UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MENTOR: O OUTRO LADO DA RELAÇÃO DE *MENTORING*

Angeli Kishore

Orientadora: Profa. Dra. Tania Casado

SÃO PAULO
2013

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

ANGELI KISHORE

MENTOR: O OUTRO LADO DA RELAÇÃO DE *MENTORING*

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Doutor em Ciências.

Orientadora: Profa. Dra. Tania Casado

SÃO PAULO
2013

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Kishore, Angeli
Mentor: o outro lado da relação de *mentoring* / Angeli Kishore. – São Paulo, 2013.
168 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2013.
Orientador: Tania Casado.

1. Administração de careiras 2. Interação interpessoal 3. Redes sociais 4. Desenvolvimento humano I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.409

DEDICATÓRIA

Aos meus pais Ram Kishore e Asha Gupta
e Osvaldo Dal Lago (*in memoriam*) e
Romi Julieta Dal Lago (*in memoriam*)
pelos exemplos de amor e sabedoria,
que ficarão para sempre.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os 48 protegidos deste estudo que, mesmo com seus tempos preciosos, dispuseram-se a responder ao questionário deste trabalho. Aos 15 generosos mentores entrevistados, cujos nomes não são divulgados aqui, fica a minha eterna gratidão, pois sem vocês este estudo não teria sido possível.

Agradeço aos membros da banca de qualificação, Profa. Dra. Liliana Vasconcelos e Prof. Dr. Sigmar Malvezzi por suas grandes contribuições e pela disponibilidade em colaborar para o amadurecimento desta pesquisa.

Sou grata também ao Prof. Lindolfo G. Albuquerque pelo apoio à consecução deste trabalho e à equipe do PPGA, em especial, à Cida, ao Chico e à Luciene pelo suporte e pela eficiência na condução das atividades da pós-graduação. Ao CNPq, sou grata pelo investimento em pesquisa, por meio do oferecimento de bolsas de estudos.

A minha jornada como doutoranda foi um processo árduo, mas possível devido às grandes pessoas que estiveram presentes em minha vida:

De forma muito especial, agradeço a minha orientadora e mentora, Profa. Dra. Tania Casado, por suas valiosas contribuições, compreensão e apoio, que se mostraram essenciais para a evolução deste estudo. E, sobretudo, por ter acreditado que este trabalho fosse possível.

Agradeço a todos os colegas e amigos que estiveram juntos no dia-a-dia desta empreitada, em particular e em ordem alfabética: Ana Carla Scalabrin, Alessandra Quishida, Angela Lucas, Ana Paula Rapolli, Betina Miranda, Esteban Ferrari, Franciele Parrila, Patrícia Cres Napoleone, Renata Fernandes Galhanone, além dos professores José Afonso Mazzon, Jane Aparecida Marques e Wilson Amorim. Agradeço, ainda, à Claudia Feliciano e Candido Fontan pelo estímulo ao meu crescimento pessoal e profissional por meio dos grandes momentos de reflexão.

Considero-me uma pessoa felizarda, por ter tantos queridos em minha vida, sendo que a minha família – Ram Kishore e Asha Gupta, Anand e Roselaine, Lissandra e Eduardo, Vinesh, Munisha e John – é meu bem mais precioso.

Finalmente, palavras não bastam para descrever meus sentimentos de gratidão e de infinito amor pelo meu marido, amor, mentor e amigo, Álisson Dal Lago, por sempre estar ao meu lado. Sua compreensão, seu apoio incondicional, sua generosidade, amizade e respeito fizeram e fazem toda a diferença na maneira de eu perceber e sentir a felicidade e enxergar o mundo a minha volta.

Graças a vocês, mais um ciclo se encerrou e outras portas poderão se abrir para novas descobertas.

RESUMO

Muito se fala sobre as mudanças ocorridas na forma de se enxergar a carreira dos indivíduos, nas últimas décadas. Enquanto a carreira no passado era caracterizada pela mobilidade linear e ascendente, dentro de uma ou poucas organizações, atualmente a carreira vem se tornando cada vez mais sem fronteiras, marcada por transições mais freqüentes dentro e fora das organizações. Devido às mudanças surgem necessidades individuais pelo aprendizado contínuo, pela busca do autoconhecimento, pela obtenção de informações e pela gestão da própria carreira, sendo as redes sociais de desenvolvimento aceleradoras do desenvolvimento individual. As redes sociais de desenvolvimento podem ser entendidas como múltiplas relações de apoio ao desenvolvimento, em qualquer momento da carreira, de dentro ou fora das organizações, independentemente da hierarquia. Entre os vários tipos de redes está o *mentoring*, entendido como uma relação de desenvolvimento entre duas pessoas, na qual o mentor apóia o protegido em seu desenvolvimento. O mentor é aquele que conduz o protegido e é também conduzido na busca da realização total, por meio do provimento de altos apoios de carreira e psicossociais. Embora os estudos acadêmicos sobre *mentoring* tenham se iniciado há mais de três décadas, a maior parte das pesquisas ainda possui como foco o recebedor dos apoios, entendido como protegido. Todavia, sabe-se que a outra parte da relação, o mentor, é essencial para a existência e para a qualidade do processo de *mentoring.* Devido à importância do mentor para o desenvolvimento de carreira e à lacuna de estudos sobre esse desenvolvedor, procurou-se responder à seguinte questão: "Qual é a percepção do mentor sobre a relação de *mentoring*?". O público-alvo foram mentores apontados por indivíduos em posições de gestão de pessoas nas empresas, sendo 12 entrevistas realizadas. O estudo foi exploratório, qualitativo e as técnicas de investigação e de análise utilizadas foram a entrevista e a análise de conteúdo, respectivamente. Quanto aos resultados encontrados, observaram-se os apoios do mentor focados no bem-estar de outros, indicando a presença do valor cultural da autotranscendência nas razões para desenvolver do mentor e na percepção das recompensas recebidas por eles. Acredita-se, assim, em uma possível relação entre valores culturais e a percepção do mentor sobre a relação de *mentoring*. Além disso, foi verificada a preferência dos mentores por protegidos com altas capacidades, levando à reflexão questões sobre o processo de identificação e de similaridade entre as partes. Finalmente, ressalta-se a relação entre o conceito de mentor adotado neste trabalho e o valor da autotranscendência, uma vez que, ao oferecer apoios de carreira e psicossociais, o mentor estimula o outro e é também estimulado na busca do desenvolvimento total da personalidade, da auto-realização e do tornar-se si mesmo.

ABSTRACT

Many studies have addressed the different perceptions that career has gained over the last decades. While in the past, the career was characterized by the ascending linear mobility, within the organizations, nowadays it has progressively changed to a boundaryless career. As such, it is characterized by more frequent transitions inside and outside the organizations. Because of that, the need for continuous learning, self-assessment, information and career management arose. In this scenario, the developmental networks are promoters of the individual development. The developmental networks perspective can be understood as the relations that support the development of the person, emerging from within or without the organizations with the participation of several hierarchical levels and multiple relationships, at the same time and at any moment of the career. One particular type of developmental network is mentoring, which is a developmental relationship between two individuals, in which the mentor leads the protégé through his self-fullfiment process. Mentoring involves career and psychosocial supports, and the mentor is defined as the individual who has offered high amounts of both, as perceived by the protégé. The former helps the latter in the process of self-fulfillment. Although academic research on mentoring has begun few decades ago, the vast majority is focused on the receiver's perspective, i. e., the protégé. However, it is known that the mentor is an essential player for both the quality and even the existence of the mentoring relationship. Given its key role and the lack of studies addressing this developer*, this work addresses the question: "What is the mentor's perception in the mentoring relationship?". The dataset was composed by 12 mentors appointed by individuals in management level inside organizations. This is a qualitative exploratory study, in which the technique used was interviews and content analysis. Results show (1) the prevalence of self-transcendence as driver of the mentors' development actions and (2) preference by mentors for high qualified protegés. Thus, we could hypothesize the association between cultural values and mentor's perception about the mentoring relationship and the importance of similarity and identification process in protegé's selection. Finally, we could verify the association between the mentor's concept adopted for this study and the cultural value of self-transcendence.*

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS **12**

LISTA DE ILUSTRAÇÕES **13**

1 INTRODUÇÃO **14**

2 QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO E JUSTIFICATIVA **19**

3 REFERENCIAL TEÓRICO **21**

3.1 Redes sociais de desenvolvimento **21**
3.1.1 Fatores que Moldam as Redes Sociais de Desenvolvimento 26

3.2 Mentor **29**
3.2.1 Atributos do Mentor 31
3.2.2 Mentor e os apoios oferecidos 32
3.2.3 Mentor e a disposição em desenvolver 38

3.3 *Mentoring*: em busca de uma definição **46**
3.3.1 *Mentoring*: formal e informal 50

3.4 Protegido na relação de *mentoring* **52**
3.4.1 Características percebidas no protegido 55

3.5 Qualidade da relação de *mentoring* **59**

3.6 *Mentoring* pela perspectiva do desenvolvimento integral do indivíduo **61**
3.6.1 Mentor e o Mito do Herói 67

3.7 Integração das perspectivas usadas neste trabalho **72**

4 METODOLOGIA DA PESQUISA **75**
4.1 Classificação do tipo de pesquisa 75
4.2 O método de pesquisa 75
4.3 Técnicas de Investigação 76
4.4 Técnicas de análise 78
4.5 Definição da população e seleção da amostra 80
4.5.1 Dados gerais sobre a seleção dos participantes 83
4.6 Pré-teste 85
4.7 Esquema do Estudo 86

5 ANÁLISE DE RESULTADOS **88**

5.1 Dados gerais dos entrevistados **88**

5.2 Breve descrição sobre a relação de *mentoring* de cada entrevistado.....90

5.3 Análise de conteúdo das entrevistas 93
5.3.1 Categorias encontradas na literatura e nas entrevistas 94
5.3.1.1 Categoria 1: Razões para o mentor desenvolver.....97
5.3.1.2 Categoria 2: Características percebidas no protegido 116
5.3.1.3 Categoria 3: Apoios oferecidos pelo mentor 128
5.3.1.4 Categoria 4: Efeitos para o mentor 138

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 152

6.1 Análise dos principais resultados encontrados.....152
6.1.1. Possibilidade de novos temas para a literatura em *mentoring* identificados neste estudo 156

6.2 Formulação de hipóteses a partir deste estudo 157

6.3 Contribuições e sugestões para estudos futuros.....158

6.4 Limitações da pesquisa.....160

7 REFERÊNCIAS 161

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO PARA A SELEÇÃO DA AMOSTRA..... 170

