



UNB - Universidade de Brasília
PPGA - Programa de Pós-graduação em Administração
Curso de Especialização em Gestão de Pessoas

**PROGRAMA DE MENTORIA:
QUALIDADE E NATUREZA DAS RELAÇÕES
ENTRE MENTOR E MENTORADO**

Laetitia Tavares Daud

BRASÍLIA - DF
1.º/2008

Laetitia Tavares Daud

**PROGRAMA DE MENTORIA:
QUALIDADE E NATUREZA DAS RELAÇÕES
ENTRE MENTOR E MENTORADO**

Monografia apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof.Dr. Tomás de Aquino Guimarães

BRASÍLIA - DF
1.º/2008

Resumo

O conceito de mentoria tem sido alvo do interesse de muitos autores em diversas áreas e está associado com a geração de conhecimentos empresariais, bem como o desenvolvimento de competências individuais e organizacionais. Diante de um ambiente cada vez mais turbulento e inconstante, as organizações têm recorrido a ações capazes de subsidiar e de nortear suas estratégias, já que a instabilidade é tida como a regra do mercado. Assim, a partir do tema em questão, esta monografia buscou descrever um programa de mentoria de uma empresa multinacional de consultoria e como mentores e mentorados percebem seus papéis nesse processo e como se dão essas relações. Foi realizada análise documental, que compreendeu a leitura e interpretação do programa de mentoria da organização estudada e os dados primários foram coletados mediante entrevistas presenciais realizadas com mentores e mentorados participantes do programa de mentoria, com o auxílio de um roteiro, sendo quatro entrevistas com mentores e quatro com mentorados. Os dados foram analisados com a utilização da técnica de análise documental e categorização dos dados. A partir dos dados coletados, pode-se concluir que o programa de mentoria estudado gera benefícios para a organização principalmente em nível de carreira. Contudo, existem alguns pontos relevantes que precisam ser observados. O primeiro diz respeito às mudanças de linha de trabalho que estão mudando as características do programa de mentoria, tornando-o menos necessário para o fim que se propõe. E, em segundo momento o quesito tempo foi uma constante entre os entrevistados, o que retrata a exigência da empresa em relação a resultados, mas não em relação a preparação de seus funcionários. Foi possível verificar, também, que as relações de mentoria decorrem muito mais de contatos informais no dia-a-dia de pessoas que compartilham o mesmo ambiente de trabalho, do que de exigências do programa formal de mentoria da empresa. Com isso, é possível concluir-se que programas de mentoria são interessantes quando inseridos em uma cultura que favoreça sua implementação, já que seus princípios de transferência de conhecimento e informação atingem seus objetivos de forma eficiente.

Palavras-chave: mentoria, mentor, mentorado.

Agradeço Deus por ter me concedido a oportunidade de concluir a turma III do curso de Pós Graduação em Gestão de Pessoas na Universidade de Brasília.

Agradecimento

A conclusão deste curso é um marco profissional que inclui a satisfação do dever cumprido e a inserção de pessoas marcantes na minha vida. Por isso, seguem meus agradecimentos à todos que formam importantes para a conclusão deste trabalho..

Agradeço primeiramente a Deus, pelo Dom da Vida .

Á minha família: meus pais Ibraim, Jerusalet e irmão Alexander pelo apoio, compreensão neste período de grande dedicação á minha formação.

Agradeço aos amigos que acompanharam com paciência minha fase de dedicação ao estudo.

Agradeço ao Oba Hortifruti, organização onde trabalho, pela parceria.

Agradeço também pelos colegas da secretaria do Programa de Pós Graduação (PPGA) que sempre de forma solícita atenderam às solicitações feitas por mim.

Á minha turma, pela confiança depositada em nomear-me representante de turma, o qual me dediquei de coração.

Registro também meus agradecimentos à professora Dra. Fátima Bruno pelo apoio ao longo do curso.

E, principalmente ao professor Dr. Tomás de Aquino que com grande disponibilidade e empenho transmitiu de forma primorosa seus conhecimentos de forma fundamental para a conclusão deste trabalho..

Meus sinceros agradecimentos

Sumário

| | |
|---|----|
| 1. Introdução | 1 |
| 1.1 Formulação da situação problema..... | 2 |
| 1.2 Justificativa..... | 2 |
| 1.3. Objetivos | 3 |
| 1.3.1 Objetivo Geral..... | 3 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos..... | 3 |
| 2. Referencial Teórico | 4 |
| 2.1 Conceito de Mentoria..... | 4 |
| 2.2 O papel do mentor..... | 5 |
| 2.3 Funções da Mentoria..... | 6 |
| 2.4 Fases da Mentoria | 7 |
| 2.5 Mentoria Formal e Mentoria Informal | 7 |
| 2.6 Mentoria Eletrônica | 9 |
| 2.7 O Processo de Mentoria..... | 10 |
| 3. Metodologia da pesquisa | 12 |
| 3.1 Empresa pesquisada | 12 |
| 3.2 Tipo de Pesquisa | 15 |
| 3.2.1 Pesquisa de campo..... | 16 |
| 4. Resultados e Discussão | 17 |
| 4.1 Aspectos positivos do programa de mentoria segundo a opinião de mentorados..... | 17 |
| 4.2 Aspectos positivos do programa de mentoria segundo a opinião de mentores..... | 22 |
| 4.3 Aspectos negativos do programa de mentoria segundo a opinião de mentorados..... | 25 |
| 4.4 Aspectos negativos do programa de mentoria segundo a opinião de mentores..... | 27 |
| 5. Conclusão e Recomendações | 31 |
| Referências | 32 |
| Apêndices..... | 34 |
| Apêndice A: Roteiro básico para Entrevista semi-estruturada – mentor | 34 |
| Apêndice B: Roteiro básico para Entrevista semi-estruturada – mentorado..... | 35 |

1. Introdução

O aumento da complexidade dos negócios e a evolução acelerada das tecnologias levaram as organizações a buscar um novo tipo de atuação que consiga somar conhecimento atualizado e seu respectivo desdobramento. Desta forma, o conhecimento tornou-se diferencial competitivo organizacional. Segundo Leite et al. (2005), a evolução do mercado e das organizações, a valorização do quadro funcional e ações para adaptabilidade deste novo cenário são algumas das práticas coordenadas pela gestão de pessoas.

Para permanecerem no mercado, as organizações buscam diferenciais que as tornem competitivas. No entanto, no mercado atual, onde as informações estão disponíveis quase sempre de forma instantânea, é quase impossível atingir um resultado que nenhuma outra empresa tenha atingido ou esteja a caminho de atingir. Carbone et al. (2006) descrevem que a competição gerada pelo mercado é caracterizada por constantes transformações no ambiente empresarial. Assim, são comuns as tentativas de identificar modelos de gestão mais eficazes, fontes de vantagem competitiva e mecanismos para promover de forma sustentada o desenvolvimento organizacional.

Nesse contexto, surgem várias necessidades organizacionais. Uma dessas necessidades refere-se ao desenvolvimento do corpo funcional para melhor adaptabilidade destas mudanças. Segundo Minor (2003) os gerentes tradicionais têm fundamental participação na elaboração e distribuição de tarefas, estabelecimento de metas e monitoramento de toda dinâmica por meio de sistemas de avaliação e controles. São facilitadores que delegam tarefas através de uma visão comum, e ainda motivá-las.

A partir dessa análise surgem recursos diversos para efetuar o desenvolvimento do corpo funcional das organizações. Uma das ferramentas passíveis de serem utilizadas são os programas de mentoria. Trata-se de tema que gera interesse fora do Brasil já há algum tempo, já que, de acordo com Salgues et al. (2004), é capaz de capacitar para o desenvolvimento do indivíduo, principalmente o iniciante, dentro da organização.

Segundo Azevedo e Dias (2002), o fenômeno da mentoria tem encontrado sólido embasamento, principalmente nos Estados Unidos e na Europa, sendo foco de muitas discussões e pesquisas na última década e revelando-se como tendência emergente neste novo milênio.

Em virtude disso, gerou-se o interesse de detalhar algumas das estratégias que as empresas utilizam para alcançar diferencial competitivo que é a capacitação do seu corpo funcional, principalmente do gerencial. Assim, este trabalho utiliza uma organização de

consultoria multinacional que possui um programa de mentoria já implementado para descrever um exemplo de como estas ferramentas auxiliam as organizações a tornarem-se competitivas.

Vale mencionar que, como as pesquisas relacionadas a esta área ainda estão em sua fase inicial, o presente trabalho tem como objetivo contribuir para o aprimoramento deste tema, utilizando o programa de mentoria de uma empresa multinacional e identificando como ele interfere na qualidade e natureza da relação entre mentor e mentorado.

1.1 Formulação da situação problema

Mentoria vem sendo alvo do interesse de muitos autores em diversas áreas e está associado com a geração de conhecimentos empresariais, bem como o desenvolvimento de competências individuais e organizacionais.

