de 5,391%. Tem como variável de maior valor a característica “é um processo formal” (2,210), seguida pelas variáveis “proporciona crescimento profissional” (1,780) e “é prática atual da(s) empresa(s)” (1,750). Elas indicam que há um processo formal que proporciona crescimento profissional e que é prática da empresa, como se fosse um suporte profissional proporcionado pela organização. Denominou-se a dimensão D6 de “desenvolvimento formal”.

**Tabela 46 (4) - Matriz ordenada das características do Processo de Mentoria (empresa do respondente)**

Variáveis	Fatores						Dimensões encontradas
	1	2	3	4	5	6	
EMP Há percepção das necessidades dos empregados por parte dos dirigentes	2,758						
EMP Há uma alta rotatividade de empregados	-2,442						
EMP É um processo informal	-2,381						Desenvolvimento dos empregados
EMP Há uma orientação voltada para o desenvolvimento da carreira do empregado	2,215						
EMP Há uma orientação voltada para o desenvolvimento pessoal do empregado	1,762						
EMP É obrigatória a participação		2,860					
EMP Há uma Comunicação clara e objetiva dentro da organização		2,503					
EMP Há uma assistência profissional aos empregados iniciantes		2,404					Ajuda obrigatória aos iniciantes
EMP Há uma motivação para empregados mais antigos orientarem os mais novos		2,184					
EMP Há uma identificação do mentorado com o mentor			3,138				
EMP É espontânea a participação			3,119				
EMP Proporciona crescimento pessoal			2,757				Identificação com o mentor
EMP Há disponibilidade de tempo de ambos, mentor e mentorado, para o processo de mentoria			1,406				
EMP Há uma preocupação para que o mentor não seja chefe imediato do mentorado				3,095			Não chefe do mentorado
EMP Há uma preocupação para que o mentor e o mentorado sejam de gêneros diferentes				2,780			
EMP Há um interesse de ampliar os conhecimentos por parte dos empregados					2,741		Busca de conhecimento
EMP É um processo formal						2,210	
EMP Proporciona crescimento profissional						1,780	Desenvolvimento formal
EMP É prática atual da(s) empresa(s)						1,750	
Autovalores	6,197	2,393	1,806	1,265	1,091	1,024	
% da variância	32,617	12,596	9,503	6,660	5,740	5,391	
Total da variância explicada (acumulada) %	32,617	45,213	54,716	61,376	67,117	72,508	

Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)

Na Tabela 47 (4) abaixo, pode-se perceber que a amostra apresentou o mesmo comportamento das variáveis nas empresas dos respondentes e nas empresas em Pernambuco. Exceto a dimensão “não chefe” que apresentou diferença, isto indica que houve diferença nas respostas em relação às empresas dos respondentes e as de Pernambuco. Isto pode ser verificado de acordo com o valor do nível de significância (Sig) inferiores a 0,05 da Tabela abaixo.

Ainda na Tabela 47 (4) abaixo se observa a diferença entre as médias das empresas do respondentes e as médias das organizações em Pernambuco. Destaca-se que a diferença na dimensão D4 (-0,43) foi negativa, indicando que a preocupação para que o mentor não seja chefe imediato do mentorado está mais presente nas empresas em Pernambuco, como um todo, do que nas empresas dos respondentes.

Outra diferença entre as médias que indica que a empresa onde o respondente trabalha não está correspondendo ao esperado por ele, é a D5 indicando que a preocupação com a busca do conhecimento está sendo menor no seu local de trabalho do que nas demais empresas. As demais dimensões não apresentaram diferenças expressivas.

Tabela 47 (4) – Teste de Amostras emparelhadas das Características do Processo de Mentoria (empresa do respondente)

Pares das dimensões	Desvio Padrão	Diferenças emparelhadas			Sig.	
		Médias		Diferença das médias		
		Empresa - Pernambuco				
Par D1	Desenvolvimento dos empregados	1,290	2,96	2,71	0,25	,800
Par D2	Ajuda obrigatória aos iniciantes	1,093	2,28	2,16	0,12	,881
Par D3	Identificação com o mentor	,986	2,90	2,95	-0,05	1,000
Par D4	Não chefe	,676	1,60	2,03	-0,43	,006
Par D5	Busca de conhecimento	1,267	3,65	3,25	0,40	,053
Par D6	Desenvolvimento formal	1,114	2,30	2,33	-0,03	,772

Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)

De acordo com o que emergiu da análise fatorial, pode-se dizer que o processo de mentoria nas empresas dos respondentes pode ser descrito como um processo que busca o crescimento dos empregados, que na organização é obrigatória a participação neste processo

com o objetivo de ajudar os empregados iniciantes. Há uma identificação entre o mentor e o mentorado, há uma busca do conhecimento e do desenvolvimento de maneira formal.

Entre os teóricos, Bernhoeft (2001) afirma que, a figura do mentor conduz, sinaliza e orienta. O mentor comumente dá assistência para o desenvolvimento da carreira do mentorado, desempenhando um papel mais estrutural, para ajudar o iniciante a navegar efetivamente no mundo organizacional e profissional (Kram, 1988). A mentoria é uma ferramenta capacitadora para o desenvolvimento do indivíduo, principalmente o iniciante, dentro da organização (Shea, 2001).

Entre as funções que o mentor desempenha, está “modelar papéis”. Refere-se a situações em que o mentor serve de modelo ao mentorado, requerendo uma postura do mentor que ofereça exemplo desejável promovendo uma identificação do mentorado (KRAM, 1988).

Em relação a ser ou não chefe do mentorado, Bernhoeft (2003) afirma que um mentor de dentro da organização deve ter experiência, competência e habilidade de relacionamento, alguém que não seja chefe, para que o vínculo hierárquico não influencie as conversas.

Finalizando, o relacionamento de mentoria segundo Kram (1988), pode ser um processo formalmente estruturado e iniciado por uma organização, normalmente com um forte comprometimento com o crescimento individual e valorização do treinamento e do desenvolvimento profissional. O relacionamento de mentoria formal é desenvolvido com a assistência da organização ou intervenção da organização (Ragins e Cotton, 1999).

A seguir serão apresentados os dados referentes às características do processo de mentoria em Pernambuco.

#### *4.3.7.4.2 Características do Processo de Mentoria em Pernambuco*

De acordo com os valores da Tabela 48 (4) abaixo, vê-se que o valor do KMO foi de 0,696. E o valor do nível de significância (Sig.), do teste de esfericidade de Bartlett

também na Tabela 48 (4) já citada, apresentou-se com uma probabilidade de significância  $P < 0,01$ , que rejeita fortemente a hipótese nula de que as variáveis não sejam correlacionadas na população.

Tabela 48 (4) - KMO and Bartlett's Test - Características do Processo de Mentoria (em Pernambuco)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			,696
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	386,183	
	df	171	
	Sig.		,000

Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)

De acordo com a Tabela 49 (4) abaixo, verifica-se que as 19 variáveis, após realizada a rotação oblíqua, gerou 5 fatores que apresentam um total de variância explicada acumulada de 72,605%.

Analisando-se os fatores separadamente, obtém-se que o fator 1, definido com um total de variância de 37,240%. E apresentou a variável com maior carga a característica “é espontânea a participação” (1,024) seguida pelas variáveis “há uma motivação para empregados mais antigos orientarem os mais novos” (0,969), “há uma assistência profissional aos empregados iniciantes” (0,955), “há percepção das necessidades dos empregados por parte dos dirigentes” (0,754) e “há uma orientação voltada para o desenvolvimento da carreira do empregado” (0,751).

Elas indicam que há uma participação espontânea e uma motivação para que os empregados mais antigos orientem os mais novos para o seu desenvolvimento profissional, dando uma assistência profissional aos funcionários iniciantes através da percepção das necessidades dos empregados. Denominou-se a dimensão D1 de dimensão “espontânea participação para o desenvolvimento”.