APÊNDICE 2 – PEDIDO PARA PARTICIPAÇÃO DA ENTREVISTA..... 174

APÊNDICE 3 – ROTEIRO DA ENTREVISTA 175

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de desenvolvedores x Quantidade de apoios 24
Quadro 2 - Funções de Carreira e Psicossociais 33
Quadro 3 - Tipos de apoio e autores 37
Quadro 4 - Características da relação do mentor 73
Quadro 5 - Pergunta 2 do questionário enviado aos protegidos 81
Quadro 6 - Número de mentores por protegido 84
Quadro 7 - Número de mentores por arena 84
Quadro 8 – Relação entre objetivos, características e técnicas 87
Quadro 9 - Dados dos Mentores e Protegidos 89
Quadro 10 – Categorias, temas e subtemas encontrados na literatura e nas entrevistas 96
Quadro 11 – Categoria “Razões para o mentor desenvolver” 98
Quadro 12 – Categoria “Razões para o mentor desenvolver” - Regra de enumeração 102
Quadro 13 – Subtemas e as unidades de registro 108
Quadro 14 – Categoria “Características percebidas no protegido” 117
Quadro 15 – Categoria “Características percebidas no protegido” - Regra de enumeração 118
Quadro 16 – Subtemas e as unidades de registro 121
Quadro 17 – Categoria “Apoios oferecidos pelo mentor” 128
Quadro 18 – Categoria “Apoios oferecidos pelo mentor” - Regra de enumeração 129
Quadro 19 – Temas “Tipos de apoios de carreira e psicossociais” 129
Quadro 20 – Tema “Apoios de carreira” - Regra de enumeração 130
Quadro 21 – Tema “Apoios psicossociais” - Regra de enumeração 130
Quadro 22 – Apoio de Carreira: subtema e as unidades de registro 134
Quadro 23 – Apoio Psicossocial: subtema e as unidades de registro 137
Quadro 24 – Categoria “Efeitos para o mentor” 139
Quadro 25 – Categoria “Efeitos para o mentor” - Regra de enumeração 140
Quadro 26 – Temas e as unidades de registro 144

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Mentor e as Redes Sociais de Desenvolvimento 25
Ilustração 2 - Mentor e o Processo de Individuação 67

1 INTRODUÇÃO

Frequentemente, indivíduos associam momentos de satisfação ou de frustração na carreira a pessoas que os apoiaram e estiveram presentes em suas vidas. Os relacionamentos de desenvolvimento, tais como os de *mentoring*, permitem aos sujeitos enfrentar os desafios da vida adulta com mais serenidade. Relações com superiores, pares, subordinados, amigos e familiares são essenciais para o crescimento individual e profissional, não só em períodos de transição, mas durante todo o desenvolvimento de carreira do indivíduo (KRAM, 1988).

Até aproximadamente a década de 1980, acreditava-se que as relações de desenvolvimento resumiam-se, quase que exclusivamente, ao ambiente organizacional e partiam de uma relação hierárquica, uma vez que a carreira individual era caracterizada pela mobilidade linear e ascendente dentro de uma ou poucas organizações (ARTHUR, 1994, p. 296; CHANDLER; KRAM, 2005). Em outras palavras, no contexto da carreira organizacional (abordagem utilizada para carreiras geridas pelas empresas, em ambientes econômicos relativamente estáveis e desenvolvidas dentro uma ou poucas organizações), as relações de desenvolvimento eram caracterizadas pela hierarquia e pela díade sênior e júnior, em que uma pessoa mais experiente guiava e orientava o desenvolvimento de um funcionário menos experiente dentro da organização. A esse tipo de relação deu-se o nome de ***mentoring* tradicional** (HIGGINS; KRAM, 2001).

Nas últimas duas décadas, diante do contexto de economias instáveis e de mercados de trabalho que não garantem mais a estabilidade do emprego, passou-se e falar em **Carreira sem Fronteiras** (ARTHUR, 1994, p. 297), entendida como a carreira que transcende as fronteiras da organização. Essa nova configuração da carreira gerou diversas implicações tanto para indivíduos quanto para as organizações. Os indivíduos passaram a buscar o aprendizado e o desenvolvimento para se manterem competitivos, enquanto que as organizações foram percebendo a importância da criação de ambientes de aprendizagem relacional e de colaboração (CHANDLER; KRAM, 2005) para responder com rapidez às demandas do mercado.

Diante desse nova conjuntura, Hall (1996) acredita que os indivíduos devem saber mudar constantemente, aprender rapidamente e em ciclos curtos de aprendizado. Hall (1996) e Rock e Garavan (2006) notam que apenas a formação educacional ou os programas de treinamento formais não bastam para a manutenção da competitividade, uma vez que esses sistemas não acompanham as necessidades rápidas das organizações ou das transformações tecnológicas. Como forma de complemento aos programas formais, para Hall (1996), o desenvolvimento de carreira pode ocorrer não só pelos desafios que o trabalho oferece, mas também por meio dos relacionamentos. Os tipos de tarefas no trabalho e as conexões com outras pessoas, de dentro ou de fora da organização, são fundamentais para a aceleração do aprendizado.

Devido às mudanças nas últimas décadas na forma de se pensar e gerir a carreira (HALL, 1996; ARTHUR, 1994; ARTHUR; ROUSSEAU, 1996), pode-se dizer que as pesquisas em *mentoring* devem ser repensadas (CHANDLER; KRAM, 2005). Hoje, os indivíduos tendem a construir suas carreiras em múltiplas organizações, ocupações e indústrias e não podem mais depender de apenas um mentor para seu desenvolvimento profissional. Para abarcar suas diferentes necessidades profissionais e pessoais, é importante que eles construam redes de relacionamentos para a obtenção de maior sucesso na carreira (HALL, 1996; HIGGINS; KRAM, 2001; KRAM; CHANDLER, 2005; POULSEN; ARTHUR, 2005).

Assim, o conceito de *mentoring* tradicional, mais adequado ao contexto da carreira organizacional, amplia-se para o conceito de redes sociais de desenvolvimento, mais apropriado para a situação da carreira atual (HIGGINS; KRAM, 2001). Higgins e Kram (2001) definem as **redes sociais de desenvolvimento** como relações de apoio que não se restringem às fronteiras de uma organização, em que há participação de vários níveis hierárquicos e de múltiplas relações em rede, ao mesmo tempo e em qualquer momento da carreira. A perspectiva das redes sociais de desenvolvimento engloba qualquer tipo de relação de desenvolvimento – como, por exemplo, relações familiares e de trabalho – incluindo também o *mentoring* tradicional.

Tanto no *mentoring* tradicional quanto nas redes sociais de desenvolvimento, os apoios oferecidos podem ser divididos em apoios de carreira (tarefas associadas ao desenvolvimento do papel e do aprendizado individual no contexto do trabalho) e apoios

psicossociais (tarefas que estimulam a reflexão e o autoconhecimento das habilidades e do potencial individual) (KRAM; ISABELLA, 1985; NOE, 1988a; WHITELY; COETSIER, 1993; THOMAS, 1993). Partindo dessas duas formas de apoio, categorizam-se os desenvolvedores como aliado (aquele que provê pouca quantidade de apoio psicossocial e de carreira), patrocinador (provê grande quantidade de apoio de carreira e pouco apoio psicossocial), amigo (provê grande quantidade de apoio psicossocial e pouco apoio de carreira) e mentor (aquele que provê grande quantidade de apoio de carreira e psicossocial) (HIGGINS; KRAM, 2001; HIGGINS; THOMAS, 2001; HIGGINS, 2004).

Segundo Kram (1988), qualquer tipo de relação de desenvolvimento é válida de se estudar. Para este trabalho, optou-se pelo estudo da relação de *mentoring*, com foco no mentor, devido aos poucos estudos existentes e à importância deste tipo de desenvolvedor para o crescimento, amadurecimento e a realização individual (CHANDLER; KRAM, 2005).

Embora os estudos acadêmicos sobre *mentoring* tenham se iniciado há mais de três décadas, a maior parte da literatura ainda foca a perspectiva do recebedor dos apoios, ou seja, do protegido. Estudiosos de carreira e de desenvolvimento do adulto já apontaram os benefícios dessa relação para o desenvolvimento pessoal e profissional de um indivíduo: mobilidade de carreira, promoções, desenvolvimento de habilidades, patrocínio, proteção, amizade, aconselhamento, aumento da autoconfiança, estímulo ao autodesenvolvimento, satisfação no trabalho e realização pessoal (HALL, 1976; KRAM; ISABELLA, 1985; KRAM, 1988; SCANDURA, 1992; DREHER; ASH, 1990; FAGENSON, 1989; MASON; BAILEY, 2003; SCANDURA *et al*, 1996; JOHNSON, 2003; JOHNSON, 2003).

Todavia, sabe-se que a outra parte da relação, o mentor, é parte essencial para a existência e para a qualidade do processo de *mentoring*. Kram (1988) afirma que tanto o mentor quanto o protegido beneficiam-se da relação, uma vez que ela responde às necessidades e preocupações das duas partes, gerando aprendizado e satisfação para ambos. Estudos citam algumas vantagens para o mentor, tais como o aumento da satisfação pessoal por ajudar outros, a renovação do conhecimento e aumento da performance, maior reconhecimento, visibilidade e legitimidade organizacional, aumento das redes de relacionamento e recompensas financeiras (KRAM, 1988; RAGINS; SCANDURA, 1994;

SCANDURA *et al*, 1996; ARYEE, 1996; ALLEN *et al*, 1997a; RAGINS; SCANDURA, 1999; JOHNSON, 2002; JOHNSON, 2003 e ALLEN *et al*, 2006).

Pela ótica dos benefícios às organizações, pode-se falar no aumento da perfomance organizacional estimulado pelos apoios de carreira e psicossocial, oferecidos pelo mentor ao protegido (SCANDURA *et al*, 1996). Por meio do apoio de carreira, há um aumento do aprendizado na organização e o apoio psicossocial leva à maior motivação dos funcionários, o que ajuda no aumento da satisfação e na retenção dos empregados (SCANDURA *et al*, 1996). Outro ganho se refere ao processo sucessório nas organizações, uma vez que o *mentoring* auxilia na transferência de cultura entre gerações de lideranças, aspecto crítico para a sustentação de longo-prazo das organizações (BHATTA, 2003).

Allen (2007) acredita que investigações empíricas focadas no mentor surgiram somente a partir do trabalho de Ragins e Cotton (1993), ao estudar a disposição em mentorear. Além disso, o autor nota que resultados de pesquisas sobre o mentor possuem limitações de entendimento, assim como sua literatura continua bastante difusa e fragmentada até o presente.

Tomando como base o contexto descrito, permanecem indagações quanto à visão do mentor sobre a relação de desenvolvimento. Assim, a questão que norteia esta pesquisa é "Qual é a percepção do mentor sobre a relação de *mentoring*?". O objetivo é ampliar o entendimento sobre a percepção do mentor quanto à relação de *mentoring*, considerando suas motivações, os eventuais benefícios recebidos, os efeitos desta relação, bem como os tipos de apoio oferecidos.