Diante de um ambiente cada vez mais turbulento e inconstante, as organizações têm recorrido a ações capazes de subsidiar e de nortear suas estratégias, já que a instabilidade é tida como a regra do mercado. Assim, a partir do tema em questão, a pergunta que esta se propõe a responder é:

Como programa de mentoria é definido por uma organização multinacional de consultoria e como mentores e mentorados percebem seus papéis nesse programa?

1.2 Justificativa

Mentoria se tornou um tema de interesse por tratar-se de estratégia organizacional muito difundida principalmente nos Estados Unidos por meio dos conhecidos *coaches* (termo em inglês que significa treinador).

Esta ferramenta funciona como alguém que auxilia executivos a atingir melhores resultados. E, para que os resultados tenham proporções organizacionais significativas é necessária a transferência dessas informações cheguem ao corpo funcional. Para isso, existem os programas de mentoria, os quais tratam da relação entre um profissional mais experiente transferindo o conhecimento para o de menor experiência.

Mentoria é um processo importante para o desenvolvimento humano mediante o qual uma das partes investe seu tempo, energia e conhecimento pessoal para prestar assistência ao

crescimento e talento de outrem (Shea, 2001). Segundo o mesmo autor é um dos métodos mais vastos de encorajamento do desenvolvimento humano.

Esse conceito abrange um processo mediante o qual o mentor e mentorado trabalham juntos para descobrir e desenvolver habilidades ainda não reveladas pelo mentorado provendo conhecimento e técnicas à medida que as chances e necessidades surgem, objetivando também que o mentor sirva como um eficiente tutor, conselheiro, amigo e também lâmina na qual o mentorado afiará suas habilidades e aguçará seu pensamento (Shea, 2001).

Assim sendo, a presente pesquisa repousa sua importância no detalhamento de algumas das estratégias que as empresas utilizam para alcançar diferencial competitivo por meio de investigações em uma organização de consultoria multinacional. Tal empresa possui um programa de mentoria já implementado e, por meio de suas experiências, serão descritos exemplos de como o uso desta ferramenta pode ser significativa no mercado e, enfim, contribuir para a disseminação deste tema no ambiente acadêmico.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da presente monografia é identificar como programa de mentoria é definido por uma organização multinacional de consultoria e como mentores e mentorados percebem seus papéis e relações nesse processo.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para que se possa alcançar o objetivo geral citado, deverão ser atingidos determinados objetivos específicos, quais sejam:

- Descrever as normas/regras do programa de mentoria de uma empresa multinacional de consultoria;
 - Identificar características de pares de programa de mentoria;
- Reconhecer natureza da relação entre mentor e mentorado;
- Identificar a qualidade da relação entre mentor e mentorado.

2. Referencial Teórico

2.1 Conceito de Mentoria

Em ambiente organizacional onde prevalece a instabilidade, as empresas têm recorrido a ferramentas que subsidiem ações que possam nortear estratégias mais confortáveis. Assim, entende-se por programas de mentoria as ações capazes de propiciar às organizações subsídio para a estabilidade necessária na construção de estratégias.

Mentoria é um tema que vem gerando interesse nas organizações pelos resultados obtidos ao longo dos anos na gestão de pessoas. Embora esse conceito tenha sua tradição presente no curso da história, tendo sido identificada desde a mitologia, o tema se popularizou na literatura acadêmica no campo da Administração apenas no final da década de 70 (VERGARA, 2005).

Segundo Dutra (2002), desde os anos 80 fala-se da necessidade de rever a forma de gestão de pessoas e de repensar conceitos e ferramentas de gestão. Apesar disso, somente a partir dos anos 90 é que surgem propostas mais concretas de mudança e observam-se resultados positivos em novas formas de gerir pessoas.

Artigos publicados começaram a apontar a mentoria como um modo de desenvolver líderes e estimular altas performances das pessoas. O termo, contudo, não raro aparece confundido com outros, tais como: instrutor, professor, tutor, guru. Mas, conforme ensina Vergara, *instrutor* é aquele que transmite regras; o *professor*, educa; *tutor* é aquele que se responsabiliza pelo aprendizado do educando; e, por fim, *guru* é a quem as pessoas seguem incondicionalmente por tratar-se de temas mais subjetivos e místicos (VERGARA, 2005).

Segundo Carbone et al. (2000, apud O'Dell e Grayson, 2006), os executivos reconhecem que nas organizações reside, desconhecido e não utilizado, um vasto tesouro interno de conhecimento, *know how*² e melhores práticas. Desta forma, o programa de mentoria passou a se destacar e a ter importância nas organizações, pois a transferência de informação fez-se necessária e urgente.

Compartilha-se do entendimento que conceitua mentoria como um relacionamento entre um adulto menos experiente (mentorado) e outro com avançada experiência e conhecimento (mentor); relação em que o segundo ajuda o primeiro a aprender a navegar no

² Termo em inglês que se refere ao conhecimento obtido com a prática.

mundo do trabalho por dar suporte e promover a sua mobilidade ascendente de carreira (Kram, 1988 apud Salgues et al. 2004).

Para Shea (2001), mentoria pode ser definido como um efeito significativamente duradouro e benéfico na vida ou estilo de outra pessoa, geralmente oriundo de um contato pessoal bilateral.

2.2 O papel do mentor

Um ponto ressaltado na literatura de mentoria diz respeito às funções exercidas pelo mentor. Um mentor é o indivíduo que oferece conhecimento, *insight*², perspectiva ou sabedoria que será especialmente proveitosa para outra pessoa (Shea, 2001). Segundo Shea (2001, p. 6) “mentores são indivíduos que exercem em nós uma influência auxiliadora”.

Segundo Goldsmit, Lyons et al. (2003) mentor é uma palavra que traz à mente a imagem de um experiente sábio corporativo conversando com um jovem ingênuo. Desta forma, mentores são treinadores de aprendizagem, ou seja, conselheiros sensíveis e de confiança. Vale destacar que nem todo mentor é gestor, mas todos os supervisores e gerentes eficazes devem ser mentores, já que estes precisam ter uma visão ampla do desenvolvimento da pessoa em longo prazo e seus efeitos são mais de médio e longo prazos.

O mentor desempenha diversos papéis no processo de mentoria, dentre eles podem ser citados: desenvolver confiança e comportamentos positivos, ajudar a tomar decisões acerca de metas e trajetórias para a carreira do mentorado, desenvolver a auto-estima do mentorado, respeitar a confidencialidade, oferecer sugestões, alternativas e pensamentos criativos, estimular e apoiá-lo em novas situações e tarefas.

Podem ser consideradas ainda atribuições de o mentor atuar como catalisador do crescimento do mentorado, 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 habilidade de saber ouvir (Salgues e Dias, 2004).

As tarefas desempenhadas pelo mentor, Shea (2001) podem ser classificadas em:

- Orientar;
- Sugerir;
- Aconselhar;
- Reverter situações;

³ Termo em inglês que se refere a percepção, discernimento.

- Provocar no mentorado a possibilidade de um olhar diferente sobre o mesmo problema;
- Fazer o mentorado entrar em contato com seu potencial, com sua identidade, com o que ele “é”, não como ele “faz”;
- Identificar o talento natural do mentorado, podendo ajudá-lo a redirecionar-se, quando necessário;
- Conduzir o mentorado à ambientes de reflexão, facilitando o aprendizado.

2.3 Funções da Mentoria

Kram (1988) distingue duas funções da mentoria: relacionada com a *carreira* (vocacional ou de carreira) e *psicossocial*. Essas funções são distintas, mas não inteiramente separadas. Assim, um mentor pode oferecer a seu mentorado uma variedade de funções psicossociais, incluindo amizade, aconselhamento e aperfeiçoamento profissional. Dentro das funções relacionadas com a carreira estão a orientação, a proposição de tarefas desafiadoras e a exposição ou a visibilidade na profissão (Carvalho e Dias, 2004).

A primeira função é a *vocacional ou de carreira*. Refere-se aos aspectos do relacionamento que melhoram a aprendizagem do mentorado preparando-o para o desenvolvimento em uma organização e incluem patrocínio, exposição e a visibilidade, *coaching*³, proteção e tarefas desafiadoras. Nesta função, o mentor atua visando o desenvolvimento da carreira profissional do seu mentorado através do processo de *coaching* (Salgues e Dias, 2004).

A segunda função é a *psicossocial*. Refere-se aos aspectos do relacionamento que desenvolvem um senso de competência e identidade, efetivamente em um papel profissional, na qual o mentor irá ajudar seu mentorado a desenvolver seus próprios conceitos. As funções psicossociais incluem: modelar papéis, aceitação, confirmação, conselho e amizade. O mentor geralmente dá assistência à carreira e também ao comportamento psicossocial de seus mentorados (Salgues e Dias, 2004).

Em um outro enfoque sobre as funções da mentoria, Olian (2000; apud Salgues e Dias, 2004) ensina que os mentores foram percebidos provendo dois papéis similares aos identificados por Kram (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 provêm suporte psicológico ao mentorado. Além

³ Expressão em inglês que se refere a orientação, instrução e treinamento direcionado para objetivos definidos.

disso, ele somente irá vivenciar os benefícios da mentoria se estiver interado de tudo que o mentor tem a lhe oferecer (Shea, 2001).