O fator 2 foi definido com um total de variância de 12,640%. Tem como variável de maior valor a característica “há uma preocupação para que o mentor e o mentorado sejam de gêneros diferentes” (-0,942) seguida da variável “há uma preocupação para que o mentor não

seja chefe imediato do mentorado” (-0,824). Há uma indicação de que há uma preocupação para que o mentor e o mentorado sejam de gêneros diferentes e para que o mentor não seja chefe do mentorado. Denominou-se a dimensão D2 de “gêneros diferentes”.

Estas duas variáveis foram as que obtiveram menores médias nas respostas, indicando um aparecimento “raro nas organizações”. Talvez porque a maioria dos mentores mencionados pelos respondentes foram do mesmo gênero que os seus, em se tratando do gênero masculino. E em se tratando do gênero feminino foram de gêneros diferentes dos seus. Ainda sobre esta variável os dados foram muito dispersos, variaram entre 1 e 5, obtiveram média próximo de 2 (raramente). Então, esta preocupação de que o mentor não seja do mesmo gênero do mentorado mostrou-se de surgimento raro.

O fator 3 foi definido com um total de variância de 10,154%. Tem apenas uma variável que é a característica “há uma alta rotatividade de empregados” (0,870). Esta dimensão como só apresentou uma variável, denominou-se a dimensão D3 de “rotatividade”.

O fator 4 foi definido com um total de variância de 7,255%. Apresenta também apenas uma variável que é a característica “é obrigatória a participação” (-0,773). Esta variável está relacionada a uma orientação obrigatória para o desenvolvimento do empregado. Por esta razão intitulou-se a dimensão D4 de “orientação para o desenvolvimento do empregado”.

O fator 5 foi definido com um total de variância de 5,317%. A sua única variável é a característica “proporciona crescimento pessoal” (1,104). Assim, se denominou a dimensão D5 de “crescimento pessoal”.



**Tabela 49 (4) - Matriz ordenada das características do Processo de Mentoria (em Pernambuco)**

Variáveis	Fatores					Dimensões encontradas
	1	2	3	4	5	
PE É espontânea a participação	1,024					
PE Há uma motivação para empregados mais antigos orientarem os mais novos	,969					
PE Há uma assistência profissional aos empregados iniciantes	,955					Participação espontânea para o desenvolvimento
PE Há percepção das necessidades dos empregados por parte dos dirigentes	,754					
PE Há uma orientação voltada para o desenvolvimento da carreira do empregado	,751					
PE Há uma preocupação para que o mentor e o mentorado sejam de gêneros diferentes		-,942				Gêneros diferentes
PE Há uma preocupação para que o mentor não seja chefe imediato do mentorado		-,824				
PE Há uma alta rotatividade de empregados			,870			Alta rotatividade
PE É obrigatória a participação				-,773		Participação obrigatória para o desenvolvimento pessoal
PE Proporciona crescimento pessoal					1,104	Crescimento pessoal
Autovalores	6,070	4,123	2,371	3,262	4,218	
Total da variância %	37,240	12,640	10,154	7,255	5,317	
Total da variância explicada acumulada %	37,240	49,880	60,034	67,288	72,605	

Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)

Da mesma maneira que foi realizado o teste das amostras emparelhadas nos demais grupos de características, aqui também foi realizado, e de acordo com os dados da Tabela 50 (4) abaixo, a amostra se comportou de forma semelhante nos dois aspectos: empresas dos respondentes e as organizações em Pernambuco. De acordo com os valores do nível de significância (Sig) superiores a 0,05 da mesma Tabela, com um intervalo de confiança de 95%.

Ainda na Tabela 50 (4) citada acima, também se observa a diferença entre as médias das empresas do respondentes e as médias das organizações em Pernambuco. Destaca-se a diferença entre as médias da dimensão 3 (-0,54), que apresentou média superior nas empresas em Pernambuco em comparação às empresas dos respondentes. Isto indica que, na visão deles, ocorre uma maior rotatividade nas empresas de Pernambuco do que nas deles. As demais diferenças nas dimensões não foram significativas.

Tabela 50 (4) – Teste de Amostras emparelhadas das características do Processo de Mentoria (em Pernambuco)

Pares das dimensões	Diferenças emparelhadas				Sig.	
	Desvio Padrão	Médias		Diferença das médias		
		Empresa - Pernambuco				
Par D1	Participação espontânea para o desenvolvimento	1,366	3,16	2,97	0,19	,481
Par D2	Gêneros diferentes	1,269	1,78	1,72	0,06	,692
Par D3	Rotatividade	1,416	2,60	3,14	-0,54	,353
Par D4	Participação obrigatória para o desenvolvimento pessoal	1,093	2,28	2,16	0,12	,881
Par D5	Crescimento pessoal	1,320	3,73	3,59	0,14	,454

Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)

De acordo com o emergente da análise fatorial, pode-se dizer que o processo de mentoria, nas empresas em Pernambuco, de uma maneira geral, é envolvido por uma participação espontânea para o desenvolvimento do mentorado, os mentores e mentorados são de gêneros diferentes, as empresas apresentam alta rotatividade, e as empresas induzem a uma participação no processo e se busca o crescimento pessoal.

A prática nas empresas de pessoas mais velhas e mais experientes que “adotam” um profissional mais jovem para orientá-lo, de forma, geralmente, espontânea, é algo que se faz há anos (Pereira, 2003). Acontece que a mentoria pode ocorrer de forma tão espontânea que pode vir a ser um processo quase inconsciente (Shea, 2001).

Vários escritores têm sugerido que gêneros opostos (do mentor e do mentorado) no relacionamento de mentoria são limitadores, porque eles não fornecem ao mentorado um modelo que possa ser identificado e replicado com facilidade (Shapiro *et.al.*, apud Olian *et. al.*, 1988). Mas, Burke *et.al.* (1994) afirmam que a maioria dos mentores é de homens porque as maiorias das posições hierárquicas mais altas nas organizações estão ocupadas por homens. E no caso deste estudo, a maioria dos respondentes foi do gênero feminino, e a maioria dos principais mentores eram do gênero masculino. Na visão de Kalbfleisch (2000), tanto na perspectiva do mentor como do mentorado, relacionamentos de mentoria com indivíduos do mesmo gênero ocorrem mais comumente do que com mentores e mentorados de gêneros

opostos. Mas, Fagenson (1989) afirma, que os mentorados não se sentem afetados pelos diferentes gêneros dos seus mentores.

Entre os diversos benefícios que a mentoria trás, há a redução de rotatividade de funcionários (Zey, 1997) porque existe menos intenção de *turnover*, durante o processo de mentoria (Eby *et.al.*, 2000), diferentemente dos resultados encontrados na pesquisa que identificou alta rotatividade nas empresas no Estado.

A mentoria é obrigatória quando ela é um processo formalmente estruturado e iniciado por uma organização, normalmente com um forte comprometimento com o crescimento individual e valorização do treinamento e do desenvolvimento profissional (KRAM, 1988), onde o processo de mentoria é desenvolvido com a assistência ou intervenção da organização (Ragins e Cotton, 1999).

Por fim, segundo Olian *et.al.* (1988), mentores provêm dois papéis: um papel instrumental que inclui o comportamento do mentor que influencia a visibilidade do mentorado na organização e um papel intrínseco que inclui o comportamento do mentor que provêm suporte pessoal ao mentorado. Zey (1997) corrobora com esta idéia quando expõe que o mentor fornece conhecimento, suporte pessoal, proteção e promoção ao mentorado.

Após terem sido realizadas as análises dos dados, a pesquisadora teceu suas considerações finais que serão a seguir detalhadas.

## 5. Considerações finais

---

O trabalho de um pesquisador é movido pelo desejo de se descortinar o mundo fascinante chamado ciência. O presente estudo foi iniciado e desenvolvido através deste desejo.