Para este trabalho, compreende-se o *mentoring* dentro do contexto das redes sociais de desenvolvimento. O mentor é definido como aquele que oferece altos apoios de carreira e psicossociais segundo o protegido, auxiliando esse na busca de sua realização total. Diferentemente do *mentoring* tradicional, o mentor não compõe necessariamente uma relação hierárquica e pode estar dentro ou fora da organização.

O público-alvo foram mentores apontados por indivíduos em posições de gestão de pessoas nas empresas, independentemente da área de atuação. Foram obtidas 64

indicações de mentores, sendo 12 entrevistas realizadas. O estudo foi exploratório, qualitativo e as técnicas de investigação e de análise utilizadas foram entrevista e análise de conteúdo, respectivamente.

Adiante serão apresentados, em maiores detalhes, as questões de investigação e a justificativa (item 2). O referencial teórico (item 3) iniciará com o tema das redes sociais de desenvolvimento, passando para o detalhamento das características do mentor e a discussão sobre as definições de *mentoring*. Ainda, na seção 3, serão abordados o papel do protegido e suas características, questões sobre a qualidade da relação de *mentoring*, o papel do *mentoring* para o desenvolvimento integral do indivíduo e, finalmente, a integração das perspectivas usadas neste trabalho. Em seguida, discorrer-se-ão sobre a metodologia utilizada (item 4) e a análise de resultados (item 5). Para concluir este estudo, serão apontadas as considerações finais (item 6), as referências (item 7) e os apêndices.

2 QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO E JUSTIFICATIVA

Analisando o contexto sócio-econômico em constantes mudanças, no qual indivíduos buscam tanto desenvolvimento para se manterem competitivos quanto valores como a completude do ser humano e o bem-estar pessoal como meio de satisfação plena, observa-se a importância cada vez maior das redes de relacionamento para o desenvolvimento profissional e pessoal.

As redes de relacionamento podem ser consideradas como grandes catalisadoras do desenvolvimento individual, uma vez que estimulam o aprendizado, ajudam na obtenção de informações, orientam sobre questões pessoais e de trabalho, ampliam o autoconhecimento sobre potencialidades e objetivos de vida. Diversos tipos de relacionamentos compõem as redes, sendo que cada um deles auxilia o indivíduo da sua maneira. Entre as várias formas, pode-se citar o *mentoring* como apoio ao crescimento total individual, em que ambas as partes da relação se beneficiam – mentor e protegido.

No entanto, verifica-se na literatura grande lacuna de estudos relacionados à perspectiva do mentor, elemento central para o sucesso da relação e para o desenvolvimento de carreira individual, trazendo à tona algumas questões "Quais são as motivações para se desenvolver um indivíduo?", "Quais apoios são oferecidos pelo mentor?" e, finalmente, "Quais são os efeitos da relação para o mentor?".

Respostas para essas perguntas podem contribuir para o maior entendimento das melhores práticas de desenvolvimento individual, para o avanço dos estudos sobre benefícios no trabalho como atualização e progresso na carreira, para a ampliação do entendimento sobre o alcance da auto-realização por meio da satisfação pessoal em ajudar o outro e deixar o legado para as futuras gerações, além de poder contribuir para a geração de resultados para as empresas, devido à maior fluidez das informações e à troca de experiências e conhecimentos entre mais experientes e novatos.

Partindo das questões de pesquisa citadas, os objetivos centrais deste trabalho são investigar e analisar a percepção do mentor sobre a relação de *mentoring*, considerando

suas motivações para desenvolver, os tipos de apoio oferecidos e os efeitos da relação para o mentor.

Os objetivos específicos são:

- Investigar os motivos para desenvolver um indivíduo, considerando: características pessoais, percepção do papel, experiências anteriores e características do protegido;
- Identificar os diferentes apoios oferecidos e
- Analisar os efeitos da relação para o mentor.

É importante ressaltar que raros são os estudos sobre *mentoring*, especialmente, pela ótica do mentor no contexto brasileiro. Pretende-se com este trabalho colaborar para o avanço das pesquisas acadêmicas em carreira, trazendo aspectos sobre o mentor pouco estudados no país. Além disso, espera-se que a pesquisa realizada auxilie estudiosos sobre o tema quanto à organização dos aspectos relacionados ao mentor, uma vez que a literatura sobre este tema continua bastante difusa e fragmentada.

Para os indivíduos, acredita-se que este estudo possa trazer luzes para o avanço de suas carreiras, ao entender o papel de mentor como uma opção, dentre alternativas, para o desenvolvimento profissional e aumento da satisfação pessoal. O exercício do papel de mentor pode contribuir para o alcance de metas e a melhor gestão das equipes, para o aumento do conhecimento e aprendizado e para o reconhecimento organizacional pelo desenvolvimento de talentos. Amplia, ainda, a compreensão do significado do trabalho e oferece oportunidades de compartilhamento de experiências e reflexões, gerando prazer pelo exercício da atividade, admiração dos protegidos, realização e crescimento pessoal.

Observa-se também ganhos para organizações que estimulam as práticas de *mentoring*. Espera-se que esta pesquisa colabore para as empresas, apontando as vantagens de valorizar, apoiar e apresentar ferramentas para o exercício do papel de mentor. O mentor pode contribuir para um melhor ambiente de trabalho, para o desenvolvimento e a retenção de talentos, para o alcance de resultados organizacionais e para o aprendizado e socialização dos novos membros.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Parte da revisão teórica deste trabalho trata dos atributos relacionados ao *mentoring* tradicional. Isso se deve ao fato de grande parte da literatura em *mentoring* focar ainda esse tipo de relação. Embora o foco aqui sejam as relações de *mentoring* desenvolvidas dentro e fora das organizações, com pessoas de diferentes idades e níveis hierárquicos, acredita-se que a revisão, a seguir, seja válida de ser apresentada, pois muitas das características encontradas no *mentoring* tradicional igualmente se verificam em outras relações de desenvolvimento.

Inicialmente, pretende-se apresentar uma visão geral do contexto que engloba o mentor: as redes sociais de desenvolvimento. Em seguida, serão detalhados os aspectos relacionados ao mentor, tais como seus atributos, os apoios oferecidos e sua disposição para desenvolver. Na sequência, abordar-se-ão a relação e os tipos de *mentoring*, o papel do protegido e questões sobre a qualidade da relação de *mentoring*. Finalmente, com o objetivo de mais bem elaborar o constructo do mentor, discorrer-se-ão sobre conceitos relacionados ao desenvolvimento integral do indivíduo.

3.1 Redes sociais de desenvolvimento

O aparecimento constante e rápido de novas tecnologias, o aumento do comércio global e da concorrência entre as organizações, o crescimento do comércio eletrônico e da produção de bens manufaturados têm gerado instabilidade econômica nos mercados mundiais e nas relações de emprego nas últimas três décadas (POULSEN; ARTHUR, 2005). Para Poulsen e Arthur (2005), atualmente, novos conhecimentos surgem e interagem com novas tecnologias, deixando de lado as formas estabelecidas de trabalho e estimulam mudanças na forma de se gerir as organizações. Assim, a nova economia impulsiona mudanças na forma das organizações funcionarem e, conseqüentemente, na forma de se fazer a gestão da carreira pelos indivíduos.

Segundo Arthur e Rousseau (1996), para que o desenvolvimento de carreira seja possível, é preciso que o indivíduo continuamente saiba aprender, seja adaptável e flexível às novas transformações do mercado e às novas oportunidades de emprego que possam surgir (ARTHUR, 1994; ARTHUR *et al*, 1995; HALL, 1996), sendo a rede de relacionamento um modo eficaz de se obter esse desenvolvimento (HALL, 1996).

A partir do final da década de 1990, pesquisadores começaram a observar que indivíduos recebem apoios de desenvolvimento de diversas pessoas e não somente de um indivíduo (CHANDLER; KRAM, 2005). Vários estudos buscaram definir essas fontes de apoios como: constelações de desenvolvimento (HIGGINS; THOMAS, 2001), relacionamentos de *mentoring* múltiplos (MEZIAS; SCANDURA, 2005), redes do mentor (DE JANASZ *et al*, 2003), constelações de relacionamentos (KRAM, 1988) e redes sociais de desenvolvimento (HIGGINS; KRAM, 2001). Essas definições serão abordadas a seguir.

Higgins e Thomas (2001) definem as constelações de desenvolvimento como o conjunto de relacionamentos que o indivíduo possui. Os desenvolvedores interessam-se ativamente pelo desenvolvimento do outro, oferecendo apoio pessoal e profissional.

Mezias e Scandura (2005), ao estudar expatriados em empresas multinacionais, desenvolveram a idéia de *mentoring* internacional e concluíram que os relacionamentos de *mentoring* múltiplos englobam indivíduos que provêem graus e tipos variados de apoios de carreira e psicossociais. Nessa nova realidade organizacional, conforme as pressões, as incertezas e as responsabilidades crescem, maiores são as necessidades de desenvolvimento e socialização dos empregados. Assim, para os autores, torna-se difícil para apenas um mentor satisfazer a todas as demandas dos protegidos, resultando na ampliação e no cultivo de vários relacionamentos de desenvolvimento.

Em outro estudo, De Janasz *et al* (2003) sugerem que, para se obter sucesso na carreira, é necessário que a pessoa desenvolva e mantenha uma rede de mentores, em vez de cultivar uma relação com um único mentor. De Janasz *et al* (2003) explicam que, considerando as rápidas mudanças tecnológicas, organizacionais e a dinâmica global dos mercados, não há como apenas um mentor possuir todo o conhecimento necessário e despender tempo suficiente para o desenvolvimento do protegido.

Embora discutam amplamente sobre as redes de relacionamento, De Janasz *et al* (2003) e Mezias e Scandura (2005) não apresentam definições operacionais sobre redes de mentor e de relacionamentos de *mentoring* múltiplos, respectivamente.

Segundo Kram (1988), as pessoas não se beneficiam da ajuda de apenas um indivíduo para o desenvolvimento de suas carreiras, porém de uma constelação de pessoas tanto do passado quanto do presente. É importante observar alguns pontos de semelhança e diferença entre a autora e Mezias e Scandura (2005). Tanto Kram (1988) quanto Mezias e Scandura (2005) acreditam que um indivíduo possa ter mais de um mentor ao mesmo tempo e ao longo de sua vida, uma vez que um único mentor não satisfaz todas as demandas de um protegido. No entanto, para Kram (1988), o mentor deve ser aquele que oferece altos graus de apoios de carreira e psicossocial, enquanto que para Mezias e Scandura (2005) o mentor oferece graus variados de apoios.