Os mentores naturais (Vergara, 2005) podem estar no interior de uma empresa ou fora dela. Na empresa, em geral é um profissional sênior que, sem estar diretamente envolvido com a tarefa que o mentorado realiza, pode contribuir para redirecionar sua carreira ou, ao contrário, para fortalecê-la. O mentor natural exercita a cooperação, a bondade, o reconhecimento, a agregação.

Dessa forma, pode-se observar que mentoria é um relacionamento que traz diversos benefícios, para mentor, mentorado e para a organização como um todo.

2.4 Fases da Mentoria

Mentoria é um processo complexo que Kram (1985, apud Salgues e Dias, 2004) divide em quatro fases: a fase de **iniciação** (quando o relacionamento começa), a fase de **cultivação** (quando as funções se expandem ao máximo), a fase da **separação** (pode ocorrer por decisão de um ou outro, por alteração na natureza do relacionamento, 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 dos dois muda de forma ou termina plenamente).

De acordo com o autor, as fases podem se dar de maneira diferente porque os relacionamentos são diferentes, ou porque elas podem ser interrompidas. Também é fator determinante para a identificação de cada etapa o tipo de mentoria em que os atores estejam envolvidos.

Em contrapartida, Bell (2000 apud Goldsmit et al., 2003) acredita que as organizações não podem ficar dependendo unicamente de programas de mentoria para assegurar a sinergia organizacional. No entanto, o autor não apresenta outras alternativas que garantam o acompanhamento entre dois profissionais para subsidiar o desenvolvimento de um deles.

2.5 Mentoria Formal e Mentoria Informal

Outra taxonomia acerca do tema são aqueles ligados à **mentoria formal** e **informal**. A **mentoria formal** consiste no desenvolvimento de habilidades em um programa formal como parte de um processo altamente estruturado visando orientar o novo funcionário. Este processo é também denominado como *Altamente Estruturado* (Shea, 2001).

A mentoria formal é amplamente considerada como a arte de extrair o máximo de uma situação apresentada. Essa visão flexível tende a não ser aceita por alguns. No entanto, a mentoria é formada de intuição, sentimentos e palpites – formados ao longo do caminho e composto de quaisquer ingredientes que a pessoa dispuser no momento (Shea, 2001).

O relacionamento formal pode ser de curto ou longo prazo. Será de curto prazo quando o relacionamento for formalmente estabelecido por um período ou de introdução, geralmente para atender a objetivos específicos da organização (Shea, 2001). Pode ser considerado de longo prazo quando utilizado nos casos de substituição, ou seja, esse relacionamento envolve o preparo de alguém para assumir o cargo de outra pessoa que está de saída ou para gerenciar sua atividade.

Outra denominação para a **mentoria formal** é **mentoria intencional** (Vergara, 2005), a qual diz respeito ao propósito organizacional de provocar mudanças em seu pessoal. Neste caso, a empresa investe na formação de pessoas capazes de ajudar outras a:

- Desenvolver-se em sua carreira;
- Ser competente, melhorar seu desempenho;
- Sistematizar suas idéias;
- Construir caráter sólido e ético;
- Ser saudável;
- Fazer escolhas cuidadosas;
- Exercer liderança;
- Comprometer-se com a empresa;
- Estabelecer relações interpessoais mais duradouras;
- Inserir a estética em suas relações;
- Expandir sua visão de mundo.

Os mentores formais entram no relacionamento com mentorado motivados a atender às necessidades da organização ou para serem bons empregados. Apesar de em alguns programas formais os mentores receberem mais reconhecimento explícito do que os mentores informais, aqueles recebem menos recompensas intrínsecas relacionadas aos seus estágios de desenvolvimento de vida. Dessa forma, mentores formais são menos intrinsecamente motivados a continuar com a relação de mentoria, são mais impessoais e se envolvem menos com o desenvolvimento de seus mentorados que os mentores informais (Carvalho e Dias, 2004).

Outra diferença entre **mentoria formal** e a **informal** é o propósito do relacionamento. As relações de mentoria formal são contratadas mais comumente para focar objetivos de

carreira de curto prazo e aplicáveis somente às posições correntes dos mentorados (Carvalho e Dias, 2004).

Já na **mentoria informal**, segundo Shea (2001), as competências inerentes ao tema podem ser realizadas por qualquer pessoa, a qualquer tempo, em quase todos os lugares. Desta forma, será informal o programa de mentoria quando for estabelecido em uma relação de amizade.

Segundo esse autor, a mentoria informal também pode ser de curto ou longo prazo. As características da mentoria informal de curto prazo referem-se a variação entre o auxílio espontâneo esporádico ou aconselhamento em caso de necessidade. Não é necessário que nenhuma relação esteja em curso. Esse tipo de intervenção é geralmente muito refletida e fortemente orientada para mudanças.

Já a mentoria informal de longo prazo consiste em colocar-se à disposição, sempre que necessário, para a discussão de problemas, para ouvir ou compartilhar um conhecimento específico (Shea, 2001).

O programa de **Mentoria Informal** também pode ser chamado de **natural** (Vergara, 2005), ou seja, sem planejamento. Em geral, esse conceito está associado à idéia de alguém mais velho ou de idade próxima, fora ou não da família do mentorado, que, exercendo influência sobre ele, ajuda-o a alcançar seus objetivos, a realizar seus sonhos, a compreender situações, a lidar com desafios.

Este tipo de mentoria não tem uma direção organizacional específica, nem produtos previamente definidos. Consiste em uma aproximação natural entre duas pessoas e termina quando o mentorado sente-se apto a conduzir sua vida sozinho. Mentores informais são motivados a entrar na relação por identificação mútua e necessidade de desenvolvimento (Carvalho e Dias, 2004).

No que tange ao propósito do relacionamento, a relação de mentoria informal é geralmente focada em ajudar os mentorados a conquistar objetivos de longo prazo.

2.6 Mentoria Eletrônica

Mentoria eletrônica é o processo de mentoria baseado na *web* e realizado via e-mail ou por outro meio eletrônico.

Segundo Harington (1998, apud Azevedo e Dias, 2002), utilizando pesquisas sobre e-mail, é possível identificar quatro características que impactam a mentoria eletrônica:

- a) **Assincronia:** há uma coluna de tempo existente entre o envio da mensagem e o seu recebimento, bem como sua leitura;
- b) **Base em textos:** algumas pesquisas assumem a “equivalência de canal”, que é a habilidade de um meio substituir outro meio de comunicação ideal, normalmente a comunicação face-a-face. A forma textual não é necessariamente um meio pobre que a comunicação face-a-face, pois é responsável também pela disseminação da informação. Harington afirma que as pessoas escolhem o meio para se comunicarem com base na teoria da riqueza do meio, segundo a qual o *continuum* da riqueza é uma função de quatro fatores: capacidade de feedback, dicas, personalização e variedade de linguagem;
- c) **Conhecimento computacional:** a dificuldade de compreensão do funcionamento do sistema pode influenciar negativamente a opção do indivíduo;
- d) **Grupos distintos:** a mentoria eletrônica pode encorajar a comunicação grupal e também pode contribuir para o comportamento de cidadania organizacional, uma vez que estimula os colegas de trabalho a se ajudarem.

2.7 O Processo de Mentoria

Nem sempre uma relação de mentoria reflete o mentor descrito anteriormente. Quando numa mentoria existem necessidades e preocupações conflitantes, o objetivo da relação está focado no desenvolvimento da carreira e pessoal para ambos. No entanto, este pode não ser alcançado.

Entretanto, existe um consenso na literatura sobre o tema de que uma relação eficaz de mentoria oferece desenvolvimento profissional e apoio psicológico ao mentorado e ao mentor ao exercerem suas funções. Além disso, é capaz de contribuir para o desenvolvimento de um novo talento ao receber reconhecimento e respeito dos colegas e dos superiores (Carvalho e Dias, 2004).

Em pesquisa realizada por Souza et al (2000), pode-se apreender que o processo de mentoria traz benefícios, transferência de informações e aconselhamento aos funcionários, o que traz produtividade. No entanto, o estudo apresentado constatou que há forte presença na empresa multinacional estudada de mentoria informal.

Moraes et al (2004) estudou o processo de mentoria por meio da identificação das características que propiciam o bom andamento desta prática. Os resultados de suas investigações indicaram que as variáveis que interferem na implantação de um programa de mentoria formal contém características que podem facilitar ou inibir esse processo.

No tocante aos fatores facilitadores, os mesmos autores identificaram os seguintes : a comunicação nas organizações, influências diversas, o desenho do trabalho, as normas e práticas organizacionais e, por fim, o estabelecimento de metas pela organização. Já os aspectos inibidores do processo de mentoria são: excesso de crítica por parte dos mentores, protecionismo e paternalismo, delegação inapropriada, tirania, apropriação indébita ou sabotagem, habilidades interpessoais e competências pobres por parte do mentor e, por último, a falta de compromisso por parte da cúpula da organização onde este programa está sendo implementado.