O despertar se deu não apenas pelo encanto que é a existência de mentores nas vidas das pessoas e a importância que eles ocupam, tanto a nível pessoal como a nível profissional, mas, pelos mentores que passaram e os que ainda existem na vida da pesquisadora. Estes mentores se tornaram mais significativos depois de se ter constatado a existência dos mesmos em diversos momentos da vida dela. Como diz SHEA (2001), a mentoria pode ocorrer de forma tão espontânea que pode vir a ser um processo quase inconsciente. Quando se percebe que o mentor é alguém tão importante, se percebe, também, o quão importante é ser mentor de alguém. A partir desta constatação, foi construída a idéia de se pesquisar o tema.

Com o término do trabalho de campo, analisaram-se os dados e chegou-se à fase de conclusões. Nesta seqüência, se retomou as idéias dos teóricos, pensou-se nos resultados obtidos, na vivência pessoal, e partiu-se para a elaboração das considerações finais que constituíram a conclusão do trabalho realizado.

Relembra-se aqui, que o objetivo deste trabalho foi “identificar e descrever os processos de mentoria existentes nas empresas em Pernambuco, na visão dos alunos de MBA executivo da UFPE”, e responder as duas perguntas de pesquisa: Até que ponto, na percepção dos alunos do MBA Executivo da UFPE, as empresas em Pernambuco apresentam processos de mentoria e de que forma os processos existentes podem ser descritos? E, em uma relação de mentoria bem sucedida, que aspectos caracterizam o mentor, o mentorado e a própria relação, na visão dos alunos do curso de MBA Executivo da UFPE?

A escolha dos alunos de MBA Executivo da UFPE foi proposital no sentido de se tratar de indivíduos que indicam estarem em busca de ampliar e ou trocar conhecimentos organizacionais. Em complementação à pesquisa, identificou-se o perfil dos respondentes e o grau de satisfação com o próprio emprego.

Os dados foram descritos buscando-se compreender os resultados da pesquisa e objetivando expor, dentro de uma lógica seqüencial, as descobertas deste estudo exploratório.

Através da comparação dos resultados foi possível inferir que os respondentes são em sua maioria mulheres, casadas, ocupantes de cargos de gerência, com média de idade de 35 anos, estão satisfeitas com o trabalho e se fossem recomeçar, tentariam o mesmo trabalho. Indicando se tratar de um perfil de carreira estável, satisfação no trabalho e realização profissional.

Estes respondentes forneceram dados sobre a existência de mentores e mentorados em suas vidas, tanto dentro da organização quanto fora, indicando existência de múltiplos processos de mentoria. Estes processos apresentaram ênfase em mentores e mentorados de dentro da organização. Mentores que ocupavam cargos de chefia dos respondentes e mentorados que eram subordinados dos respondentes. Em relação aos mentores e mentorados de fora da organização, predominaram, os membros das famílias dos respondentes.

Sobre estes mentores, de uma maneira geral, incluindo tanto os de dentro quanto os de fora da organização, apresentaram algumas peculiaridades: eram predominantemente homens; mais velhos que seus mentorados (no caso os respondentes); tiveram em média relacionamentos de mentoria que duraram cerca de 8 anos; demonstraram gostar do que faziam e proporcionaram qualidade nas relações de mentoria. A longa duração indica processo de mentoria informal, que, geralmente, são mais longos (de 3 a 6 anos), enquanto que os formais são mais breves (de 6 meses a 1 ano), Kram (1988).

Junto a estas peculiaridades dos mentores, os respondentes salientaram algumas características importantes que o mentor deve apresentar em uma relação bem sucedida de mentoria. Desse modo, o mentor foi caracterizado: como alguém confiável, que sabe ouvir, que é verdadeiro, sabe expor o que pensa, dar *feedback* ao mentorado, tem o desejo de compartilhar conhecimento, sabe compartilhar conhecimento, quer que o mentorado se desenvolva em sua vida profissional, acredita no potencial do mentorado e tem satisfação na sua carreira.

Além das particularidades dos mentores, os respondentes também destacaram os seguintes aspectos do mentorado: eram geralmente dos mesmos gêneros que seus mentores (neste caso os respondentes); mais novos que eles; os relacionamentos de mentoria duraram cerca de 3 anos; os mentorados gostavam desses relacionamentos e estavam satisfeitos com eles.

Ao lado destes aspectos, os respondentes salientaram algumas características que julgaram mais importantes para que um mentorado possuísse uma relação bem sucedida de mentoria. Neste sentido, o mentorado foi descrito como alguém que: quer buscar crescimento profissional, sabe ouvir, quer desenvolver seu potencial, confia no mentor, tem aspirações profissionais, tem responsabilidades com seus compromissos, dar *feedback* ao mentor e sabe expor suas dificuldades.

Baseado no acima citado, o perfil do mentor indica um mentor mais voltado às funções de carreira do que as psicossociais. O perfil do mentorado acima citado indica um mentorado que está mais voltado a um desenvolvimento organizacional, a receber uma mentoria com maior ênfase nas funções de carreira. Observa-se que tanto o perfil do mentor quanto do mentorado apontam para um maior realce nas funções de carreira, não deixando de ser beneficiado pelas funções psicossociais. As funções de carreira são aqueles aspectos do relacionamento que melhoram a aprendizagem do mentorado preparando-o para o

desenvolvimento em uma organização. As funções psicossociais são aqueles aspectos do relacionamento que desenvolvem um senso de competência, clareza e identidade, onde o mentor irá ajudar seu mentorado a desenvolver seus próprios conceitos. As funções psicossociais afetam cada indivíduo no nível pessoal (KRAM, 1988).

Diante do exposto, os respondentes destacaram que uma relação bem sucedida de mentoria também apresenta sua faceta idealizada. Neste sentido, uma relação de mentoria bem sucedida foi caracterizada como tendo que ter: confiança mútua entre mentor e mentorado, empatia entre eles, comprometimento entre eles, bom relacionamento entre ambos, autenticidade na relação de mentoria, *feedback* entre mentor e mentorado e engajamento entre eles.

Como pôde ser observado na análise dos dados, as tabelas continham muitas variáveis, logo, foi necessária a realização de uma análise fatorial dos grupos de características (do mentor, do mentorado e de mentoria) com a finalidade de reduzir a quantidade destas variáveis, obtendo-se grupos de variáveis correlacionadas que são explicitados na Tabela 51 (4), abaixo.

Nesta tabela, exposta adiante, apresentam-se os resultados da análise fatorial, os quais foram expressos em fatores que geraram dimensões. O mentor tem que ter um mentorado para gerar uma relação de mentoria e vice versa. Neste contexto, as características de ambos estão entrelaçadas com o objetivo de proporcionar uma relação de mentoria bem sucedida.

Analisando as dimensões dos três aspectos acima citados, pode-se dizer que:

- Numa relação bem sucedida de mentoria, o mentor é quem orienta na relação, só que para isso, ele tem que estar capacitado;
- O mentor é alguém confiável em quem o mentorado confia, gerando assim, um bom e próspero relacionamento que proporciona crescimento pessoal;

- Esse relacionamento onde o mentor investe no mentorado exige um comprometimento do mentorado, no sentido de que ele queira investir em seu autocrescimento pessoal e profissional;

- O mentorado tem que querer se desenvolver;

- O mentor acredita em um crescimento mútuo, que envolve troca de benefícios tanto para o mentor quanto para o mentorado, porque ele também necessita de uma autocompensação em ser mentor.

Neste mesmo contexto, unindo as características do mentor, do mentorado e da mentoria, pode-se dizer que: o mentor se caracteriza como sendo uma pessoa, geralmente, mais velha e mais experiente, que tem influência na organização, sente satisfação profissional, percebe o mentorado como um todo e proporciona visibilidade a ele para que ele se desenvolva, porém, nesta relação o mentorado recebe suporte pessoal, mas não depende do mentor, e ainda, esta relação gera benefícios diversos, não só para o mentorado, mas pode gerar para o mentor, inclusive, recompensa financeira.