Partindo do trabalho de Kram (1988) e adicionando a abordagem da análise de redes sociais, Higgins e Kram (2001) elaboraram o conceito de redes sociais de desenvolvimento, que diz que as pessoas recebem apoios de carreira e psicossocial de diversas fontes e simultaneamente, tanto de dentro quanto de fora do seu ambiente de trabalho, independentemente do nível hierárquico. O aprendizado entre as partes é mútuo e recíproco, sendo realizado por meio da troca de experiências e de informações.

Nesse conceito, pela perspectiva dos protegidos, os desenvolvedores podem ser entendidos como todos os indivíduos que possuem interesse ativo no desenvolvimento do protegido e que agem para avançar sua carreira (HIGGINS; KRAM, 2001, CHANDLER; KRAM, 2005, HIGGINS *et al*, 2007). As redes sociais de desenvolvimento são compostas por indivíduos que pertencem ao ambiente de trabalho, da família, da comunidade, dos amigos e dos professores.

O apoio de desenvolvimento engloba duas funções: de carreira (exposição e visibilidade, patrocínio, proteção, tarefas desafiadoras e *coaching)* e psicossocial (desenvolvimento do papel, amizade, aconselhamento, aceitação e confirmação) (HIGGINS; KRAM, 2001; THOMAS, 1993). Os apoios serão detalhados na seção 3.2.2.

O tipo e a quantidade de apoios oferecidos podem variar (HIGGINS; KRAM, 2001; HIGGINS; THOMAS, 2001; HIGGINS, 2004), resultando em algumas distinções na forma de se denominar cada desenvolvedor, tais como: aliado (provê pouca quantidade de apoio psicossocial e de carreira), patrocinador (provê grande quantidade de apoio de carreira e pouco apoio psicossocial), amigo (provê grande quantidade de apoio psicossocial e pouco apoio de carreira) e, finalmente, mentor (aquele que provê grande quantidade de apoio de carreira e psicossocial), sendo esse último o foco deste trabalho e que será abordado na seção 3.2. Os diferentes tipos de desenvolvedores podem também ser verificados no Quadro 1.

Quadro 1 - Tipos de desenvolvedores x Quantidade de apoios

Desenvolvedores	Apoio de Carreira	Apoio Psicossocial
Aliado	Baixo	Baixo
Patrocinador	Alto	Baixo
Amigo	Baixo	Alto
Mentor	Alto	Alto

Deste modo, as redes incluem todos os tipos de relacionamentos de desenvolvimento e não somente aqueles caracterizados como o mentor propriamente dito (aquele que oferece altos apoios de carreira e psicossocial). Chandler e Kram (2005) ressaltam que as redes sociais de desenvolvimento englobam tanto relações tumultuosas e de curto prazo quanto relações duais, hierárquicas e de longo prazo, como as relações de *mentoring* tradicional. Essas podem ser entendidas como relações de apoio de desenvolvimento profissional e pessoal, entre duas pessoas, proporcionado por um indivíduo mais experiente a uma pessoa menos experiente ou em um nível hierárquico inferior, dentro de uma organização.

É importante que se entenda que a rede social de desenvolvimento do indivíduo é um subsistema de toda sua rede social, ou seja, ela não compreende todas as relações interpessoais do indivíduo ou todas as pessoas com quem o protegido discute sobre desenvolvimento (HIGGINS; KRAM, 2001, CHANDLER; KRAM, 2005, HIGGINS *et al*, 2007). A rede social de desenvolvimento versa sobre as relações que o protegido acredita como sendo importantes para seu desenvolvimento na carreira e que podem incluir a relação de *mentoring* (HIGGINS; KRAM, 2001, CHANDLER; KRAM, 2005; HIGGINS *et al*, 2007).

De forma sucinta, considerando as mudanças globais, a intensificação da carreira interorganizacional (gerando a necessidade de apoios de diversas fontes) e as várias formas de relacionamento de desenvolvimento, entende-se, para este trabalho, as relações de *mentoring* pela perspectiva das redes sociais de desenvolvimento. Ou seja, o *mentoring* é apenas uma das formas de relações de desenvolvimento que compõem as redes sociais de desenvolvimento de um indivíduo, podendo estar dentro ou fora da organização (HIGGINS; KRAM, 2001), sendo o mentor o tema principal deste estudo. Na Ilustração 1, pode-se observar a relação entre mentor e as redes sociais de desenvolvimento.

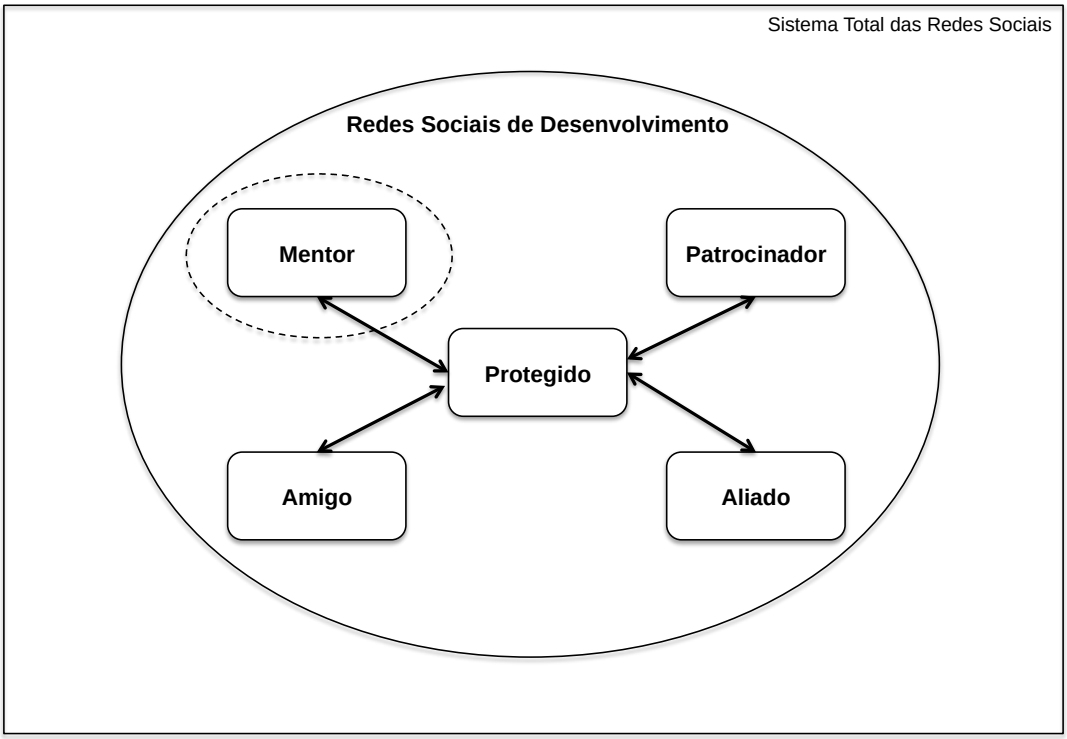

Ilustração 1 - Mentor e as Redes Sociais de Desenvolvimento

Características das redes sociais de desenvolvimento podem contribuir para o entendimento da relação de *mentoring*. Por isso, no próximo item, serão abordados os fatores que podem moldar as redes sociais de desenvolvimento, antes de se discorrer sobre o papel do mentor.

3.1.1 Fatores que Moldam as Redes Sociais de Desenvolvimento

Existem alguns fatores que podem moldar as redes sociais de desenvolvimento, tais como: gênero (IBARRA, 1992), canais de comunicação (HIGGINS; KRAM, 2001), tipo de indústria e atividades (HIGGINS, 2000; HIGGINS; KRAM, 2001; KISHORE, 2006), cultura nacional (HIGGINS; KRAM, 2001; KISHORE, 2006), engajamento do protegido (HIGGINS *et al*, 2007), tipos de laços de relacionamento (CUMMINGS; HIGGINS, 2006) e experiências passadas de desenvolvimento (HIGGINS; KRAM, 2001).

Para Ibarra (1992), indivíduos tendem a se relacionar com pessoas do mesmo gênero e que possuem interesses e nível educacional semelhantes, comportamento chamado de homofilia. Características pessoais similares levam a interesses e a visões de mundo comuns, facilitando a comunicação, a predição do comportamento e a confiança. A autora acredita que a preferência pela homofilia por parte dos homens e suas posições de status excluem, em grande parte, as mulheres de seus círculos. Assim, enquanto os homens podem obter apoios de carreira e psicossociais de seus próprios círculos, as mulheres tendem a buscar apoio e amizade nas pessoas do mesmo gênero e apoios de carreira nos homens.

Também o uso de meios virtuais para o processo de comunicação - como o uso do e-mail - pode afetar os padrões de interação, uma vez que mudam a acessibilidade, a probabilidade de interação e a qualidade da relação (HIGGINS; KRAM, 2001).

Segundo Higgins e Kram (2001), o tipo de indústria e os tipos de tarefas podem diferenciar o cultivo das redes sociais de desenvolvimento. As autoras explicam que a diversidade das relações sociais pode ser aumentada caso se esteja em uma indústria em que há muitos contatos de fora da organização (exemplo, indústria do entretenimento) ou também se o tipo de trabalho requerer a execução de atividades externas, como congressos, reuniões e trabalhos com clientes externos.

Sobre as diferenças culturais, Higgins e Kram (2001) sugerem que a nacionalidade pode afetar tanto o número desenvolvedores quanto à quantidade de apoio oferecido. Kishore (2006), ao estudar a relação entre as redes sociais de desenvolvimento e a satisfação no

trabalho de executivos brasileiros, observou diferenças entre seu estudo e o de Higgins (2000) com uma amostra de advogados americanos. Tal diferença levou a questionamentos sobre a influência da cultura nacional e do tipo de atividade profissional na forma se gerir as redes.

No estudo de Kishore (2006) não foram encontradas relações significativas entre apoios de carreira e psicossocial e satisfação no trabalho, diferentemente de Higgins (2000), que obteve relações moderadas em sua amostra. Além disso, a relação entre o número de diferentes arenas sociais (pessoas vindas de redes do trabalho, da família, de amigos, de professores e da comunidade) e a satisfação no trabalho foi baixa no estudo de Kishore (2006) em comparação aos estudos de Higgins (2000), que obteve relações fortes. Observou-se também que o número de desenvolvedores citados pelos indivíduos na amostra de Kishore (2006) foi maior que na amostra de Higgins (2000). A partir desses resultados, Kishore (2006) sugere que possam existir fatores culturais e de setores de atuação que impactam na criação, utilização e cultivo das redes pelas pessoas. Imagina-se que brasileiros não utilizem suas redes, de forma expressiva, para o desenvolvimento de suas carreiras, embora se relacionem com maior número de pessoas em comparação aos americanos. Sobre o tipo de atividade, são levantadas suposições sobre características mais relacionais da área de advocacia em comparação às áreas financeiras e industriais encontradas na amostra brasileira. Outros pontos a notar são a necessidade tanto dos apoios de carreira quanto psicossociais para o desenvolvimento de suas carreiras, uma vez que a relação entre ambos os tipos de apoio foi bastante alta em comparação ao estudo americano. Esse resultado, talvez, aponte para a afetividade dos brasileiros ao iniciar e cultivar suas redes de relacionamento.