3. Metodologia da pesquisa

Neste tópico serão apresentadas a organização estudada e a metodologia utilizada para elaboração desta pesquisa, desde a especificação da amostra utilizada para a investigação, tabulação dos dados do perfil dos entrevistados, até a análise das informações obtidas.

3.1 Empresa pesquisada

A empresa pesquisada é uma multinacional de consultoria em gestão, tecnologia e terceirização de gerenciamento (desenvolvimento e manutenção) de sistemas de tecnologia da informação. O nome da empresa não é mencionado tendo em vista compromisso de sigilo acordado com a autora desta monografia. Conseqüentemente não são citados os documentos internos utilizados como fonte de pesquisa.

Este empreendimento está subdividido em três linhas de serviço: *consulting*, *service* e *outsourcing*. A diferença entre esses serviços é basicamente o tempo de projeto. Em *consulting* os projetos são mais rápidos e dinâmicos. A área de *outsourcing* são projetos que estão alocados nos clientes e o tempo de permanência é de, em média, um ano. E, por fim, a área de *service* é responsável pelo apoio logístico destas duas supracitadas, assim seu tempo está de acordo com a linha de serviço.

No Brasil, a empresa possui escritórios nas cidades de São Paulo (sede no Brasil), Rio de Janeiro, Brasília e Curitiba, além de operações de grande porte em Vitória e Belo Horizonte. O corpo funcional é composto por, em média, 140.000 funcionários distribuídos em 48 países, sendo cerca de 6.000 locados no Brasil.

A organização atua nas áreas de telecomunicações, serviços financeiros, indústrias, logística, recursos naturais, governo, etc. Dando suporte a essa estrutura estão áreas como Recursos Humanos, Marketing, Financeiro, Infra-Estrutura, entre outras. A área de Recursos Humanos é a responsável pela definição e implementação de políticas corporativas de benefícios, folha de pagamento e relação com funcionários, gestão de performance, desempenho, treinamento e desenvolvimento.

Uma das políticas implementadas para desenvolvimento de pessoal da empresa investigada é o Programa de Mentoria, que consiste em uma relação de parceria entre Mentor e Mentorado cujos objetivos são a troca de experiência, conhecimentos e o desenvolvimento de habilidades, trazendo benefícios e crescimento para ambas as partes. Este programa tem a função fundamental de gestão de carreira e a avaliação de desempenho.

A escolha do mentor é feita pela área de Recursos Humanos da empresa, alinhado aos interesses do mentorado, sendo que anualmente esta função é submetida à revisão para identificar os pontos relacionados abaixo:

- o mentor está desempenhando um papel de supervisor no projeto (o mentor não pode atuar como chefe);
- o relacionamento é satisfatório, porém o mentorado deseja buscar novas experiências e orientações mais compatíveis com seu estágio atual;
- o mentor não consegue acompanhar de forma eficiente a carreira de seu mentorado por ter um grande volume de mentorados, disponibilidade reduzida de tempo ou estar em um projeto distante;
- existe uma grande distância entre os níveis de carreira e de experiência entre o mentor e o mentorado.

As informações geradas pelo Programa Anual de Mentoria são encaminhadas à equipe de Recursos Humanos e, caso haja necessidade de mudança, a substituição é colocada em pauta na reunião da equipe para que possa ser prosseguida com os candidatos a mentores disponíveis.

No entanto, é sugerido pela empresa que os mentorados entrem em contato com seus mentores, para um bate-papo de atualização sobre as suas expectativas de carreira, dúvidas, perspectivas no projeto e outros temas de interesse. É orientação também que haja agendamento para encontros periódicos e envolvimento dos mentores no *annual process*⁴ e mapeamento das necessidades de treinamento do mentorado.

Os critérios utilizados para aproximar a parceria a ser definida são:

- distância entre níveis de carreira: o nível de carreira ou de experiência não deve ser muito distante do nível do mentor;
- volume de mentorados: o volume de mentorados dos candidatos sugeridos permite que a definição desta nova parceria não deve interferir na disponibilidade de tempo;
- alocação atual: as pessoas sugeridas estão fisicamente alocadas de forma próxima, o que facilita seus encontros;
- relacionamento profissional: não é recomendado que o mentor seja um líder direto, o que garante um acompanhamento inseto de situações de projeto.

Segundo as normas da empresa, são responsabilidades do mentor:

⁴ Processo anual de avaliação interna da empresa.

a) Aconselhar:

- ser objetivo e disponível para as dúvidas de seus mentorados;

b) Gerenciar Desempenho:

- manter-se informado sobre o desempenho e fornecer o feedback necessário,
- entrar em contato com os supervisores de seus mentorados para endereçar suas preocupações;

c) Gerenciar Carreira:

- Auxiliar na indicação de treinamento e no aconselhamento de carreira,
- Assegurar que os objetivos traçados pelos mentorados sejam realistas.

São benefícios esperados pela Empresa para o mentor

- Troca de experiência,
- Troca de conhecimento,
- Desenvolvimento de habilidades de *Coaching*,
- Aplicação de cultura e *Core Values*⁵ da empresa,
- Desenvolvimento de capacidade de liderança,
- Percepção dos problemas enfrentados para outros membros da empresa.

São responsabilidades do mentorado:

a) Saber trabalhar em equipe:

- manter o mentor informado sobre suas atividades e desempenho,
- procurar o mentor regularmente,
- construir um bom relacionamento com seu mentor;

b) Gerenciar Desempenho:

- discutir o feedback com seu mentor e informá-lo quando estiver enfrentando dificuldades em obtê-lo,
- completar processos de avaliação nos prazos no *Annual Process*;

c) Gerenciar Carreira:

- buscar informações com o mentor sobre acontecimentos na empresa,
- ser responsável por sua carreira,
- estabelecer objetivos de carreira realistas.

São benefícios esperados pela Empresa para o mentorado:

- Troca de experiência,
- Troca de conhecimento,

⁵ Expressão em inglês que se refere aos valores centrais de uma determinada empresa.

- Ajuda a direcionar os objetivos profissionais,
- Encoraja a responsabilidade pela carreira,
- Ajuda a entender a cultura e *Core Values* da empresa,
- Proporciona exposição e visibilidade.

As funções existentes na empresa estão na tabela abaixo para melhor entendimento do organograma da empresa:

| FUNÇÃO | NÍVEL |
|----------------------|--------------|
| Sócio | – |
| Gerente Experiente | A |
| Gerente | B |
| Consultor Experiente | C |
| Consultor | D |
| Analisa Experiente | E |
| Analista | F |
| Técnico | G |
| Técnico Estagiário | H |

Quadro 1: Níveis e Funções da empresa analisada.

Fonte: Elaborada pela autora, com base em documentos da empresa.

3.2 Tipo de Pesquisa

O presente estudo tem caráter exploratório e descritivo. Exploratório no tocante à obtenção de um primeiro contato com a situação a ser pesquisada ou um melhor conhecimento sobre o assunto em questão.

Esta pesquisa foi realizada duas etapas. A primeira foi a pesquisa documental que objetivou identificar as peculiaridades do processo de mentoria da empresa multinacional para que houvesse maior fidedignidade dos termos utilizados na segunda etapa. Após a análise documental, foram realizadas oito entrevistas semi-estruturadas: quatro com profissionais em posições de mentores e quatro na posição de mentorados.

3.2.1 Pesquisa de campo

Neste estudo optou-se pela sistemática de coleta de dados por meio da aplicação de entrevista semi-estruturada. Para isso, foram utilizados roteiros elaborados a partir da identificação do objetivo deste estudo, avaliando a necessidade de uma entrevista que fornecesse condições de levantar variáveis diversas para que a coleta de dados fosse suficiente para identificar a interferência do programa de mentoria na qualidade e natureza das relações entre mentor e mentorado, à luz da teoria de mentoria.

Após a elaboração do roteiro, foram marcadas as entrevistas com cinco mentores e cinco mentorados. Todas as entrevistas foram realizadas fora do ambiente de trabalho para que a coleta de dados fosse o mais aprazível possível para os entrevistados. O tempo de entrevista foi em média de uma hora por entrevistado, tanto para mentores, quanto para mentorados.

Para as entrevistas com mentores foram considerados dois gerentes, um consultor experiente e um consultor. Todos os mentores são do sexo masculino.

Na condição de mentorado foram considerados dois consultores experientes, um analista experiente e um técnico estagiário. Três entrevistados eram do sexo masculino e uma do sexo feminino.

Após as entrevistas, os dados foram categorizados de forma léxica que, segundo Franco (2003), significa classificar as palavras segundo seu sentido, em emparelhamento dos sinônimos e dos sentidos próximos, e também por convergência de informações coletadas das entrevistas após o encerramento das mesmas.

4. Resultados e Discussão

Depreende-se, de maneira geral, que os resultados obtidos por meio das entrevistas realizadas na organização multinacional pesquisada gera resultados oportunos principalmente em âmbito estratégico da empresa. Os resultados também atingem aspectos pertinentes aos mentores e mentorados, especialmente com relação a aspectos de carreira. Foram coletadas observações importantes para o acompanhamento do programa de mentoria na organização pesquisada, tanto de mentores como de mentorados.