***Tabela 51 (5) Dimensões das Características do Mentor, Mentorado e Mentoria***

<u>Dimensões das Características</u>				
	Mentor	Mentor	Mentorado	Mentoria
D1	Orientação ao mentorado	Visibilidade ao mentorado	Confiança no mentor	Capacitação do mentor
D2	Confiabilidade	Influência organizacional	Comprometimento	Relacionamento próspero
D3	Investimento no mentorado	Autocompensação	Autocrescimento	Suporte pessoal
D4	Compreensão	Percepção do mentorado	Satisfação profissional	Recompensa financeira
D5	Crescimento mútuo	Ensino ao mentorado	Auto-investimento profissional	Independência na relação
D6	Mais velho	Satisfação profissional		
D7		Chefe do mentorado		

Destacando-se os processos de mentoria nas organizações, tecem-se os comentários a seguir:

A análise fatorial também foi realizada com o mesmo objetivo anteriormente citado, de reduzir o número de variáveis, das características dos processos de mentoria nas



organizações dos respondentes e em Pernambuco em grupos de variáveis correlacionadas que são explicitados na Tabela 52 (4). Os processos de mentoria, nas empresas dos respondentes quanto nas empresas em Pernambuco, geraram dimensões diferentes.

A – Organizações que são local de trabalho dos respondentes:

Ressalta-se, inicialmente, que os aspectos considerados mais relevantes, em relação às organizações onde os respondentes trabalhavam, foram que os processos de mentoria proporcionam crescimento pessoal, há um interesse de ampliar os conhecimentos por parte dos empregados e proporcionam crescimento profissional.

Os resultados da análise fatorial demonstraram que, além das características citadas acima, apresentaram-se seis dimensões, que foram detalhadas na Tabela 46 (4) na análise dos resultados (item 4.3.7.4). São elas:

- Dimensão D1 “desenvolvimento dos empregados”, indica uma preocupação que o empregado se desenvolva na organização. Esta dimensão contém variáveis que apresentam indícios de um processo de mentoria informal com funções de carreira e psicossociais;
- Dimensão D2 “ajuda obrigatória aos iniciantes”, conduz a se pensar que a empresa induz o mentor ajudar os empregados iniciantes na organização proporcionando-lhe desenvolvimento. Esta dimensão apresenta variáveis que indicam um processo de mentoria formal e funções de carreira;
- Dimensão D3 “identificação”, aponta no sentido de que o mentorado se identifica com o mentor, ele se torna um exemplo. Esta dimensão mostrou que suas variáveis tinham uma tendência a um processo mentoria informal e funções psicossociais;
- Dimensão D4 “não chefe”, mostra que o mentor não se apresenta como sendo chefe do seu mentorado.

- Dimensão D5 “busca de conhecimento”, indica que o mentorado deve querer ampliar seus conhecimentos para tirar maior proveito do processo de mentoria. Esta dimensão demonstrou que suas variáveis estavam relacionadas a funções de carreira;

- Dimensão D6 “desenvolvimento formal”, indica que há uma postura da organização para que os empregados participem de processos de desenvolvimento. Esta dimensão apresentou variáveis que indicavam uma relação com processo de mentoria formal e funções de carreira.

Neste sentido, nas empresas em que os respondentes trabalhavam, a mentoria foi caracterizada: como sendo um processo capaz de prover o desenvolvimento dos empregados; com uma obrigatoriedade de se ajudar aos empregados iniciantes; com existência de uma identificação entre o mentor e o mentorado, sendo que a figura do mentor não é a de chefe do mentorado; com uma busca de conhecimento por parte dos empregados; sendo, também, um processo de desenvolvimento formal.

#### B- Organizações no Estado de Pernambuco:

Em relação aos processos de mentoria nesta unidade federativa, pode-se dizer que houve apenas uma característica considerada “frequente” na organização e, apontada como destaque pelos respondentes: o processo de mentoria proporciona crescimento pessoal. Isso foi apontado tanto nas empresas dos respondentes como em todo o Estado de Pernambuco.

Os processos de mentoria nas organizações no Estado de Pernambuco, além da característica em comum acima citada, apresentaram enfoques diferentes dos encontrados nas organizações em que os respondentes trabalhavam, na visão dos alunos do MBA. Em relação às dimensões da análise fatorial dos processos de mentoria nas organizações em Pernambuco, se chegou a cinco dimensões. São elas:

- Dimensão D1 “participação espontânea para o desenvolvimento”, indica que os funcionários procuram se desenvolver na organização. Esta dimensão contém variáveis que indicam processos de mentoria informal e funções de mentoria de carreira;

- Dimensão D2 “gêneros diferentes”, aponta no sentido de que não há uma preocupação que o mentor e o mentorado seja de gêneros diferentes;
- Dimensão D3 “alta rotatividade”, mostra que os respondentes observaram que as organizações no Estado apresentam uma maior rotatividade dos empregados do que as que estão inseridos;
- Dimensão D4 “participação obrigatória”, demonstra que há uma orientação para o desenvolvimento pessoal do empregado além do desenvolvimento profissional, mesmo que exista uma participação espontânea para o desenvolvimento dele na organização. Esta dimensão indica estar relacionada a uma relação formal de mentoria;
- Dimensão D5 “crescimento pessoal”, aponta no sentido de que as organizações não só investem em desenvolvimento profissional, mas também em desenvolvimento pessoal. Esta dimensão contém um indicativo de funções psicossociais de mentoria.

***Tabela 52 (5) Dimensões das Características dos Processos de Mentoria***

<u>Dimensões das Características dos Processos de Mentoria</u>	
<u>Nas empresas dos respondentes</u>	<u>Nas empresas em Pernambuco</u>
D1 Desenvolvimento dos empregados	Espontânea participação para o desenvolvimento
D2 Ajuda obrigatória aos iniciantes	Gêneros diferentes
D3 Identificação	Alta rotatividade
D4 Não chefe	Participação obrigatória
D5 Busca de conhecimento	Crescimento pessoal
D6 Desenvolvimento formal	

O ponto comum percebido entre as empresas dos respondentes e as de Pernambuco como um todo, foi que há uma preocupação generalizada com o desenvolvimento dos empregados. Este objetivo é direcionado, principalmente, aos iniciantes nas organizações, mas que em algumas empresas, este processo é observado como de participação espontânea, numa busca de crescimento pessoal.

Diante do exposto, pode-se dizer que os processos de mentoria nas organizações onde os respondentes trabalhavam, não evidenciam que tenham sido estabelecidos processos de

mentoria formalmente estruturados e acompanhado pela organização. Os processos existentes apresentaram algumas características de um processo de mentoria formal e outros aspectos de mentoria informal. Salienta-se, ainda, que estes processos indicaram estarem dotados de funções de carreira e psicossociais.

Frente a isto, o que poderia ser realizado pelas organizações: maiores esclarecimentos sobre os benefícios deste tipo de relacionamento e estímulo para que isto ocorresse mesmo que não fosse estabelecido um programa de mentoria formal. Portanto, pode-se pensar que nestas organizações seria possível disseminar processos de mentoria mais conscientes e adotados com maior comprometimento, tanto do mentor, do mentorado, como da organização.

Aparentemente, nas organizações já existe uma preocupação com os funcionários iniciantes no sentido de proporcionar-lhe desenvolvimento organizacional.

Quando os respondentes mencionaram suas vivências de mentoria, suas opiniões indicaram processos de mentoria informal, baseada nas características que foram enfatizadas, tais como a existência de múltiplos relacionamentos de desenvolvimento e longos períodos de mentoria. A importância atribuída à existência de múltiplos mentores ao longo da vida das pessoas, pode proporcionar crescimento e desenvolvimento amplo (pessoal e profissional), tanto dentro quanto fora da organização. Mentores em diferentes fases da vida de um jovem aprendiz pode ajudá-lo a encontrar o caminho mais apropriado para o seu desenvolvimento pleno.