Sobre o engajamento nos relacionamentos por parte do protegido, Higgins *et al* (2007) acreditam que ainda são poucos os estudos que pesquisaram sobre a início de um relacionamento de *mentoring* ou de redes sociais. O engajamento nos relacionamentos pode ser entendido como um conjunto de comportamentos - procura por ajuda, *feedback* e informações - que caracteriza o protegido no começo dos relacionamentos, formais ou informais, dentro das redes sociais de desenvolvimento. Higgins *et al* (2007) sugerem que a forma como o protegido se engaja no início das relações de desenvolvimento pode moldar os relacionamentos. Para os autores, se o protegido for engajado ativamente com seus desenvolvedores, ele provavelmente construirá relações de laços fortes, que o

beneficará. Isso se deve a relações de laços fortes - caracterizadas pela alta confiança, reciprocidade e afeto - englobarem indivíduos motivados para ajuda.

Cummings e Higgins (2006), em suas pesquisas com 77 alunos de MBA recém-formados, mostraram como a composição dos laços de relacionamento muda ao longo da vida de um indivíduo. As autoras encontraram que laços com alto apoio psicossocial e baixo apoio de carreira caracterizaram o *inner core* (laços mais estáveis, provedoras de apoios em diversos pontos ao longo do tempo), enquanto relações compostas por apoios de carreira ou psicossociais definiram o *outer core* (laços mais instáveis, provedoras de apoios em pontos particulares do tempo). Imagina-se, assim, que indivíduos, em início de carreira, são mais propensos a desenvolver laços psicossociais a laços de carreira, sendo os laços psicossociais fundamentais para a estabilidade do relacionamento. Condizente aos estudos de Granovetter (1973), fatores associados à duração da relação, proximidade emocional e comunicação freqüente foram positivamente associados à estabilidade relacional. Enquanto que fatores como status hierárquico e afiliação no trabalho não se relacionaram à estabilidade nos relacionamentos.

Finalmente, a procura por apoios de desenvolvimento e sua oferta podem ser afetadas por experiências passadas. Se a percepção da experiência foi positiva, a pessoa tende a procurar mais ajuda de desenvolvimento bem como ajudar os outros. Enquanto o oposto pode ocorrer, caso a experiência anterior tenha sido mal-sucedida (HIGGINS; KRAM, 2001).

Muito se falou sobre as redes sociais de desenvolvimento, os fatores que podem modelar esses relacionamentos e a noção do *mentoring* como uma das formas das redes de desenvolvimento de um indivíduo. Foi discorrido também sobre os tipos de desenvolvedores de uma rede: aliado, patrocinador, amigo e mentor, sendo esse último o foco deste estudo, pois busca-se o maior entendimento sobre a percepção do mentor quanto à relação de *mentoring*. Nas próximas seções serão abordados os atributos do mentor (3.2.1), os apoios oferecidos por ele (3.2.2) e sua disposição para desenvolver (3.2.3). Apesar de tais assuntos serem, em muitos momentos, complementares ou sobrepostos, a sua separação em diferentes seções mostrou-se adequada para a melhor compreensão do tema mentor.

3.2 Mentor

Para Levinson *et al* (1978 *apud* CHANDLER; KRAM, 2005), o mentor é parte fundamental da vida de um adulto, na medida em que esse busca um sonho ou se tornar um grande homem.

Ao discorrer sobre o desenvolvimento do adulto, Levinson (1986) apresenta o conceito de estrutura de vida, entendida como o padrão básico ou o desenho da vida de uma pessoa no tempo. Para o autor, esse conceito é essencial para a compreensão do desenvolvimento do adulto e busca responder à seguinte questão "como é minha vida hoje?". Na tentativa de se responder a essa pergunta, são levantadas reflexões sobre a importância das diversas partes da vida do indivíduo, sobre a escolha das áreas da vida em que é preciso despender mais tempo e energia, sobre o significado da família, do trabalho, da religião ou do lazer e sobre as lacunas a serem preenchidas em sua vida. Em outras palavras, o indivíduo busca a ponderação dos aspectos mais significativos do mundo externo para a compreensão da própria vida.

Os aspectos do mundo externo são os relacionamentos com os vários outros, que podem ser uma pessoa, um grupo, uma instituição ou cultura, um objeto ou lugar. Já um relacionamento significativo envolve investimento do *self* (o indivíduo constituído de desejos, valores, comprometimento, energia e habilidades), o investimento recíproco do outro e o contexto social que contém a relação. Uma pessoa pode ter vários relacionamentos significativos durante a vida. No nível individual, podem ser entre amigos, entre pais e filhos, entre esposos, entre chefe e subordinado, professores e estudantes e, finalmente, entre mentores e protegidos (LEVINSON, 1986).

Conforme acontecem as mudanças, os relacionamentos são caracterizados por momentos tanto de estabilidade quanto de transformações, possuindo diferentes funções na vida de um indivíduo. São esses relacionamentos que preenchem e caracterizam a vida, e dão forma e substância para a história de uma pessoa (LEVINSON, 1986). Assim, para se responder à pergunta "como é minha vida hoje?" ou para se compreender a satisfação, as

motivações, os desejos, objetivos e valores individuais é preciso entender a relação do indivíduo com as pessoas que possuem significados em sua vida, o que inclui o mentor.

O termo “mentor” vem do poema grego, , escrito

maco. Segundo o Dicionário Mítico-Etimológico da Mitologia Grega, organizada por Brandão (1991, p. 357), a palavra mentor vem da raiz “menos”, a palavra grega para "mente, espírito, decisão ou vontade”, no sentido de “o que pensa, reflete, o prudente”.

No meio acadêmico, pode-se dizer que o significado da palavra mentor surgiu a partir dos estudos de Levinson *et al* (1978 *apud* CHANDLER; KRAM, 2005) ao investigar o desenvolvimento dos adultos.

Levinson *et al* (1978, p.98 *apud* Kram, 1988, p.2) acreditam que o mentor como um professor age para elevar o desenvolvimento intelectual e de habilidades do outro. Como um patrocinador, ele utiliza sua influência para apoiar o desenvolvimento de carreira de um indivíduo. E como um guia, o mentor apresenta seus valores, costumes, recursos e redes de pessoas para o iniciante. Por meio de suas virtudes, conquistas e forma de viver, o mentor pode se tornar um exemplo de admiração a ser seguido pelo protegido.

A definição operacional completa de mentor, para este trabalho, será apresentada na seção 3.7, após se discorrer sobre seus atributos, os apoios oferecidos, a qualidade da relação e conceitos relacionados ao desenvolvimento integral da personalidade.

Para se entender melhor o processo da relação de desenvolvimento, é importante que se compreendam os atributos esperados e identificados no mentor.

3.2.1 Atributos do Mentor

Do ponto de vista do *mentoring* tradicional, Levinson *et al* (1978 *apud* Johnson 2003) notam que o mentor deve saber equilibrar as funções de pai e de colega (significando par), uma vez que a função primária do mentor é a de ser uma figura transicional, que estimula a evolução do protegido. Para os autores, apesar de o mentor representar a combinação de pai e colega, é necessário que ele seja ambos, não deixando prevalecer apenas um papel. Se ele se colocar inteiramente na posição de par, o mentor não poderá ser parâmetro de avanço na carreira, buscado pelo protegido. Caso ele seja muito paternal, possivelmente será difícil para ambos superarem a diferença entre gerações e evoluírem para uma relação de amizade, entre iguais, que é o fim último de uma relação de *mentoring*.

Johnson (2002), interessado nas características que definem um mentor de sucesso, identificou que mentores efetivos possuem características de personalidade e habilidades interpessoais específicas. Pela perspectiva de estudantes de pós-graduação em psicologia, mentores são inteligentes, atenciosos, bem humorados, empáticos, flexíveis, pacientes e, assim, como os psicoterapeutas, são também apoiadores, encorajadores e sensatos. Além disso, mentores efetivos são éticos, servem intencionalmente como modelos e são profissionais reconhecidos. Allen e Poteet (1999) complementam dizendo que mentores também são dedicados e possuem habilidades de compreensão do outro e de leitura da situação. Barnett (1995), em uma amostra com professores, nota que mentores possuem a imagem de terem boas habilidades de comunicação, de observação e de resolução de problemas.

Em outro estudo, Johnson (2003) percebe que existem algumas virtudes requeridas para ser um bom mentor, apontadas novamente por estudantes de pós-graduação em psicologia. A primeira delas diz respeito à integridade, que é essencial para a criação e manutenção da confiança. Essa característica pode ser notada por meio de atos de honestidade, de comportamentos consistentes e de compartilhamento de experiências. A segunda virtude encontrada foi o cuidado genuíno com o outro, que se evidencia na preocupação, respeito e sensibilidade quanto ao bem-estar e às necessidades dos indivíduos. Para que isso ocorra, os mentores despendem tempo para ouvir e entender o

outro. Segundo Johnson (2003), o cuidado é uma das facetas do constructo do amor e é pré-requisito para a empatia e consideração incondicional, aspectos essenciais tanto para o *mentoring* quanto para o processo terapêutico. Além disso, o cuidado também pode estar relacionado à preocupação inerente pelo bem-estar e felicidade de pessoas jovens e até de gerações que estão por vir. Finalmente, o autor cita a prudência - virtude ligada ao planejamento, à precaução e ao julgamento – necessária para a tomada de decisões pessoais e profissionais.

Relacionados aos atributos do mentor e fundamentais para o desenvolvimento de carreira, os apoios oferecidos pelo mentor serão examinados no próximo item.

3.2.2 Mentor e os apoios oferecidos

Para Levinson *et al* (1978, p.97 *apud* JOHNSON, 2002), a relação de mentor é uma das mais complexas e importantes para o desenvolvimento de um indivíduo. Essa relação é definida, não em termos de papéis formais, mas sim em relação às características do relacionamento e às funções oferecidas.

No contexto organizacional, mentores são comumente definidos como indivíduos com experiência e conhecimentos avançados, e comprometidos com o provimento de suporte e avanço da carreira de membros juniores (KRAM, 1988). Em relação às funções ou apoios providos pelo mentor, para Kram (1988), as funções podem ser entendidas como as características do relacionamento que estimulam o crescimento e o desenvolvimento do indivíduo. Essas funções são aspectos fundamentais que diferenciam um relacionamento de desenvolvimento de outros e podem ser divididas em funções de carreira e psicossociais.

Segundo Kram (1988), enquanto as funções de carreira auxiliam na obtenção de vantagens nas organizações, as funções psicossociais afetam cada pessoa no nível individual. Essas duas funções unidas permitem que as pessoas consigam enfrentar os desafios de cada etapa da vida profissional e pessoal, de forma mais completa.