É unânime por parte dos entrevistados (mentores e mentorados) que o programa de mentoria tem grande importância no planejamento e acompanhamento da carreira do mentorado através da interferência do mentor. Para esse acompanhamento, são necessárias orientações que demandam dedicação por parte do mentor, a qual por vezes é impossibilitada de dar o respaldo adequado em virtude de conflitos entre atividades funcionais e a necessidade do mentorado.

Em geral, os mentores e os mentorados entrevistados apontaram aspectos positivos e negativos pertinentes ao programa e, ao final dos resultados, serão apresentadas recomendações a partir da interação entre teoria, documentos da organização estudada e coleta dos dados dos entrevistados.

4.1 Aspectos positivos do programa de mentoria segundo a opinião de mentorados

Em primeira análise, houve a percepção por parte de mentorados que o programa de mentoria é bastante importante para a inserção de novos funcionários, já que um de seus objetivos é criar o **plano de carreira** para os profissionais. Desta forma, ao executar o planejamento de carreira, o mentorado vislumbra metas de carreira. Os depoimentos adiante dão uma idéia dessa percepção.

Mentorado AR

“Quando bem executado, você consegue fazer com que o cara consiga direcionar a carreira dele e aí acaba que a pessoa que está nesse papel se sente mais satisfeito, mais motivado. Você está numa empresa que você está trabalhando e você tem uma linha de carreira que você conseguiu montar, você enxerga que você tem aquele rumo, se isto está muito claro pra você, você trabalha motivado”.

“Em linhas gerais os principais pontos são direcionamento de carreira, isso é uma demanda que tem muito constante. O cara não está sendo guiado, ele sabe que caminho ele tem na carreira dele, ele sabe que projetos ele vai passar onde que ele

vai estar em cinco anos e quando ele alinha bem isso, a promoção vem quase que natural. Porque ele está com aquilo bem direcionado ele sabe onde ele tem que crescer para alcançar isso. Então o mentor tem que ajudar”.

Mentorada LR

“Eu acho que o programa é uma boa ferramenta que a empresa tem pra os profissionais porque eu acredito que essa ferramenta auxilia o direcionamento que os profissionais dão para suas carreiras e é uma forma que o funcionário tem de procurar a melhoria procurar o crescimento e aconselhamento a respeito dos seus objetivos profissionais”.

“é uma ferramenta muito boa para que os profissionais possam tratar o seu direcionamento e os objetivos de sua carreira. Eu acredito que a empresa, ela dá uma base para os seus funcionários, ela está sempre enviando emails, marcando... e por ser uma empresa muito grande e RH está em São Paulo, ficam sempre marcando conferências por telefone com os mentorados e os mentores”.

“primeiramente eu tenho que traçar o caminho que eu quero na empresa e assim que eu definir isso ao longo do tempo espero que ela (mentora) me oriente a seguir esse rumo. Da melhor forma possível.”

Mentorado AJ

“Logo que eu entrei foi muito bom, pois é uma empresa grande com muitos processos uma série de coisas e você fica perdido. Então o mentor é uma pessoa experiente, que já conhece as pessoas, conhece as áreas que tem dentro do projeto, conhece onde você poderia trabalhar. Aí ele pergunta qual sua área de interesse, onde você quer chegar, te dá um direcionamento. Esse direcionamento eu acho muito importante. Se não tivesse acabaria correndo o risco de você ficar desmotivado”.

Mentorado TW

“O processo de mentoring da empresa se baseia no auxílio a formação das pessoas. Para mim o mentor tem o papel de advogado dentro da empresa e de principalmente um amigo. A ajuda se baseia na ajuda na identificação de treinamentos e ajuda na alocação das pessoas. Isto ocorre para que o mentorado consiga, através da ajuda do seu mentor, traçar a sua carreira dentro da empresa. O mentor é também responsável pela validação e consolidação das avaliações do mentorado. Este também é responsável pela comunicação de salário e de promoção, mantendo um caminho quase que único para com o funcionário. Isto é bom para que o funcionário seja conhecido dentro da empresa”.

Pelo exposto, verifica-se que a teoria compartilha, assim como os relatos supra citados, do entendimento que conceitua mentoria como um relacionamento entre um adulto menos experiente (mentorado) e outro com avançada experiência e conhecimento (mentor). Nesta relação, o segundo ajuda o primeiro a aprender a navegar no mundo do trabalho por dar suporte e promover a sua mobilidade ascendente de carreira (Kram, 1988 apud Salgues et al. 2004).

Segundo os documentos da organização estudada, o programa de mentoria tem como objetivo principal a gestão de carreira, que é iniciada através do planejamento da carreira. Desta forma, segundo os relatos dos entrevistados, percebe-se que há conhecimento de mentores e mentorados para a necessidade do foco na carreira. Para que o objetivo de gerir a carreira do mentorado seja eficaz, são necessárias algumas responsabilidades para o mentor, as quais serão analisadas a seguir, no segundo aspecto observado nas entrevistas.

O segundo aspecto apontado pelos mentorados entrevistados está relacionado com o **acompanhamento do plano de carreira**, pelo mentor. São algumas tarefas inclusas no acompanhamento do plano de carreira: aconselhar (ser objetivo e disponível para as dúvidas de seus mentorados), gerenciar carreira (auxiliar na indicação de treinamento e no aconselhamento de carreira e assegurar que os objetivos traçados pelos mentorados sejam realistas); além de feedback, quando necessário.

Nesse aspecto houve divergências entre os entrevistados. Alguns mentorados apontam o acompanhamento como sendo pouco efetivo e outro não efetivo. Pouco efetivos porque se referem a feedbacks. Desta forma, este aspecto será melhor descrito no item referente aos aspectos negativos da mentoria segundo a opinião de mentorados. Os depoimentos adiante fornecem um retrato da percepção dos mentorados entrevistados.

Mentorado AR

“O programa de mentoria estabelece diretrizes com relação aos papéis e responsabilidades do Mentor e Mentorado, em linhas gerais o mentor deve: aconselhar nas dúvidas dos mentorados, ajudar no crescimento profissional: dúvidas de treinamento, direcionamento de carreira, dar feedback e acompanhar o andamento do mentorado”.

“Os objetivos de aconselhamento, feedback e ajuda em promoções de carreira foram efetivamente alcançado, mesmo que realizados por mentores informais.”

“A segunda coisa que é importante nisso é que tem toda a parte de treinamento então se ele tem um direcionamento no sentido de treinamento foca o cara para o próprio interesse da empresa. Porque ele está indo naquela direção de treinamento”.

Mentorada LR

“A relação com o mentor tem que ser uma relação de cumplicidade, tem que ser uma pessoa que você tenha ou possa ter uma amizade, que você esteja aberto para receber conselhos e a pedir orientações. Então essa tem que ser uma relação positiva porque senão não vai haver lucro para nenhuma das partes.”

Mentorado AJ

“O programa de mentoria é uma maneira de orientar o funcionário quanto a sua carreira, proporcionando feedbacks de postura e qualidade de trabalho, indicando cursos, sugerindo áreas da empresa mais adequadas a seu perfil e objetivo, intermediando – quando necessário – as relações entre o funcionário e seu superior, “brigando” pelo mentorado nas reuniões de rating, entre outros”.

Mentorado TW

“Todos os meus mentores me ajudaram muito na identificação de projetos que se encaixaram com o meu perfil e vontade de aprender. Isto facilitou e acrescentou muito na minha carreira dentro da empresa.”

No tocante aos fatores facilitadores do acompanhamento do plano de carreira citados pela teoria, Moraes et al (2004) os identificou da seguinte maneira: a comunicação nas organizações, as influências diversas, o desenho do trabalho, as normas e práticas organizacionais e, por fim, o estabelecimento de metas pela organização.

Uma das políticas implementadas para desenvolvimento de pessoal da empresa investigada é o Programa de Mentoria, que consiste em uma relação de parceria entre Mentor e Mentorado que objetiva a troca de experiência, conhecimentos e o desenvolvimento de habilidades, trazendo benefícios e crescimento para ambas as partes, bem como acompanhamento no desempenho, treinamento e desenvolvimento.

Em terceiro quesito, está o direcionamento de carreira que se refere aos aspectos relacionados ao **processo de avaliação anual** que ocorre e é o único dos aspectos supracitados formalizado no programa de mentoria. Segundo os relatos dos mentorados, o mentor é o responsável pelo processo de avaliação e apresenta suas considerações referentes aos mentorados para decidir a carreira de seus mentorados nesta reunião. Isso pode ser visto nos depoimentos adiante.

Mentorado AR

“Ele tem uma reunião de avaliação e cada mentor, cada gerente vai classificar através da avaliação. Ele é o responsável por dizer se foi bom ou ruim, já que você participa de vários projetos, então você tem vários gerentes no ano, normalmente.

Então ele vai para cada um e vê como ele atuou. E daí o mentor vai nessa reunião para defender o mentorado. Quando coloca na pauta, é o mentor que vai lá e fala como ele foi.”