Aproveita-se este momento, e sugere-se que se leve para o MBA o tema mentoria, em razão de ser uma ferramenta de desenvolvimento que pode ser utilizada nas organizações, principalmente pelos gestores de recursos humanos. Estes poderiam valorizar este enfoque e chegar ao público através de eventos, palestras e exposição sobre o tema.

Neste contexto, o desconhecimento de outras realidades organizacionais pode ser sintoma de que não existe diálogo nas organizações ou entre organizações. O que pode ser

proporcionado são eventos que promovam discussão sobre o tema, pesquisa sobre a realidade de outras empresas, seminários, grupos de trocas de experiência ou palestras com o objetivo de divulgar e ampliar o conhecimento.

É responsabilidade social da universidade divulgar um instrumento de desenvolvimento pessoal e profissional, que pode ser funcional dentro e fora da organização, principalmente porque a universidade está lidando com aprendizes. A universidade pode ser o veículo de trazer a mentoria da teoria para a prática.

Diante do exposto, enfatiza-se que este estudo buscou uma visão sobre processos de mentoria em Pernambuco, na visão dos alunos do MBA Executivo da UFPE de várias organizações de diferentes segmentos. Pesquisas futuras podem comparar estes resultados com outros grupos de um determinado segmento correlacionando as percepções sobre relacionamentos de mentoria. Sugere-se, ainda, que sejam realizados estudos em outros estados ou regiões para ampliar a compreensão acerca desta temática, tendo-se no futuro um quadro sobre as características da mentoria no Brasil.

Neste sentido, ter-se-ia um estudo longitudinal que acompanhasse mentores e mentorados em seus relacionamentos de desenvolvimento, observando os aspectos peculiares à nossa cultura. Com isto, seria possível avaliar interferências culturais locais em razão de que os relatos encontrados na literatura estrangeira encontram-se influenciados pelas características sócio-culturais daqueles países.

Portanto, como o tema no Brasil ainda encontra-se em processo de disseminação, esta pesquisa pode servir de referências a outros estudos. O instrumento de coleta de dados, questionário utilizado no trabalho, pode vir a ser reaplicado, possibilitando a verificação de futuros resultados que favoreçam análises comparativas que corroborem para o desenvolvimento científico da mentoria em nosso país e no mundo.

## Referências

ALLEN, Tammy D.; POTEET Mark L. Developing Effective Mentoring Relationships: Strategies From The Mentor's Viewpoint. **Career Development Quarterly**. v.48. 1997. p.59-73.

ALLEN, Tammy D.; RUSSELL Joyce E. A.; MAETZKE Sabine B. Formal Peer Mentoring; factor related to protégés satisfaction and willingness to mentor others. **Group & Organization Management**. v. 22. n. 4. 1997. p. 488-507.

ARNOLD, John; JOHNSON, Karen. Mentoring In Early Carrer. **Human Resource Management Journal**. v.7. n.8. 1997. p. 61-70.

ASME – The American Society of Mechanical Engineers. Call for Mentors. Disponível em <<http://www.asme.org/ementoring.cfm>> Acesso em 27 de janeiro 2003.

BENNETTS, Chris. **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, Rosa E. A. **Mentoring: abrindo horizontes, superando limites, construindo caminhos.** São Paulo: Gente, 2001.

BERNHOEFT, Rosa E. A. **Chame o Mentor.** Revista Exame. Edição 785. n.3. São Paulo. Ed. Abril. 12 fev. 2003.

BURKE, Ronald. J. & MCKEEN, C. A. **Developing Formal Mentoring Programs in Organization.**1989. p. 76-79.

BURKE, Ronald J.; MCKEEN, Carol A.; MCKENNA, Catherine. Benefits of mentoring in organizations: The mentor's perspective. **Journal of Managerial Psychology** Bradford.v.9.1994.p.23-38.

BURKE, R. J. & MCKEEN, C. A. Mentoring in Organizations: Implications for Women. **Journal of Business Ethics**. v.9.1990.p.317-332.

BUTYN, Suzan. **Mentoring your way to improved retention.** Canadian HR Reporter. Toronto. v. 16. n. 2. 2003. p. 13-15.

CALADO, Sônia M<sup>a</sup> R. **The Impact of System Design Factor on Users Reaction to Peer Feedback**. Tese de Doutorado, Georgia: Georgia State University, 1994.

CARR, Rey. 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.

\_\_\_\_\_. The Status of Mentoring in Corporate Canada. **Compass: a Magazine Peer Assistance, Mentorship and Coaching**. v.15.1. 1999. p. 13-19.

\_\_\_\_\_. Tracking Trends Issues in Mentoring. **Compass: a Magazine Peer Assistance, Mentorship and Coaching**. v.15.1. 1999. p. 8-12.

CERVO, Amado; BERVIAN, Pedro. *Metodologia Científica*. 5. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2002.

CHAO, Georgia T. Mentoring Phases and Outcomes. **Journal of Vocational Behavior**, v.51.1997. p.15-28.

CHAO, Georgia T; WALZ, Pat M.; GARDNER, Philip D. Formal and informal mentorships: a comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. **Personnel Psychology**, v.45. 1992. p. 619-635.

DREHER, G.F; DOUGHERTY, T.W. **Substitutes for Career Mentoring: Promoting Opportunity through Career Management and Assessment Systems**. *Journal of Vocational Behavior*. 1997. vol. 51. p. 110-124.

EBY, Lillian; MACMANUS, Stacy; SIMON, Shana; RUSSELL, Joyce. The Protege's Perspective Regarding Negative Mentoring Experiences: The Development of a Taxonomy. **Journal of Vocational Behavior**, v. 57. 2000. p.1-21.

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.

FAGENSON, Ellen, MARKS, Michelle; AMENDOLA, Karen. Perceptions of mentoring Relationships. **Journal of Vocational Behavior**, v.51.1997. p.29-42.

GREENGARD, Smuel. **Moving forward with reverse mentoring**. *Workforce*. Costa Mesa. v.81. n.3. 2002. p. 15.

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

HARRINGTON, Amanda. **E-mentoring**: the advantages and disadvantages of using email to support distant mentoring. 1999. Disponível em: <<http://www.mentoringcentre.org/frames/researchframe.htm>>. Acesso em 23 jul. 2002.

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.

HIGGINS, Monica C. The more, the merrier? Multiple developmental relationships and work satisfaction. **The Journal of Management Development**. 2000. p. 277-295.

HIGGINS, Monica C.; KRAM, Kathy E. Reconceptualizing Mentoring at Work: a developmental network perspective. **Academy of Management Review**. v.16. 2001. p. 264-288.

HIGGINS, Monica C.; THOMAS, David A.. Constellations and careers: toward understanding the effects of multiple developmental relationship. **Journal of Organizational Behavior**. v .22. 2001. p. 223-247.

JUNQUEIRA, L. A. Costacurta. **Mentoring: você sabe o que é isto?**. Disponível em <<http://www.institutomvc.com.br/index.html>> Acesso em 27 de janeiro 2003.

KALBFLEISCH. Pamela J. Similarity and Attraction in Business and Academic Environments: Same and Cross-Sex mentoring Relationships. **Review of Business**. Summer. 2000.p.58-61.

KOBERG, C. S.; BOSS, R. W.; RINGER, R. C. Factors And Outcomes Associated With Mentoring Among Health-Care Professionals. **Journal of Vocational Behavior**, v.53.1998. p.58-72.

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

KRAM, Kathy. E.;ISABELLA, Lynn A. Metoring Alternatives: the role peer relationships in career development. **Academy of Management Journal**. v.28. n.1. 1985. p. 110-132.

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



LIANG, Belle; TRACY, Allison; TAYLOR, Catherine; WILLIAMS, Linda. Mentoring College-Age Women: A Relational Approach. **American Journal of Community Psychology**. v.30. n.2. 2002. p. 271-288.

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

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MATTAR, Fauze N. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas, v.1. 1996.