As funções de carreira incluem o provimento de patrocínio (mentor nomeia o protegido para tarefas específicas, projetos, movimentações na carreira e promoções), exposição e visibilidade (mentor provê atividades que aumentam a visibilidade e exposição do indivíduo para futuras oportunidades), proteção (mentor minimiza o envolvimento do protegido em situações controversas, ajudando-o a diminuir riscos desnecessários e avisando-o sobre possíveis armadilhas na organização, que possam comprometer a reputação do protegido), tarefas desafiadoras, *coaching* (mentor compartilha informações, *feedback,* esclarece objetivos de performance e sugere atividades para o alcance dos objetivos), ou seja, atividades que estão diretamente relacionadas com o desenvolvimento da carreira do protegido, com o estabelecimento do papel da pessoa jovem na organização e com o aprendizado dos caminhos dentro dela.

Já as funções psicossociais dizem respeito ao desenvolvimento do papel (o mentor serve como modelo para o protegido quanto a atitudes, valores e comportamentos desejáveis, podendo apontar condutas profissionais de sucesso dele mesmo como de outros), aceitação e confirmação (o mentor considera positivamente o protegido, sem julgamentos), aconselhamento (mentor encoraja o protegido a conversar sobre seus medos e ansiedades, e o ajuda a esclarecer seus objetivos de carreira) e amizade (mentor interage informalmente no trabalho), em outras palavras, atividades que influenciam a auto-imagem, que ajudam no desenvolvimento do senso de efetividade e da identidade profissional do protegido, e que são possíveis apenas quando existe confiança e intimidade na relação.

No Quadro 2, verificam-se as categorias de funções das relações de *mentoring* para Kram (1988):

Quadro 2 - Funções de Carreira e Psicossociais

Funções de Carreira	Funções Psicossociais
Patrocínio	Desenvolvimento do papel
Exposição e visibilidade	Aconselhamento
Proteção	Aceitação e confirmação
Tarefas desafiadoras	Amizade
Coaching	

FONTE: KRAM, 1988, p.609

É importante notar que, para Higgins e Kram (2001), os apoios de carreira e psicossociais da relação de *mentoring* são os mesmos oferecidos pelas redes sociais de desenvolvimento, conforme citados na seção 3.1.

Se a relação de *mentoring* englobar todos os aspectos das duas funções (de carreira e psicossocial), o indivíduo que apóia o outro pode ser considerado o verdadeiro mentor (KRAM, 1988).

Semelhante à Kram (1988), para Schein (1978), mentores de sucesso devem ser professores, *coaches*, treinadores, modelos, protetores e patrocinadores em momentos diferentes dos relacionamentos. Ao exercer esses papéis, o mentor pode ser encarado como "um mestre" que contribui para o crescimento de outros, por meio da identificação de situações e eventos que estimulam o conhecimento e experiência de vida do jovem (SHEIN, 1978; BARNETT, 1995).

Tillman (2003) acredita que a capacidade de reflexão é fator catalizador do desenvolvimento de protegidos, passando de profissionais dependentes para independentes. A reflexão pode ser entendida como estratégia de processamento de informações que cria modelos mentais e desenvolve conexões mais profundas e complexas de pensamento (TILLMAN, 2003). Para a autora, mentores efetivos são aqueles que conduzem os protegidos de dependentes para expert e autônomos na resolução de problemas. Ao investigar o papel de professores e administradores mais experientes no desenvolvimento de novatos, Tillman (2003) observou que indivíduos mais experientes possuem modelos mentais mais bem desenvolvidos e são hábeis em aplicar essas estruturas em situações novas, trazendo diversas interpretações aos fatos e soluções alternativas. Além disso, eles são capazes de usar princípios, conceitos e teorias na resolução de problemas e possuem a habilidade de reconhecimento e de acesso a ricos e complexos padrões de informação. Em contraste, novatos se baseiam na superficialidade dos fatos e possuem dificuldades em identificar estruturas profundas ou princípios subjacentes na análise de problemas.

Para desenvolver a habilidade de reflexão no protegido, o mentor necessita, antes de tudo, acreditar em sua própria capacidade de servir como catalizador do desenvolvimento do protegido. Em seguida, é preciso que o mentor confie no potencial do protegido para que

esse alcance autonomia de pensamento e de comportamento. Como mediador desse processo, o mentor deve ter habilidade bem desenvolvida de comunicação, especialmente para fazer e responder a perguntas e esclarecer dúvidas, sem fazer juízo de valor. É preciso que o mentor possua habilidade de questionamento (BARNETT, 1995; BARRETT, 2002), esclarecendo perguntas que permitam ao protegido relembrar e descrever seus sentimentos, ações e pensamentos, conduzindo-o a explorar sentimentos e significados mais profundos. Além disso, perguntas sobre o propósito e as consequências de uma determinada ação estimulam o protegido a entender tanto as causas e os efeitos quanto as intenções implícitas e explícitas dos atos. Finalmente, fazer perguntas conectoras sobre valores, crenças, aspirações e experiências ajudam no entendimento do contexto (BARNETT, 1995). Assim, o mentor de sucesso é aquele que não só encoraja o protegido a ser mais reflexivo e a buscar o autodesenvolvimento, mas também aquele que possui um sentimento profundo de servir a outros e de prover expertise a profissionais (BARNETT, 1995).

Para que se construa uma relação de confiança e respeito mútuos, é preciso que o mentor seja orientado para pessoas, respeitoso, cuidadoso, sensível, empático e hábil em apoiar e cultivar os relacionamentos com outros (BARNETT, 1995). A relação de *mentoring* saudável é dinâmica e progride de uma relação de dependência do protegido para uma relação de autonomia e segurança do novato, transformando esse em colega e par do mentor. Ao longo da evolução, o mentor se adequa às novas demandas e estágios do protegido, oferecendo apoios de acordo com a maturidade do indivíduo (BARNETT, 1995).

Condizentes aos estudos de Kram (1988), segundo Whitely e Coetsier (1993), ao oferecerem *coaching* os mentores procuram desenvolver habilidades interpessoais e intelectuais nos protegidos. Quando o intento é proteger, o mentor assegura que o indivíduo não seja exposto a forças políticas sem que esteja preparado, tenha informações suficientes a respeito de uma situação ou saiba lidar com pessoas difíceis. Os mentores, também, agem como patrocinadores para que o protegido fique exposto e visível na organização, por meio de tarefas que envolvam outros indivíduos influentes, apoiando-os para a obtenção de promoções e desafios.

Dentro do contexto organizacional, Gallacher (1997) e Mason e Bailey (2003) acreditam que o papel do mentor deva ser o de dar apoio moral ao protegido, oferecendo escuta ativa, conforto, amizade e aconselhamento, gerando novas reflexões para o protegido. Ele oferece, também, compartilhamento de informações, opções de desenvolvimento, intervenção direta nos problemas e patrocínio. O mentor deve ser capaz de dar *feedback*, oferecer soluções se for pedido, ter disposição a assumir riscos, flexibilidade, boas habilidades de comunicação e estilo colaborativo. Além disso, ele investe tempo na relação, acredita no protegido e em seu desenvolvimento e estimula o aumento das habilidades e do conhecimento.

Allen (2007) nota que podem existir variações de apoios nas relações. Alguns processos de *mentoring* são marcados por fortes aspectos de apoios de carreira e pouco apoio psicossocial, enquanto outros envolvem quantidades moderadas de ambos. Porém, grande parte dos estudos se baseia em relatos de protegidos, sendo que as percepções de mentores e protegidos podem divergir em uma relação. Além disso, pode haver ações realizadas pelos mentores, em prol de seus protegidos, sobre as quais esses não tenham ciência.

Allen (2003) investigou a relação entre as características de personalidade (empatia e ajuda) e os apoios de *mentoring*. O resultado encontrado foi a associação entre a ajuda e o apoio de carreira, mas não com o apoio psicossocial. Em contraste, empatia relacionou-se com o apoio psicossocial, porém não com apoio de carreira. Allen (2003) concluiu que ajuda relaciona-se com apoio de carreira, uma vez que ela reforça a sensação de eficácia e de capacidade do mentor. A receptividade e o acolhimento, partes do apoio psicossocial, são mais atrelados à empatia. Indivíduos com empatia são capazes de promover a intimidade e a confiança, que são críticos para o apoio psicossocial.

Em relação à freqüência de interação, acredita-se que quanto maior a freqüência de encontros entre mentor e protegido, maior será o provimento de *mentoring* (ALLEN, 2007). Em um estudo sobre *mentoring* formal, Ensher e Murphy (1997) perceberam, por meio de relatos de mentores, que o número de horas de contato se relacionou tanto com *mentoring* de carreira quanto psicossocial para o protegido. No entanto, mentores e protegidos não concordaram em relação à quantidade de tempo despendido no relacionamento.

No Quadro 3, a seguir, é apresentado um resumo dos principais apoios encontrados na literatura e seus autores.

Quadro 3 - Tipos de apoio e autores

Apoios oferecidos	Autores
Patrocínio Exposição e visibilidade Proteção *Coaching* Desenvolvimento do papel Aceitação e confirmação Aconselhamento Amizade	Gallacher (1997); Higgins e Kram (2001); Kram (1988); Mason e Bailey (2003); Higgins e Kram (2001) e Kram (1988)
Identificação de situações que contribuam para o conhecimento e experiência	Schein (1978)
Ajuda na reflexão	Gallacher (1997); Mason e Bailey (2003) e Tillman (2003)
Estímulo para autonomia e independência Feedback	Barnett (1995); Barrett (2002) e Tillman (2003)
Acolhimento	Allen (2003)

Para este estudo, uma pessoa pode ter simultaneamente vários mentores ao longo da vida. O mentor oferece tanto apoio de carreira quanto psicossocial em qualquer momento da vida do indivíduo. As relações podem ser de curta ou longa duração.

A seguir serão abordados os temas: disposição do mentor em desenvolver, busca pela definição de *mentoring*, papel do protegido e qualidade da relação de *mentoring*. Vale relembrar que, até o momento, pesquisas sob a ótica do mentor possuem limitações de entendimento, uma vez que muitos estudos continuam dispersos e desconectados entre si (ALLEN, 2007). Apesar dessas restrições, espera-se que a descrição dos assuntos adiante e a suas separações em subseções contribuam para o maior entendimento desse tema.

3.2.3 Mentor e a disposição em desenvolver

Um dos fatores para o sucesso nas relações de *mentoring* é a disposição para desenvolver por parte do mentor (WANG *et al*, 2009), ou seja, os fatores que estimulam a início do relacionamento de *mentoring* pela ótica do mentor. Como já explicado no início do referencial teórico, grande parte da literatura citada parte do conceito de *mentoring* tradicional e o mesmo ocorre nesta seção.