“Então o mentor é o responsável pelo processo de avaliação. Então se você tem um contato mais certo é melhor porque quando vai chegando no processo de avaliação todo mundo procura seu mentor, todo mundo alinha com seu mentor. Porque senão você está fora do processo de avaliação, fora não, mas quando chegar no dia do processo de avaliação você pode não ser bem defendido. As pessoas procuram o mentor com mais frequência porque é o mentor que vai determinar a promoção dela. Não determinar, mas ele vai ter um papel muito importante.”

Mentorada LR

“a Empresa disponibiliza para esse programa de Mentoria uma ferramenta que se chama *Performance* onde você tem que traçar os seus objetivos que você deseja para sua carreira ao longo de um ano e aí, ao final desse ano seus objetivos são avaliados”.

Mentorado AJ

“o mentor é importante no momento que na empresa existe uma avaliação anual, você recebe uma nota e de acordo com essa nota você ganha, Annual Review. É uma curva forçada, eles fazem assim: só pode ter tantas pessoas com essa nota, vou pensar nas menções da UnB: só podem existir duas pessoas com SS, então vamos decidir quem vai ser os SS. Então os mentores vão defender os mentorados nessa hora. Eles vão brigar: meu mentorado merece por isso, isso e isso”.

A escolha do mentor é feita pela área de Recursos Humanos da empresa, alinhado aos interesses do mentorado, sendo que anualmente esta função é submetida à revisão. As informações geradas pelo Programa Anual de Mentoria são encaminhadas a equipe de Recursos Humanos e, caso haja necessidade de mudança, a substituição é colocada em pauta na reunião da equipe para que possa ser prosseguida com os candidatos a mentores disponíveis.

No entanto, é sugerido pela empresa que os mentorados entrem em contato com seus mentores, para um bate-papo de atualização sobre as suas expectativas de carreira, dúvidas, perspectivas no projeto e outros temas de interesse. É orientação também que haja agendamento para encontros periódicos e envolvimento dos mentores no *annual process* e mapeamento das necessidades de treinamento do mentorado.

Para Moraes et al (2004) as variáveis que interferem na implantação de um programa de mentoria formal contém características que podem facilitar ou inibir esse processo. No entanto, a teoria não define tempo estipulado para a avaliação do processo de mentoria.

4.2 Aspectos positivos do programa de mentoria segundo a opinião de mentores

Nos quesitos observados como relevantes pelos mentores entrevistados, houve a percepção similar aos mentorados no quesito plano de carreira. Contudo, como o mentor tem um papel teoricamente mais estruturado, ou pelo menos mais pedagógico, o aspecto de carreira terá incluso algumas observações que correspondem não somente ao planejamento da carreira, mas outras variáveis que surgiram ao longo das entrevistas realizadas com os mentores. Os depoimentos adiante, de mentores entrevistados, espelham a percepção do grupo.

Mentor FQ

“O processo de mentoria na empresa corresponde ao aconselhamento e orientação de carreira feito por funcionários mais experientes aos funcionários menos experientes da empresa”.

Mentor MAC

“O processo nada mais é que discutir opções de carreira, treinamentos, alocações, postura e etc... dentro da empresa e também auxiliar na resolução de problemas internos. Basicamente as atividades que desempenho como mentor são ligadas a orientações de carreira, como por exemplo, que tipo de projetos o mentorado deve procurar, bem como sua posição (papel) dentro de novos projetos ou no projeto atual. Muitas vezes (fazendo o papel de interlocutor), juntamente com o gerente de projeto”.

Mentor MC

“O programa de mentoria dentro da empresa, o principal objetivo dele, é garantir que a pessoa que está entrando dentro da carreira da empresa possa ter alguém livre de preconceitos, desde uma necessidade pontual do projeto que possa te guiar e te esclarecer duvidas que vão surgir.”

Contudo, para mentores, o programa de carreira tem um enfoque para a estratégia da empresa, como pode ser observado no discurso abaixo:

Mentor RS

“é um programa de acompanhamento e formatação com abrangência vertical, onde os líderes mais experientes e com mais cultura organizacional se dispõem a ajudar, a disseminar essa cultura fomentando o *refresh*⁶ da pirâmide de liderança e a continuidade do negócio”

Nas transcrições abaixo descritas serão apontados o segundo aspecto relatados pelos mentores referente ao **acompanhamento** que deve ser feito com o mentorado a fim de tirar dúvidas deste.

Mentor MC

“a princípio, é o canal em que o colaborador pode tirar suas dúvidas sem ter um pré julgamento, pois o mentor, supostamente, deve ser a pessoa capaz de transcender os interesses primários da empresa e entender as expectativas do colaborador e interceder por ele no nível executivo”.

Ainda como segundo aspecto, o acompanhamento do plano de carreira dos mentorados contemplado tem caráter de feedback.

Mentor MAC

“O mentor tem um papel muito importante dentro do processo de avaliação anual do mentorado. Cabendo a ele consolidar os feedbacks e “defender” o mentorado nas reuniões de avaliações. Além disso, dar feedbacks consolidados das avaliações feitas pelos gestores dos projetos onde o mentorado atua ou atuou”.

As informações da empresa e que estão relacionadas ao acompanhamento é o Programa Anual de Mentoria, que efetua avaliação para encaminhar a equipe de Recursos Humanos e, caso haja necessidade de mudança, a substituição é colocada em pauta na reunião da equipe para que possa ser prosseguida com os candidatos a mentores disponíveis.

No entanto, é sugerido pela empresa que os mentorados entrem em contato com seus mentores, para um bate-papo de atualização sobre as suas expectativas de carreira, dúvidas, perspectivas no projeto e outros temas de interesse. É orientação da empresa também que haja

⁶ Expressão em inglês que, nos signos da empresa, significa reciclagem.

agendamento para encontros periódicos e envolvimento dos mentores no *annual process* e mapeamento das necessidades de treinamento do mentorado, conforme descrito conforme descrito da página 14 que refere-se aos documentos da organização estudada.

No terceiro aspecto foi apontado como ponto positivo o papel do mentor nas reuniões anuais de avaliação, momento quando as promoções, os bônus variáveis associados ao desempenho dos mentorados são definidos, como se descreve a seguir.

Mentor MC

“As principais atividades são: entender as expectativas do mentorado dentro da empresa e fazer uma primeira análise, visando somente os anseios do colaborador, para avaliar a real viabilidade das expectativas. Depois disso é avaliado se, dentro do cenário da empresa e pela percepção de uma pessoa mais experiente, as expectativas podem de fato ser atendidas. Em caso positivo ou negativo, essa percepção é alinhada com o mentorado. Além disso, baseado nas conversas que são feitas ao longo do ano, os anseios do mentorado são defendidos pelo mentor nas reuniões anuais de avaliação. Nessas reuniões são definidas as promoções e os bônus variáveis associados à performance”.

Em quarto e último aspecto apontado pelos mentores existe o mentor informal que, apesar de não estar descrito formalmente no programa de mentoria implementado pela organização apareceu nos relatos como sendo a forma mais eficiente de aconselhamento, já que o mentor formal é indicado pela organização. Os depoimentos adiante descrevem essa situação.

Mentor MC

“Mentores informais formalmente não é levado em consideração pelo programa. Mas em nenhum momento a empresa te inibe ou te proíbe que você procure suporte pra dúvidas e pra avaliar expectativas com pessoas que não seja seu próprio mentor. Ela inclusive te encoraja a ter um bom contato com o mentor, mas você algumas vezes tem o mentor que é aquela pessoa que formalmente você vai mostrar quais são suas conquistas em um ano, quais são suas expectativas, mas em um momento de calor em um momento de uma dúvida um pouco mais polêmica você acaba procurando uma pessoa que seja, tenha mais afinidade que tenha um pouco mais de convívio próximo com você, que te entende mais pessoalmente e acaba que a gente chama essa pessoa de mentor informal. Procurar o mentor informal é uma necessidade, uma situação natural. Um evento claro é, você tem o seu mentor que em um determinado momento você teve um gerente e que você se identificou muito, que foi seu chefe durante um ano e que você já não trabalha com ele há muito tempo mais acaba mantendo um com relacionamento saudável com ele. Então essa pessoa acaba sendo um ponto de referencia seu, que já conhece seu trabalho que sabe como

lidar com os problemas e que você se identifica bastante. Apesar de você ter a figura formal do mentor, você acaba procurando em outras situações essa pessoa e que acaba sendo uma realidade dentro da empresa. Então é comum que isso aconteça”.

Segundo Shea (2001), a mentoria informal pode ser realizada por qualquer pessoa, a qualquer tempo, em quase todos os lugares. Desta forma, é informal quando é estabelecido em uma relação de amizade. Na organização pesquisada, a única diferença é que o próprio indivíduo escolhe o mentor, independente da causa desta iniciativa. Já o mentor formal é escolhido pela organização.