MBA Executivo da Universidade Federal de Pernambuco. <http://www.mbaexecutivo.com.br> Acesso em 15 de março de 2003.

MMHA - The Managers Mentors, Inc. **Modelo y Proceso Facilitado de Mentoring**©. Disponível em <<http://webs.sinectis.com.ar/mentoring/mentoring.html>>. Acesso em 15 de março de 2003.

MURRAY, Margo. **Beyond the Myths and Magic of Mentoring**: How to facilitate an effective mentoring program. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

NOE, Raymond. A. Women and Mentoring: A Review and Research Agenda. **Academy of Management Review**. v.13.n.1. 1988. p.65-78.

\_\_\_\_\_. An Investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationship. **Personnel Psychology**, v.41.1988. p. 457-479.

OLIAN, Judy; CARROLL, Stephen; GIANNANTONIO, Christina; FEREN, Dena. What do Protégés Look for in a mentor? Results of Three Experimental Studies. **Journal of Vocational Behavior**, v.33.1988. p.15-37.

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

PEREIRA. Pedro L. *Jornal O Vizinho*. Nº472. 2002. Disponível em <<http://www.ovizinho.com.br/>>. Acesso em 27 de janeiro 2003.

RAGINS, Belle R.; COTTON, John L.; MILLER, Janice S. Marginal Mentoring: effects on 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.

RAGINS, Belle R.; COTTON, John 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.29-550.

RAGINS, Belle R.; SCANDURA, Terri A. Gender differences in expected outcomes of mentoring relationships. **Academy of Management Journal**. v.37.n.4.1994. p.957-971.

REVISTA Você S.A. **Arrume (mais de) um mentor**. ed. Abril . n. 44. fev. 2002.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Colaboradores: PERES, J. A. S., *et.al.*. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. *Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologia*. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

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

SCANDURA, Terri A. SCHRIESHEIM, Chester A. Leader-Member exchange and supervisor career mentoring as complementary constructs in leaderships research. **Academy of Management Journal**. v.37. n. 6. 1994. p.1588-1602.

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

SMITH, Marnie. Teaching the "old dogs" new tricks: Reverse mentoring. **Canadian HR Report**. Toronto. v.13. n. 13. 2000. p. 7-9.

TYLER, Kathryn. Mentoring programs link employees and experienced execs. **HR Magazine**, 1998.

WALSH, Anne M Susan. BORKOWSKI, C. Cross-gender mentoring and career development in the health care industry. **Health Care Management Review**. 1999. v.24. n. 3. pg. 7-17.

WILSON, James A.; ELMAN Nancy S. Organizational benefits of mentoring. **Academy of Management Executive**. v.4. n.4. 1990. p.88-94.

ZEY, Michael G. **The mentor connection**: strategicalliances in corporate life. Transaction Publishers, New Brunswick, 1997.

## APÊNDICE A – Questionário



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
EM ADMINISTRAÇÃO

Recife, julho de 2003.

Caro aluno de MBA,

Sou mestranda em Administração na UFPE e meu projeto de dissertação tem como objeto de estudo **identificar e descrever os processos de mentoria**. O projeto tem como título **“Processos de Mentoria nas Organizações em Pernambuco, na Visão dos Alunos de MBA Executivo da Universidade Federal de Pernambuco”**.

Mentoria refere-se à relação que se estabelece entre profissionais experientes e outros mais jovens e no início de 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, orientando 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 e mais especificamente sobre as empresas em Pernambuco. O resultado deste estudo poderá contribuir para implantação e aperfeiçoamento dos programas de mentoria formais nas organizações.

São de extrema importância, tanto sua reflexão antes de responder quanto sua sinceridade nas respostas, de modo que sejam respondidas todas as questões.

O questionário é voluntário e os respondentes não serão identificados.

Cada questionário respondido e entregue na secretaria do MBA executivo da UFPE, fará jus a um quilo de alimento, doado pela mestranda, para o CELEC - Centro Espírita Luz, Esperança e Caridade, sito à Rua Amaro Gomes Poroca, 400 – Várzea-Recife/PE. Colabore com a pesquisa e com a instituição respondendo a este questionário.

Desde já, minha orientadora, Prof<sup>a</sup>. Sônia Calado Dias e eu agradecemos por sua colaboração e participação.

Lyana Jacqueline de Vasconcelos Salgues

*Mentor*

O mentor pode, geralmente, ser definido como alguém que tem experiência, conhecimento e comprometimento em promover e apoiar o desenvolvimento da carreira de um profissional iniciante (Ragins e Cotton, 1991; Ragins e Scandura, 1994; Scandura e Ragins, 1993). Pode ser um chefe, um professor, um colega, um amigo ou um membro da família (Higgins e Thomas, 2001). O mentor é descrito como um indivíduo que tem um interesse pessoal na carreira de um outro indivíduo, guia-o em sua vida profissional e pessoal e, talvez o ajude a galgar posições no trabalho.

*Mentorado*

**É o indivíduo menos experiente que recebe a orientação do mentor (a mentoria).**

*Mentoria formal*

O programa de mentoria formal é aquele estruturado e iniciado por uma organização. Normalmente estas organizações têm um forte comprometimento com o crescimento individual e valorizam o treinamento e o desenvolvimento profissional.

*Mentoria informal*

As relações de mentoria informal não são estruturadas, nem gerenciadas, nem são oficialmente reconhecidas pela organização. São normalmente relacionamentos espontâneos e acontecem sem envolvimento de uma organização. Os mentores informais seriam quaisquer outros profissionais, dentro ou fora da organização, que tenham influenciado no desenvolvimento profissional e pessoal de alguém.

Tendo em mente as definições acima, você poderia afirmar:

Que **tem ou já teve um mentor** em sua vida? Se sim, preencha o Quadro abaixo, marcando com um "x", de acordo com a ordem de importância do(s) **mentor(es)** que você já teve:

Ordem de importância	Mentor dentro da organização			Mentor fora da organização				Periodicidade dos encontros ver legenda*	Sexo	
	chefe 1	colega 2	outro 3	família 4	amigo 5	professor 6	outro 7		M 1	F 2
1º										
2º										
3º										
4º										
5º										

\* legenda da periodicidade da mentoria que recebeu ou recebe:

1 - Diariamente      2 - Duas ou três vezes por semana      3 - Semanalmente  
4 - Mensalmente      5 - Eventualmente      6 - Outro (especificar)

Até que ponto, na sua opinião, **seu primeiro mentor** gosta(va) do que faz(ia) (marque um número na escala abaixo)?

Nada      Extremamente

Ele tem \_\_\_\_\_ anos (se não puder ser preciso(a) coloque aproximadamente).

O processo de mentoria dura/durou \_\_\_\_\_ anos.

A qualidade dessa relação foi (marque um número na escala abaixo):

Péssima      Ótima

Se considerar **ser ou já ter sido um mentor**, para alguém, preencha o Quadro abaixo. Ranking por ordem de importância do(s) seu(s) **mentorado(s)**:

Ordem de importância	Mentorado dentro da organização			Mentorado fora da organização				Periodicidade de dos encontros	Sexo	
	subordinado 1	colega 2	outro 3	família 4	amigo 5	aluno 6	outro 7		ver legenda*	M 1
1º										
2º										
3º										
4º										
5º										

\* legenda da periodicidade da mentoria que recebeu ou recebe:

1 - Diariamente      2 - Duas ou três vezes por semana      3 - Semanalmente  
4 - Mensalmente      5 - Eventualmente      6 - Outro (especificar)

Até que ponto, o **mentorado**, considerado acima como o 1º, gosta/gostou dessa relação (marque um número na escala abaixo)?

Nada      Extremamente

Ele tem \_\_\_\_\_ anos (se não puder ser preciso(a) coloque aproximadamente).

O processo de mentoria dura/durou \_\_\_\_\_ anos.

Você considera que a sua relação com o mentorado foi satisfatória (marque um número na escala abaixo associando ao grau de satisfação)?