Allen (2007) e Allen *et al* (1997b) acreditam que existam alguns preditores de disposição para desenvolver que incluem fatores demográficos como gênero, idade e nível de escolaridade; tipos de *mentoring* (formal ou informal), personalidade, recompensas esperadas e experiência anterior em *mentoring*. Com a exceção das variáveis personalidade e nível de escolaridade, foram escolhidos para este trabalho todos os elementos citados para uma maior compreensão do mentor.

<u>Gênero</u>

Sobre as relações de gênero, alguns estudiosos se preocupam com a ausência de mulheres como mentoras e crêem na sua menor disposição para mentorear devido a limitações de tempo, à falta de autoconfiança e por acreditarem possuir menor status organizacional (KRAM, 1988). Também são apontados, como obstáculos para a construção da relação de *mentoring* intergêneros, os seguintes fatores: fofocas, inveja, especulações, falsas suposições, estereótipos sexuais e acusações de assédio sexual (NOE, 1988a; RAGINS; COTTON, 1991; TURBAN; DOUGHERTY, 1994; BHATTA, 2003; ALLEN; EBY, 2004).

Segundo Bhatta (2003), mulheres que desejam ser mentoreadas enfrentam alguns problemas que se relacionam entre si: não se valoriza a presença de mentores para as mulheres para o avanço de suas carreiras; líderes organizacionais – em sua grande parte, homens – tendem a não escolher mulheres como protegidas; existem distinções quanto aos tipos de necessidades de *mentoring* entre homens e mulheres; mentores homens buscam não compartilhar seus conhecimentos e habilidades com mulheres, particularmente, se houver a necessidade de ter uma relação interpessoal próxima.

Para Ragins e Scandura (1994), mentoras são especialmente importantes no *mentoring* de outras mulheres, uma vez que podem servir de modelos e evitam conotações prejudiciais de relações intergêneros. No entanto, segundo Noe (1988b), o número de relacionamentos de *mentoring* com mulheres não corresponde à crescente participação dessas nas empresas e o autor acredita que a diferença entre homens e mulheres no processo de *mentoring* pode ser em função de suas posições, dos estereótipos ligados ao gênero e recursos na organização.

Os desafios para o *mentoring* intergêneros intensificam-se em casos compostos por mentoras e protegidos. Em outras palavras, é provável que esta combinação provoque desconforto interpessoal entre as partes. Segundo Ragins (1997) e Allen e Eby (2004), a situação de uma relação entre mentora e um protegido do gênero masculino representa uma inversão dos papéis tradicionais de gêneros, nos quais homens são mais comuns na posição de poder e controle que as mulheres. Além disso, Ragins (1997) afirma que as experiências de membros de um determinado grupo podem impactar no desenvolvimento e na eficiência do processo de *mentoring*. Por exemplo, protegidas podem ser percebidas como mais frágeis que seus colegas do gênero masculino, resultando no maior grau de proteção por parte de seus mentores.

Idade

Allen *et al* (1997b) explicam que a idade pode ser uma variável a influenciar a disposição em mentorear, uma vez que o papel do mentor tem sido associado a pessoas em idades avançadas e o trabalho com protegidos pode trazer sensação de utilidade e de orgulho pelo trabalho desempenhado. Levinson *et al* (1978) *apud* Allen *et al* (1997b) acreditam que o amadurecimento do indivíduo gera vontade e necessidade de ensinar outros. A idéia de generatividade pode estimular o desejo de mentorear, uma vez que o mentor possui a oportunidade de contribuir e deixar seu legado para as futuras gerações (ERIKSON, 1971; ALLEN *et al*, 1997b).

No entanto, Allen *et al* (1997b), em uma amostra com 607 supervisores de um órgão estatal nos EUA, encontraram relação negativa entre idade e intenção em mentorear. Neste estudo, supervisores mais velhos reportaram possuir menor vontade em mentorear comparados aos supervisores mais novos. Os autores acreditam que o resultado se deve à

amostra de supervisores em posições mais baixas nas organizações. Pessoas mais velhas, ocupantes dessas posições, possivelmente estagnaram em suas carreiras, reduzindo suas vontades em assumir mais papéis, como os de mentor. Enquanto que supervisores mais jovens, por serem mais otimistas sobre seus futuros na organização, possuem mais vontade de participar das relações de *mentoring*.

Nível de escolaridade

Ainda em termos de variáveis demográficas, Allen *et al* (1997b) encontraram relação entre nível de escolaridade e disposição a desenvolver. Segundo os autores, indivíduos com níveis educacionais maiores possuem mais recursos na organização, são melhores qualificados e se sentem mais confortáveis no papel de mentor.

Tipos de *mentoring*

Em relação aos *mentoring*s formais e informais, a motivação para mentorear pode ser diferente para ambas as partes (CHAO *et al,* 1992). Nas relações informais, o mentor ajuda espontaneamente o protegido, que conversa livremente sobre seus anseios e recebe conselhos importantes do mentor; enquanto que nos *mentoring*s formais há relativa pressão, uma vez que ambos são solicitados a participarem do programa devido às suas posições na empresa (CHAO *et al,* 1992). Essa pressão pode resultar na diminuição da motivação do mentor em prestar assistência e também do protegido em receber ajuda.

Personalidade

Quanto às variáveis de personalidade, Aryee *et al* (1996) relataram que afetividade positiva (tendência de pessoas de serem felizes ou de experimentarem afetos positivos nas situações), altruísmo, e auto-estima baseada na organização (auto-percepção de capacidade de entregas de resultados para a organização) estavam correlacionadas de forma significante à motivação em ser mentor.

Allen *et al* (1997b) examinaram as variáveis locus de controle (medida de quanto um indivíduo acredita que as recompensas e resultados obtidos são controlados por si mesmo ou por forças externas do ambiente) e esforço em ascender. Resultados indicaram que indivíduos com locus de controle interno mostraram-se mais dispostos a serem mentores,

em comparação àqueles com locus de controle externo. Além disso, a atividade de *mentoring* foi associada positivamente com maior esforço em ascender.

Recompensas esperadas

Apesar da importância de se compreender as recompensas esperadas pelo mentor, são poucos os estudos empíricos sobre o assunto (ALLEN, 2007).

Aryee *et al* (1996), em uma pesquisa com gestores de empresas públicas e privadas, encontraram relação positiva entre recompensas recebidas para mentorear e oportunidades de interação no trabalho, e o desejo de mentorear. De acordo com Aryee *et al* (1996), a motivação para mentorear é influenciada por características da cultura organizacional, tais como estímulo ao desenvolvimento do mentor, por meio do sistema de remuneração e de oportunidades de intercâmbios de experiências no trabalho. Os autores notam que organizações que não apóiam o desenvolvimento do empregado e nem incentivam formas de interação no trabalho falham freqüentemente ao implantar sistemas de *mentoring*s formais.

Em alguns estudos, mentores relatam maior satisfação com a carreira e satisfação pessoal ao repassar seus conhecimentos, sentimento de auto-realização, rejuvenescimento da energia criativa ao colaborar com o protegido e senso de generatividade, fatores relacionados às recompensas intrínsecas (KRAM, 1988; RAGINS; SCANDURA, 1994; SCANDURA *et al*, 1996; ALLEN *et al*, 1997a ; JOHNSON, 2002; JOHNSON, 2003).

Gallacher (1997) aponta algumas recompensas intrínsecas e benefícios aos mentores, além das já citadas acima: a criação de uma relação mais próxima com o protegido, a renovação do interesse por resultados de trabalho por meio da revisão e reflexão das suas próprias práticas profissionais, a oportunidade de aprender novas habilidades por meio dessa relação.

Já em relação às recompensas extrínsecas, mentores dizem obter apoio fiel de protegidos e reconhecimento organizacional pela habilidade em descobrir e desenvolver talentos (quando o protegido tem um bom desempenho), melhora da performance no trabalho por receber diferentes perspectivas dos protegidos sobre a organização e aumento das redes

de relacionamento (KRAM, 1988; RAGINS; SCANDURA, 1994; SCANDURA *et al*, 1996; ALLEN *et al*, 1997a ; JOHNSON, 2002; JOHNSON, 2003). Bailey (2003) complementa afirmando que o mentor também desenvolve habilidades de relacionamento, aprende novas formas de ajudar as pessoas que podem ser repassadas para outros, e desenvolve um contexto de aprendizagem por meio da construção de relações interfuncionais.

Sobre o reconhecimento organizacional, Scandura *et al* (1996) acreditam que em organizações que valorizam o *mentoring*, maior é visibilidade e a legitimidade do papel do mentor. Igualmente, para Kram (1988), a visibilidade gerada pelo apoio de carreira pode beneficiar não só o protegido como também o mentor, caso o protegido se destaque positivamente na organização: patrocínio e visibilidade levam a uma identificação pública do mentor com o indivíduo, o que gera várias implicações políticas em muitas organizações. Adicionalmente, para Ragins e Scandura (1994), pessoas que possuem mais poderes atraem seguidores fiéis e ganham mais respeito e admiração dos colegas por descobrirem novos talentos.

Algumas pesquisas procuraram relacionar benefícios ao mentor, tais como salários e promoções, e satisfação no trabalho. Allen *et al* (2006), ao comparar 164 pessoas sem experiência em *mentoring* - de uma organização da área da saúde - com indivíduos em relações de *mentoring* informais, demonstraram haver associações positivas entre mentores informais, salários, promoções e satisfação no trabalho. Pesquisadores sugerem que mentores são percebidos como bons cidadãos organizacionais por desenvolverem outros, o que resulta em ganhos de promoções e salários. Bozionelos (2004) examinou a relação entre promoções, *mentoring* recebido e quantidade de *mentoring* oferecido. Resultados apontaram que pessoas que ganharam maiores promoções, ofereceram e também receberam mais apoios de *mentoring*. Da mesma forma que para Allen *et al* (2006), Bozionelos (2004) já acreditava que as organizações deveriam estimular o estabelecimento de uma cultura de *mentoring* em seus ambientes de trabalho e encorajar indivíduos a investirem seus tempos com o desenvolvimento de carreira de outros.

Estudos conduzidos por Allen *et al* (1997a), ainda, sugerem múltiplas razões para os mentores se engajarem em uma relação de desenvolvimento. Essas razões podem ser divididas em “razões autofocadas” e “razões focadas no outro”. As razões autofocadas se

relacionam ao bem-estar individual, como o desejo de aumentar o aprendizado pessoal e a gratificação em desenvolver outros. As razões focadas no outro estão ligadas ao desenvolvimento do bem-estar de outros, ao desejo de ajudar o próximo e de apoiar a organização.