4.3 Aspectos negativos do programa de mentoria segundo a opinião de mentorados

O primeiro aspecto apresentado está relacionado ao **plano de carreira**, que também é avaliado como negativo quando não há a possibilidade do cumprimento deste plano de carreira já que, na opinião dos mentorados entrevistados, o programa de mentoria não está consolidado. Foram pontos relevantes alguns aspectos relacionados ao acompanhamento do mentorado no programa institucionalizado pela organização, bem como a necessidade de mentores informais, como mostram os depoimentos a seguir.

Mentorado AR

“o ponto negativo que eu vejo é uma base nova como Brasília, você tem que consolidar toda essa cultura que você tem, porque eu vejo que ainda não está firmada, para mim esse é o principal problema. Firmada, consolidada para o que se destina, ou seja o papel do mentor e do mentorado e fazer o plano de carreira, sentar com ele e fazer.”

Mentorado LR

“por ser uma empresa grande existem mentores, que por exemplo, a minha mentora fica no Rio então é mais complicado e apesar de eu querer um contato maior a distância prejudica um pouco apesar de a gente ter email e telefone mas não é a mesma coisa”.

Mentorado AJ

“A qualidade da mentoria está fortemente ligada à posição e “moral” do mentor na empresa. Na grande maioria dos casos, as orientações, *feedbacks* e direcionamentos só acontecem quando solicitados. O mentor assume uma postura passiva à priori”.

Mentorado AR

“Negativo é que, bom, não são todos os mentores que acabam tendo influência para te direcionar dentro da empresa porque se eu quero trabalhar em uma área e

dependendo da influencia do mentor isso vai ser mais fácil ou menos fácil e isso é um ponto negativo. Dependendo do seu mentor, se ele não tem influencia isso não é tão ruim, mas na prática isso influencia.”

Mentorado TW

“Essa postura passiva dos mentores ele fica lá, se você quiser você que tem que buscar. Na teoria deveria ser diferente mas na prática é assim que acontece”.

“outra coisa difícil é você ser extremamente sincero com a pessoa, sinceridade é legal até certo ponto pois você tem que dar o direcionamento mas a pessoa tem que enxergar nas entrelinhas o que eu vi são pessoas que não performam como deveriam, reclama mas não chega de forma clara como ela tem que vencer como barreira”.

“Eu tive mentores informais, então acaba que a cultura da empresa tem um mentor, mas talvez não seja aquele que é designado pela empresa. Então o que você tem. Aquela pessoa que foi seu mentor informal, aquele cara que estava com você na sua carreira, esse é o mentor informal. Então eu não posso reclamar que eu nunca tive um mentor. Talvez não foi o mentor formal da empresa que em termos de crescimento, mas o que se espera do papel mentor mentorado. Eu sempre tive alguém com mais experiência do meu lado que funcionava como mentor. Que era mais efetivo. Ele era mais próximo”.

Por fim, constatou-se a necessidade da criação e **formalização do programa de mentoria** para que haja uma maior eficiência do processo que, segundo os entrevistados, é causada por falta de tempo, como mostram os depoimentos a seguir.

Mentorado TW

“Agora o ponto negativo é que às vezes você gostaria de dar um pouco mais pro (*sic*) processo, para todo o projeto de mentoring que tem e não ter tempo suficiente para isso. Você tem *n* outras atribuições, *n* outras tarefas e uma rotina muito atribulada que acaba não te (*sic*) permitindo se dar e isso acaba impactando no momento que o mentorado mais precisa você pode ter dificuldade para estar. E não é por má vontade, é porque o projeto não te permite, e se isso acontece no início do relacionamento você pode acabar com todo o programa. Então você já gera um desconforto por parte dele”.

Na literatura, a solução deste problema é feita através da mentoria eletrônica. Segundo Harington (1998; apud Azevedo e Dias, 2002), utilizando pesquisas sobre e-mail, é possível identificar quatro características que impactam a mentoria eletrônica: assincronia, que corresponde o gap de tempo entre o envio da mensagem e o recebimento pelo mentorado.

A segunda forma é a base em textos que admite a comunicação não presencial igualmente eficiente à presencial. Na seqüência de análise está o conhecimento computacional que, para esta organização não é problema já que no processo seletivo é exigido um conhecimento avançado na área de computação bem como de tecnologia da informação. E, o grupo distinto que estimula para o comportamento organizacional favorável ao programa de mentoria pois facilita a comunicação em grupo.

4.4 Aspectos negativos do programa de mentoria segundo a opinião de mentores

Para os mentores, existem alguns aspectos negativos no programa de mentoria que dificultam a implementação desta ferramenta, além de torná-lo menos eficiente do que poderia ser. Nas entrevistas realizadas foram identificados alguns aspectos que foram agrupados conforme descrito abaixo.

O primeiro quesito identificado pelos mentores como responsável pelo não êxito do programa de mentoria é o tempo. Este aspecto foi tão pertinente que foi apresentado em todos os discursos de mentores e mentorados (como mencionado no item anterior) e ainda possui a abrangência de direta ou indiretamente estar incluído em quase todas as respostas às perguntas feitas, como mostram os depoimentos seguintes.

Mentor MC

“não é dado nem o tempo e nem os meios adequados para que o mentor possa ajudar efetivamente o mentorado. Além disso, muitas vezes o mentor, apesar de mais experiente, não se encontra em um nível de carreira adequado para interceder pelo mentorado”.

“Agora o ponto negativo é que às vezes você gostaria de dar um pouco mais pro processo, para todo o projeto de mentoring que tem e não ter **tempo** suficiente para isso. Você tem n outras atribuições, n outras tarefas e uma rotina muito atribulada que acaba não te permitindo se dar e isso acaba impactando no momento que o mentorado mais precisa você pode ter dificuldade para estar. E não é por má vontade, é porque o projeto não te permite, e se isso acontece no início do relacionamento você pode acabar com todo o programa. Então você já gera um desconforto por parte dele”.

Mentor MAC

“O fato de não conseguir reservar mais tempo para dar o foco adequado ao processo. Além disso, hoje o papel do mentor nas avaliações está diminuindo, ficando muito mais a cargo do gestor do projeto”.

“O processo funciona muito bem quando o tempo dedicado ao mesmo é de qualidade. É uma via de duas mãos, onde tanto o mentor quanto o mentorado devem se procurar mutuamente para discutir os temas do processo”.

Mentor RS

“não temos tempo. As pessoas estão a trabalhar muito para ajudar a empresa a crescer. A empresa continua a crescer; as pessoas e as equipas não crescem o que eles esquecem é que a quantidade de trabalho. Isso aí não ajuda ninguém a crescer.”

Outro quesito importante é a falta de preparação ou treinamento por parte dos mentores e que é nos depoimentos a seguir.

Mentor MC

“A falta de treinamento na função de mentor, a falta de poder para melhorar a vida dos meus mentorados e a falta de moral ao ter que gerar falsas expectativas de modo a conseguir manter a continuidade do negócio da empresa, evitando assim a demissão dos mesmos por descreditação na empresa.”

Mentor RS

“O despreparo (falta de treinamento) dos mentores e mentorados acerca do processo de mentoring”.

Segundo Vergara (2005), o mentor desempenha diversos papéis no processo de mentoria, dentre eles podem ser citados: desenvolver confiança e comportamentos positivos, ajudar a tomar decisões acerca de metas e trajetórias para a carreira do mentorado, desenvolver a auto-estima do mentorado, respeitar a confidencialidade, oferecer sugestões, alternativas e pensamentos criativos, estimular e apoiá-lo em novas situações e tarefas. Como o tempo é pequeno, é natural que o tipo de vínculo existente na relação entre mentor e mentorado seja pequeno.

No entanto, os documentos da organização deixam claro que é necessária a disponibilidade de tempo tanto em relação aos mentores como dos mentorados. Uma das políticas implementadas para desenvolvimento de pessoal da empresa investigada é o Programa de Mentoria, que consiste em uma relação de parceria entre Mentor e Mentorado que objetiva a troca de experiência, conhecimentos e o desenvolvimento de habilidades, trazendo benefícios e crescimento para ambas as partes, conforme documentos cedidos pela organização.

Quando há algum processo diferente do descrito acima, como por exemplo troca de experientia, conhecimento ou o desenvolvimento das habilidades do mentorados está comprometida, há solicitação de troca de mentor. Outro caso que acarreta na mudança do mentor, conforme documentação da empresa, é em momentos que o mentor não consiga acompanhar de forma eficiente a carreira de seu mentorado por ter um grande volume de mentorados, disponibilidade reduzida de tempo ou estar em um projeto distante, há troca deste mentor (documento da empresa).

A desorganização também foi apontada como um dos motivos do êxito do programa ficar comprometido. Para os mentores entrevistados a organização é requisito importante para que a relação mentor mentorado tenha sintonia e a qualidade necessária.

Mentor RS

“O que me desmotiva talvez é a desorganização pela corrida desenfreada para o atingimento desse lucro, desse crescimento que por vezes se coloca de lado as pessoas. Basicamente, acredito que o Mentoring está sendo utilizado apenas no sentido de criação de falsas expectativas a profissionais mal preparados, mal pagos e com fracas perspectivas de carreira, em empresas desorganizadas que pretendem sugar a força destes jovens profissionais. Como exemplo desta minha convicção é a própria despreparação dos mentores que fazem o seu melhor de acordo com a sua visão do dia-a-dia e com a sua experiência de vida.”