Nenhuma satisfação      Total satisfação

**Em uma relação *bem sucedida* de mentoria, que aspectos caracterizam o mentor, o mentorado e a própria relação de mentoria?**

A seguir, você vai marcar na coluna **Importância** o grau de relevância de cada aspecto para você (considerando uma escala de 1 a 5, onde **1 é “não é importante”** e **5 é “extremamente importante”**) e na coluna **Situação**, com que frequência você encontra esses aspectos na organização que você trabalha ou trabalhou em Pernambuco (considerando uma escala de 1 a 5 onde **1 é “nunca”** e **5 é “sempre”**).

Características do mentor:	Importância para você					Não sei	Situação na organização					Não Sei
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Ser confiável												
Saber ouvir												
Ser compreensivo												
Dar feedback ao mentorado												
Ter disponibilidade de tempo												
Ter capacidade para compartilhar												
Saber compartilhar conhecimento												
Perceber as necessidades do mentorado												
Querer que o mentorado se desenvolva em sua vida pessoal												
Aceitar o mentorado												

<b>Características do mentor (continuação):</b>	<b>Importância para você</b>					<b>Não sei</b>	<b>Situação na organização</b>					<b>Não Sei</b>
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Querer que o mentorado se desenvolva em sua vida profissional	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Gostar de ser mentor	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Ver a relação mentor-mentorado como de crescimento mútuo	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Possuir simpatia	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Não ser acessível	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Saber expor o que pensa	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Ser verdadeiro	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Possuir experiência profissional	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Ter bom relacionamento com o mentorado	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Acreditar no potencial do mentorado	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Receber recompensas por ser mentor	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Ter satisfação na carreira	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Não sentir compensação em ser mentor	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Ser mais velho que o mentorado	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Ser mais experiente que o mentorado	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Ter posição hierárquica na organização superior à do mentorado	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Possuir autoconfiança	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Servir de exemplo ao mentorado	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Ser do mesmo sexo que o mentorado	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Ter o desejo de compartilhar conhecimento	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Ser do sexo oposto ao do mentorado	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Não ser chefe direto do mentorado	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Dar conselhos ao mentorado	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Ter influência organizacional	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Criar oportunidades para movimentar e desenvolver o mentorado na organização	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Dar oportunidade ao mentorado para demonstrar competência e performance	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Fazer com que o trabalho do mentorado seja visto na organização	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Expor positivamente o mentorado para futuras oportunidades na organização	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Melhorar o conhecimento e compreensão do mentorado no mundo organizacional	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Proteger o mentorado de exposição e visibilidade em situações de alto risco que possam prejudicar a sua reputação	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Dar tarefas desafiantes ao mentorado que possam ajudar a aprendizagem e desenvolver técnicas e habilidades	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Servir de exemplo para o mentorado	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Ter amizade com o mentorado	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Outros:	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	

*Não desista, falta pouco, sua opinião é muito importante!*

<b>Características do mentorado:</b>	<b>Importância para você</b>					<b>Não sei</b>	<b>Situação na organização</b>					<b>Não sei</b>
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Ter satisfação na carreira	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Sentir compensação em ser mentorado	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Querer buscar crescimento profissional	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Querer ser mentorado	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Não querer desenvolver seu potencial	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Confiar no mentor	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Ter disponibilidade de tempo	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Ter responsabilidade com compromissos	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Ter aspirações profissionais	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Ter bom relacionamento com o mentor	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Saber ouvir	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Saber expor suas dificuldades	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Perceber suas necessidades	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Dar feedback ao mentor	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Querer buscar crescimento pessoal	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Não ter compromisso com a relação de mentoria	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Ser mais novo que o mentor	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Ser menos experiente que o mentor	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Não ser subordinado direto do mentor	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Outros:	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
<b>Características da relação de mentoria:</b>												
Haver empatia entre mentor e mentorado	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Haver engajamento entre mentor e mentorado	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Haver autenticidade na relação de mentoria	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Suprir de informações o mentorado	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Construir habilidades no mentorado	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Modelar papéis no mentorado	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Haver confiança mútua	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Haver compatibilidade entre mentor e mentorado	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Dar suporte pessoal ao mentorado	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Dar suporte profissional ao mentorado	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Haver compartilhamento de problemas e objetivos entre mentor e mentorado	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Haver comprometimento mútuo	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Existir bom relacionamento entre mentor e mentorado	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Haver dependência entre mentor e mentorado	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Recompensar financeiramente o mentor	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Haver treinamento para o mentor	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Haver feedback entre mentor e mentorado	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Haver compreensão mútua	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Outros:	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	

*Você está contribuindo para ampliar a produção científica.*



De acordo com os conceitos de **mentoria formal e mentoria informal**, você acha que existe mentoria na sua empresa? E em outras empresas em Pernambuco? O que caracteriza esses processos de mentoria?

Identifique as características abaixo, se elas existem, e, utilizando uma escala onde,

1 = não existe; 2 = raramente; 3 = de vez em quando; 4 = freqüentemente;

5 = muito freqüentemente, responda :

<b>Características existentes no Processo de Mentoria</b>	<b>Na sua empresa</b>					<b>Nas empresas em Pernambuco</b>				
É um processo informal	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
É um processo formal	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Proporciona crescimento profissional	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Há disponibilidade de tempo de ambos, mentor e mentorado, para o processo de mentoria	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
É espontânea a participação	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Há um desinteresse de ampliar os conhecimentos por parte dos empregados	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
É obrigatória a participação	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Proporciona crescimento pessoal	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
É prática atual da(s) empresa(s)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Há percepção das necessidades dos empregados por parte dos dirigentes	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Há uma assistência profissional aos empregados iniciantes	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Há uma Comunicação clara e objetiva dentro da organização	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Há uma alta rotatividade de empregados	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Há uma motivação para empregados mais antigos orientarem os mais novos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Há uma orientação voltada para o desenvolvimento da carreira do empregado	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Há uma orientação voltada para o desenvolvimento pessoal do empregado	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Há uma preocupação para que o mentor e o mentorado sejam de sexos diferentes	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Há uma identificação do mentorado com o mentor	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Há uma preocupação para que o mentor não seja chefe imediato do mentorado	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Outros:	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Comentários sobre o processo de mentoria:										



## APÊNDICE B – Características

**Quadro 1 - Características pessoais do Mentor**

V.1	CONFIAMI	Pes-Ser confiável
V.2	OUVIRI	Pes-Saber ouvir
V.3	COMPRESI	Pes-Ser compreensivo
V.4	COMPARII	Pes-Ter capacidade para compartilhar
V.5	PESSMNTI	Pes-Querer que o mentorado se desenvolva em sua vida pessoal
V.6	ACTARMTI	Pes-Aceitar o mentorado
V.7	GOSTMTOI	Pes-Gostar de ser mentor
V.8	CRSCMTUO	Pes-Ver a relação mentor-mentorado como de crescimento mútuo
V.9	SIMPATII	Pes-Possuir simpatia
V.10	SERACESI	Pes-Ser acessível
V.11	EXPORPEN	Pes-Saber expor o que pensa
V.12	SERVDDRO	Pes-Ser verdadeiro
V.13	BOMRELAC	Pes-Ter bom relacionamento com o mentorado
V.14	MAISVLHO	Pes-Ser mais velho que o mentorado
V.15	AUTOCONF	Pes-Possuir autoconfiança
V.16	SEXMNTDO	Pes-Ser do mesmo gênero que o mentorado
V.17	DARCNSLH	Pes-Dar conselhos ao mentorado
V.18	EXPLOMTI	Pes-Servir de exemplo para o mentorado
V.19	TERAMZDI	Pes-Ter amizade com o mentorado

Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)