O último aspecto, foi identificado nas entrevistas dos mentores como relevante no processo de mentoria da empresa estudada diz é o processo decisório. Em todas as entrevistas realizadas com mentores, houve comentário relacionada a dificuldade em influenciar na decisão de carreira correspondente ao mentorado. E, como a principal característica do processo de mentoria estudado é a gestão da carreira do mentorado, este aspecto foi incluído, conforme descrições abaixo.

Mentor FQ

“Além disso, é potencialmente desanimador quando, apesar da relação entre mentor e mentorado é positiva, a empresa não proporciona que você tome as ações necessárias para o crescimento do mentorado, mesmo que seja com fatos relevantes e que devem ser considerados.”

Mentor RS

“Outra coisa que desmotiva é que não temos poder para mudar várias situações nossas e nem do mentorado, a injustiça acaba por ser grande e não temos reconhecimento que desejamos”.

A partir dos aspectos identificados nas entrevistas realizadas com mentores e mentorados pode-se perceber concordância em relação aos aspectos. Com isso percebe-se que o programa de mentoria institucionalizada é identificado como positivo no quesito estrutura organizacional, ou seja, sua formatação é coerente e bem estruturada. Contudo foi constante nos relatos a avaliação do programa como ineficiente por não possibilitar ou não criar mecanismos e espaços favoráveis à viabilização do mesmo. E, este quesito estará melhor descrita no próximo capítulo.

5. Conclusão e Recomendações

A partir dos dados coletados pode-se concluir que o programa de mentoria estudado gera benefícios para a organização principalmente em nível de carreira. Contudo, existem alguns pontos relevantes que foram observados a partir das entrevistas realizadas com os mentores e mentorados.

O primeiro diz respeito às mudanças de linha de trabalho que torna mais viável que o gestor de cada projeto possa acompanhar o desempenho de seus colaboradores. É pertinente a necessidade dos mentorados em ter subsídio para o planejamento e acompanhamento de carreira. E, para a organização estudada o mentor é o responsável por este papel. Contudo, a partir das entrevistas realizadas com mentores e mentorados participantes deste programa de mentoria, o papel de planejamento e principalmente acompanhamento de carreira é realizado pelo mentor informal que corrobora de forma mais próxima por ser uma pessoa escolhida pelo próprio mentorado e naturalmente convergir nos valores organizacionais.

O segundo aspecto relevante apontado diz respeito à disponibilidade de tempo para os encontros do programa de mentoria, tanto por parte do mentor, quanto pelo mentorado. Ambas s dos grupos entrevistados houve comentários que direta ou indiretamente apontavam o grande número de atividades a ser desempenhadas como inviabilizando que houvesse encontros para que a relação entre mentor e mentorado fosse estreitada.

Desta forma, verifica-se que a relação existente entre mentores e mentorados, segundo as normas regentes na documentação da organização, foi pequena para a abrangência da necessidade dos mentorados. Contudo, a habilidade dos mentorados em atingir a meta de planejar e executar suas carreiras foi auxiliada pelo mentor informal que naturalmente desempenhou o papel exigido pelo programa institucionalizado.

Referências

- AZEVEDO, S.D.;DIAS, S.M.R.C. **Mentoria e Comprometimento organizacional: o caso das secretárias executivas da Universidade Federal de Pernambuco.** In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 2002.
- BORGES-ANDRADE, J. E., G. S. ABBAD, et al. (Org). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: Artmed, 2006.
- CARBONE, P. P., H. P. BRANDÃO, et al. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento.** Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- DUTRA, Carla Habckost. **Características dos Processos de Mentoria em Organizações: uma análise intra-organizacional.** Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Gestão Social e Trabalho). Universidade de Brasília, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2006.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.
- FRANCO, M.L.P.B. **Análise de conteúdo.** Brasília: Plano, 2003.
- GASKELL,G. **Entrevistas Individuais e grupais.** In: BAUER, M.W.;GASKELL,G. *Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som:um manual prático.* Petrópolis: Vozes, 2002.
- KRAM, K. E. **Mentoring at work: developmental relationships in organizational life.** Glenview, Ill.: Scott, Foresman. 1985. xiii, 252 p. p. (Organizational behavior and psychology series)
- MINOR, M. **Coaching para o Desenvolvimento: Habilidades para Gerentes e Líderes de Equipe.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- NETO, I. R. **Gestão estratégica de conhecimento e competência: administrando incertezas e inovações.** Brasília: Universa, 2003.
- NONAKA, I. e H. TAKEUCHI. **Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- SALGUES, L. J. D. V., S. M. R. C. DIAS, et al. **Processos de Mentoria: Existência de Múltiplos Mentores e as Características de uma Relação de Mentoria.** In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 2004.
- SHEA, G. F. **Mentoring: Como Desenvolver o Comportamento Bem-Sucedido do Mentor.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- SHERVINGTON, M. **Coaching integral: além do desenvolvimento pessoal.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SOUZA, D.C.;DOURADO,D.P.;GOMES,R.A. **A realidade Observada de um Programa de Mentoria, o que a máscara esconde? In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 2003** . Cidade, Estado. Anais...,

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2005.

Apêndices

Apêndice A: Roteiro básico para Entrevista semi-estruturada – mentor

Meu nome é Laetitia Tavares Daud e sou estudante do Curso de Especialização Gestão de Pessoas na Universidade de Brasília. Estou realizando uma pesquisa no tema mentoria em organizações, com a finalidade de elaborar o projeto para conclusão do curso de pós-graduação. Gostaria de entrevistá-lo(a) na condição de mentorado(a) da empresa para entender, com mais profundidade o processo de mentoria dessa organização.

Gostaria de solicitar sua permissão para gravar a entrevista, de modo a facilitar a recuperação das informações no momento da análise.

Garanto a você que sua entrevista será utilizada apenas com finalidades acadêmicas e que o seu nome não será mencionado na monografia. Ressalto que não há respostas certas ou erradas. O que importa é sua percepção pessoal a respeito dos temas que vamos tratar.

1) Descreva, conforme sua percepção, o Programa de Mentoria da empresa (nome da empresa).

Objetivo da questão: identificar as contribuições e lacunas advindas do programa de mentoria de uma maneira geral a fim de criar hipóteses para análise.

2) Descreva suas tarefas no papel de mentor.

Objetivo da questão: caracterizar o programa de mentoria na prática organizacional.

3) Quais as características da sua relação com seu(s) mentorado(s)

Objetivo da questão: identificar as contribuições da relação mentor-mentorado para ambos.

4) Por favor, descreva situações ou fatos que o deixaram desmotivado(a) ou descontente, relacionados com o exercício do seu papel de mentor(a).

Objetivo da questão: identificar as expectativas geradas para o mentor em um programa de mentoria.

5) Estamos chegando ao final de nossa entrevista. Fique à vontade para realizar comentários adicionais que possam ser úteis para a minha monografia.

Apêndice B: Roteiro básico para Entrevista semi-estruturada – mentorado

Meu nome é Laetitia Tavares Daud e sou estudante do Curso de Especialização Gestão de Pessoas na Universidade de Brasília. Estou realizando uma pesquisa no tema mentoria em organizações, com a finalidade de elaborar o projeto para conclusão do curso de pós-graduação. Gostaria de entrevistá-lo(a) na condição de mentorado(a) da empresa para entender, com mais profundidade o processo de mentoria dessa organização.

Gostaria de solicitar sua permissão para gravar a entrevista, de modo a facilitar a recuperação das informações no momento da análise.

Garanto a você que sua entrevista será utilizada apenas com finalidades acadêmicas e que o seu nome não será mencionado na monografia. Ressalto que não há respostas certas ou erradas. O que importa é sua percepção pessoal a respeito dos temas que vamos tratar.

1) Você conhece o programa de mentoria da Accenture? Por favor, descreva-o com suas próprias palavras.

Objetivo da questão: perceber qual o conhecimento do mentorado em relação ao programa de mentoria.

2) Quais são, de uma maneira geral, independente de sua situação particular, os aspectos positivos e os aspectos negativos do programa de mentoria da Accenture.

Objetivo da questão: identificar a qualidade do programa de mentoria para mentorados.

3) Descreva as características da sua relação com seu(s) mentor(es).

Objetivo da questão: discriminar as tarefas do mentorado no programa mentoria e relacioná-las às tarefas do mentor.

4) Por favor, descreva as relações entre você e seu mentor.

Objetivo da questão: identificar a natureza da relação entre mentor e mentorado.

5) Por favor, descreva situações ou fatos que o(a) deixaram motivado(a) ou contente, relacionados com o exercício do seu papel de mentorado(a) na Accenture.

Objetivo da questão: identificar os benefícios que o programa de mentoria trazem ou trouxeram ao mentorado.

6) Estamos chegando ao final de nossa entrevista. Fique à vontade para realizar comentários adicionais que possam ser úteis para a minha monografia.