**Quadro 2 - Características profissionais do Mentor**

V.20	FEEDBACI	Pro-Dar <i>feedback</i> ao mentorado
V.21	TEMPOI	Pro-Ter disponibilidade de tempo
V.22	CONHECMI	Pro-Saber compartilhar conhecimento
V.23	NCSDDMTI	Pro-Perceber as necessidades do mentorado
V.24	PROFMTDI	Pro-Querer que o mentorado se desenvolva em sua vida profissional
V.25	EXPPROFS	Pro-Possuir experiência profissional
V.26	RECOMPEN	Pro-Receber recompensas por ser mentor
V.27	SATFÇCAR	Pro-Ter satisfação na carreira
V.28	COMPMTRI	Pro-Sentir compensação em ser mentor
V.29	POTCMTDO	Pro-Acreditar no potencial do mentorado
V.30	MAISEXPT	Pro-Ser mais experiente que o mentorado
V.31	HIERQSUP	Pro-Ter posição hierárquica na organização superior à do mentorado
V.32	COMPLHAR	Pro-Ter o desejo de compartilhar conhecimento
V.33	CHEFMTDI	Pro-Ser chefe direto do mentorado
V.34	TERINFLI	Pro-Ter influência organizacional
V.35	CRAROPI	Pro-Criar oportunidades para movimentar e desenvolver o mentorado na organização
V.36	DAROPTNI	Pro-Dar oportunidade ao mentorado para demonstrar competência e <i>performance</i>
V.37	TBLHVSTI	Pro-Fazer com que o trabalho do mentorado seja visto na organização
V.38	EXPRPSTI	Pro-Expor positivamente o mentorado para futuras oportunidades na organização
V.39	MLHRCNHI	Pro-Melhorar o conhecimento e compreensão do mentorado no mundo organizacional
V.40	PRTGERMI	Pro-Proteger o mentorado de exposição e visibilidade em situações de alto risco que possam prejudicar a sua reputação
V.41	TRFASDSI	Pro-Dar tarefas desafiantes ao mentorado que possam ajudar a aprendizagem e desenvolver técnicas e habilidades

Fonte: Coletas dados da pesquisa (2003)

**Quadro 3 – Características do mentorado**

V.42	TERSTFÇI	Ter satisfação na carreira
V.43	STIRCPSI	Sentir compensação em ser mentorado
V.44	CRESCPFI	Querer buscar crescimento profissional
V.45	QSERMTDI	Querer ser mentorado
V.46	DESEVPTI	Querer desenvolver seu potencial
V.47	CONFRMTI	Confiar no mentor
V.48	DISPNBTI	Ter disponibilidade de tempo
V.49	RESPSBLI	Ter responsabilidade com compromissos
V.50	ASPIRPFI	Ter aspirações profissionais
V.51	BOMRLCTI	Ter bom relacionamento com o mentor
V.52	SABEROUI	Saber ouvir
V.53	SABEREXI	Saber expor suas dificuldades
V.54	PERCBNCI	Perceber suas necessidades
V.55	DARFEEDI	Dar <i>feedback</i> ao mentor
V.56	CRESCPFI	Querer buscar crescimento pessoal
V.57	COMPRELI	Ter compromisso com a relação de mentoria
V.58	MAISNOVI	Ser mais novo que o mentor
V.59	MENOSEXI	Ser menos experiente que o mentor
V.60	SUBDIMRI	Ser subordinado direto do mentor

Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)

**Quadro 4 – Características da relação de mentoria**

V.61	CONFIANÇ	Haver confiança mútua
V.62	EMPATIA	Haver empatia entre mentor e mentorado
V.63	COMPROMT	Haver comprometimento mútuo
V.64	BOMRELCT	Existir bom relacionamento entre mentor e mentorado
V.65	AUTNTCDD	Haver autenticidade na relação de mentoria
V.66	HFEEDBAC	Haver <i>feedback</i> entre mentor e mentorado
V.67	ENGAJAMT	Haver engajamento entre mentor e mentorado
V.68	SUPTPROF	Dar suporte profissional ao mentorado
V.69	COMPTBLD	Haver compatibilidade entre mentor e mentorado
V.70	HCOMPREE	Haver compreensão mútua
V.71	SUPRINFR	Suprir de informações o mentorado
V.72	CONTRHAB	Construir habilidades no mentorado
V.73	COMPALHT	Haver compartilhamento de problemas e objetivos entre mentor e mentorado
V.74	INDEPDCI	Haver independência entre mentor e mentorado
V.75	MODLRPPS	Modelar papéis no mentorado
V.76	SUPTPESS	Dar suporte pessoal ao mentorado
V.77	TREINMTR	Haver treinamento para o mentor
V.78	RECOMPSA	Recompensar financeiramente o mentor

**Quadro 5 – Características dos processos de mentoria nas empresas dos respondentes**

V.79	INFORMAL	EMP É um processo informal
V.80	FORMAL	EMP É um processo formal
V.81	CRESPROF	EMP Proporciona crescimento profissional
V.82	TEMPOAMB	EMP Há disponibilidade de tempo de ambos, mentor e mentorado, para o processo de mentoria
V.83	ESPONTPT	EMP É espontânea a participação
V.84	INTERAME	EMP Há um interesse de ampliar os conhecimentos por parte dos empregados
V.85	OBRIGPRT	EMP É obrigatória a participação
V.86	CRESPTSS	EMP Proporciona crescimento pessoal
V.87	PRATCEMP	EMP É prática atual da(s) empresa(s)
V.88	PERCNECS	EMP Há percepção das necessidades dos empregados por parte dos dirigentes
V.89	ASSTCNOV	EMP Há uma assistência profissional aos empregados iniciantes
V.90	COMUNCLA	EMP Há uma Comunicação clara e objetiva dentro da organização
V.91	ALTAROTT	EMP Há uma alta rotatividade de empregados
V.92	MOTVÇORI	EMP Há uma motivação para empregados mais antigos orientarem os mais novos
V.93	DESCARRE	EMP Há uma orientação voltada para o desenvolvimento da carreira do empregado
V.94	DESPESSO	EMP Há uma orientação voltada para o desenvolvimento pessoal do empregado
V.95	SEXDIFER	EMP Há uma preocupação para que o mentor e o mentorado sejam de gêneros diferentes
V.96	IDENTMTR	EMP Há uma identificação do mentorado com o mentor
V.97	MTRNAOCF	EMP Há uma preocupação para que o mentor não seja chefe imediato do mentorado

Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)

**Quadro 6 – Características dos processos de mentoria nas empresas em Pernambuco**

V.98	INFORMAS	PE É um processo informal
V.99	FORMALS	PE É um processo formal
V.100	CRESPRFS	PE Proporciona crescimento profissional
V.101	TEMPMXMS	PE Há disponibilidade de tempo de ambos, mentor e mentorado, para o processo de mentoria
V.102	EXPONTNS	PE É espontânea a participação
V.103	INTCCONS	PE Há um interesse de ampliar os conhecimentos por parte dos empregados
V.104	OBRIGATS	PE É obrigatória a participação
V.105	PCRESPTS	PE Proporciona crescimento pessoal
V.106	PRATCATS	PE É prática atual da(s) empresa(s)
V.107	PERCPNCS	PE Há percepção das necessidades dos empregados por parte dos dirigentes
V.108	ASSISPFS	PE Há uma assistência profissional aos empregados iniciantes
V.109	COMUNCLS	PE Há uma Comunicação clara e objetiva dentro da organização
V.110	ALTROTTS	PE Há uma alta rotatividade de empregados
V.111	MOTMAVHS	PE Há uma motivação para empregados mais antigos orientarem os mais novos
V.112	DESCARRS	PE Há uma orientação voltada para o desenvolvimento da carreira do empregado
V.113	DESPRFLS	PE Há uma orientação voltada para o desenvolvimento pessoal do empregado
V.114	SEXDIFSS	PE Há uma preocupação para que o mentor e o mentorado sejam de gêneros diferentes
V.115	IDENTFÇS	PE Há uma identificação do mentorado com o mentor
V.116	NAOCHEFS	PE Há uma preocupação para que o mentor não seja chefe imediato do mentorado

Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003)