Para Scandura *et al* (1996), a análise de custos e benefícios de uma relação de *mentoring* é fundamental para a decisão do mentor de participar ou não dessa relação, ou seja, não só o protegido deve ganhar, como também o mentor. Ragins e Scandura (1999) identificaram cinco categorias de benefícios, ao examinar a relação de custo-benefício para o mentor em uma amostra de executivos: experiência recompensadora, melhoria da performance no trabalho, base fiel de apoios, reconhecimento de outros e generatividade (ou seja, deixar seu legado para as futuras gerações). Já os custos esperados da relação podem se vincular ao grande gasto de energia e tempo, a uma possível relação disfuncional, à ocorrência de nepotismo à má imagem para o mentor, reflexo de protegidos com baixa performance. Assim, intenções em mentorear foram positivamente relacionadas a benefícios esperados e negativamente a custos esperados.

Outro benefício associado ao mentor é o fato de a relação de *mentoring* poder aliviar as conseqüências negativas da estabilização da carreira (ALLEN, 2007). No estudo de Lentz (2004), a experiência como mentor e a provisão de apoios de carreira e psicossocial foram associados à menor estabilização do conteúdo do trabalho, em comparação àqueles que nunca foram mentores. Porém, a autora não encontrou relações fortes entre a estabilização e resultados para o trabalho, tais como satisfação no trabalho, comprometimento afetivo e rotatividade - moderada pela experiência do mentor. Esses resultados sugerem que é possível ao mentor evitar que a estabilização ocorra no primeiro momento, embora não mantenha o desenvolvimento e o comprometimento do funcionário (LENTZ, 2004).

Mezias e Scandura (2005) identificaram benefícios ao mentor no contexto do *mentoring* internacional. Para os autores, mentores de expatriados adquirem informações valiosas, sem precisar estar no exterior. Os protegidos leais podem, então, elevar o capital social do mentor, sua influência e poder.

Sobre os aspectos negativos do *mentoring* tradicional, Feldman (1999) apresenta uma perspectiva diferente da habitual, em que se acredita que o mentor seja sempre a causa de

uma relação disfuncional de *mentoring*, devido a sua maior posição na organização e poder. Para o autor, os mentores também são afetados por protegidos tóxicos, em outras palavras, por aqueles que possuem estilos de personalidade diferentes dos estilos dos mentores. Essa diferença de estilos e de expectativas sobre o relacionamento pode resultar em uma relação de *mentoring* disfuncional: em que os custos são maiores que os benefícios, na qual há frustrações de necessidades para ambas as partes da relação e existam comportamentos concretos de sabotagem contra projetos ou contra a carreira do outro. Assim, a experiência dessa relação disfuncional pode gerar indisposição por parte do mentor para mentorear outros. Da mesma forma, Scandura e Ragins (1994) e Eby e McManus (2004), a partir de relatos de mentores, identificaram alguns fatores indesejáveis que podem ser provocados pelos protegidos, tais como: exploração e egocentrismo, decepções, sabotagem, assédio, dificuldades interpessoais, performance abaixo das expectativas e falta de vontade de aprender.

Já Allen *et al* (1997a) encontraram o fator tempo despendido como o mais problemático para o mentor. Outros fatores custosos para a relação de *mentoring*, verificados pelos autores, foram a visão negativa de colegas de trabalho que acreditavam que os protegidos poderiam estar sendo beneficiados; protegidos que abusaram de alguma forma da relação de *mentoring*; ou sentimentos pessoais de fracasso, caso a relação de *mentoring* não fosse efetiva.

Experiência anterior

A relação entre a experiência anterior no processo de *mentoring* e a disposição em mentorear foi a mais testada e a que possui resultados mais consistentes na literatura sobre o mentor (ALLEN, 2007). Kram (1988) sugere que a decisão para mentorear outros pode ser influenciada por experiências prévias em *mentoring*, tanto como mentor quanto protegido. Indivíduos com experiências anteriores, que já adquiriram conhecimento sobre o processo de *mentoring*, possuem maior probabilidade de reconhecer os benefícios da relação (KRAM, 1988). Allen *et al* (1997a) acreditam que a experiência anterior em *mentoring* se reflete na reciprocidade. Assim, pessoas que foram protegidas são motivadas a corresponder a ajuda que receberam no passado por meio do papel de mentor. Em concordância com as idéias de Kram (1988) e Allen *et al* (1997a), alguns estudos mostram que a boa experiência anterior como mentor ou protegido se relacionam

positivamente com a disposição para mentorear outros (RAGINS; COTTON, 1993; ALLEN *et al*, 1997b; RAGINS; SCANDURA, 1999; ALLEN, 2003; BOZIONELOS, 2004).

Complementando, Ragins e Scandura (1999) encontraram em seu estudo que indivíduos, que nunca experimentaram a relação de *mentoring*, acreditam existir mais benefícios do que custos nesse relacionamento, comparativamente àqueles que já passaram por uma relação de *mentoring*. Por exemplo, indivíduos com apenas a experiência de mentor perceberam menos benefícios como os de aliança e de lealdade ao mentor, quando comparados àqueles que foram protegidos, mas não foram mentores. Uma explicação para esses resultados pode ser o fato de que a ausência de experiência como mentor leva as pessoas a subestimarem os custos da relação e a superestimar os benefícios (RAGINS; SCANDURA, 1999). É possível, também, que protegidos usem padrões de referências diferentes dos mentores, ao visualizar os resultados potenciais da relação. Os protegidos talvez esperem resultados mais positivos para o mentor, devido aos benefícios que receberam na relação de *mentoring*. Ainda, pessoas com apenas a experiência de protegido esperavam receber mais recompensas comparadas às pessoas sem experiência.

No mesmo estudo, Ragins e Scandura (1999) encontraram baixas diferenças quanto às intenções em mentorear, entre aqueles que esperam muitos ou poucos benefícios. Para os autores, isso sugere que experiências negativas em relacionamentos anteriores devem impactar mais fortemente nas intenções em mentorear do que as experiências positivas (não importando a quantidade de benefícios esperados).

Muitas são as formas de se entender o *mentoring*, por isso, a próxima seção (3.3) busca apresentar e esclarecer as principais similaridades e diferenças de tal tema na literatura.

3.3 *Mentoring*: em busca de uma definição

O tema *mentoring* tem recebido atenção considerável tanto da academia, quanto da imprensa popular e dos fóruns de internet (HAGGARD *et al*, 2011). Nas organizações, o *mentoring* passou a ser pesquisado mais a fundo a partir da década de 1970 (HIGGINS; KRAM, 2001).

Tradicionalmente, pode-se entender a relação de *mentoring* como aquela em que uma pessoa mais experiente (mentor) oferece apoios em relação ao desenvolvimento pessoal e profissional de uma pessoa menos experiente (protegido). É uma relação entre duas pessoas, dentro de uma mesma organização (HIGGINS; KRAM, 2001).

Para Garvey (2004), o termo *mentoring* remete diretamente à idéia de desenvolvimento, ao apoio pessoal e de carreira, e à mudança, sendo uma ferramenta valiosa para indivíduos que estão passando por transições em suas vidas, com ênfase nos níveis organizacional e individual do protegido. Segundo Bhatta (2003), o *mentoring* promove a confiança entre as partes; é um processo de aprendizado constante, em que o mentor fornece *feedbacks* para o protegido; é uma relação de orientação, em que não há punições por baixa performance e pode se tornar uma relação de longo prazo, existindo mesmo fora das organizações.

O *mentoring* pode surgir de maneira informal, ao longo de uma relação de amizade, ou formal, como parte de um procedimento estruturado visando orientar o novo funcionário. Além disso, pode nascer tanto de uma relação entre duas pessoas quanto em uma rede múltipla de indivíduos (HIGGINS; KRAM, 2001). O processo de *mentoring* pode ser percebido ou não, ou seja, um indivíduo é capaz de beneficiar outro sem notar os impactos gerados para essa pessoa. É possível também que o receptor perceba os efeitos da intervenção gradualmente, após um período de tempo (ALLEN, 2007).

No entanto, Chandler e Kram (2005) acreditam que pesquisadores ainda não adotaram um conceito único de *mentoring* e chamam a atenção para a importância de se adaptar o conceito ao contexto do trabalho e à realidade das carreiras atuais. Nota-se que conforme os estudos em *mentoring* aumentam, maiores são as variações de definição desse tema e

diferentes tipos de relacionamento e arranjos são englobados pelos trabalhos de pesquisa (CHANDLER; KRAM, 2005). Sem a clareza do constructo, tanto os acadêmicos quanto os participantes de uma relação de *mentoring* baseiam-se em seus próprios entendimentos sobre o que é *mentoring* (HAGGARD *et al*, 2011).

Estudiosos têm procurado a melhor definição de *mentoring* com o objetivo de reduzir a variabilidade desse entendimento entre os participantes de suas pesquisas (HAGGARD *et al*, 2011). De forma geral, desde os estudos de Levinson *et al* (1978), teóricos têm definido o *mentoring* como apoio de desenvolvimento profissional e pessoal, entre duas pessoas, proporcionado por um indivíduo mais experiente a uma pessoa menos experiente ou em um nível hierárquico inferior, dentro de uma organização (KRAM, 1988; FAGENSON, 1989; WHITELY; COETSIER, 1993; RAGINS; SCANDURA, 1994; GALLACHER, 1997; PELUCHETTE; JEANQUART, 2000; HIGGINS; THOMAS, 2001; HIGGINS; KRAM, 2001; BHATTA, 2003; CHANDLER; KRAM, 2005; HAGGARD *et al*, 2011). A relação de desenvolvimento descrita tem sido denominada de *mentoring* tradicional (HIGGINS; KRAM, 2001). Johnson (2003) ressalta, ainda, alguns pontos em comum nas definições sobre *mentoring*, tais como o papel do mentor no encorajamento dos sonhos do protegido, na provisão de oportunidades de trabalho, no entendimento de regras e políticas não explícitas nas organizações, como modelo a ser seguido e quanto aos apoios de carreira e psicossociais oferecidos.

Para maior clareza e precisão na obtenção de dados, estudiosos têm buscado verificar a existência ou não do relacionamento de *mentoring* por meio de duas abordagens (HAGGARD *et al*, 2011). A primeira abordagem procura entender se o indivíduo possui ou não um mentor. Mais especificamente, é dada para os participantes uma definição de mentor e é perguntado se eles possuem ou já possuíram um mentor (FAGENSON, 1989; HAGGARD *et al*, 2011). Se responderem positivamente à pergunta, consideram-se os participantes como protegidos auto-identificados e, posteriormente, podem ser feitas comparações entre protegidos e aqueles que não são protegidos (HAGGARD *et al*, 2011). Na segunda abordagem, os participantes respondem a um questionário de múltiplos itens sobre apoios de *mentoring* recebidos (BURKE; McKEEN, 1997; HIGGINS, 2004; HAGGARD *et al*, 2011), que muitas vezes pode estar precedido pelo conceito de mentor. A lista dos apoios de *mentoring* engloba uma série de ações ou comportamentos

relacionados ao mentor. Nesse caso, há maior compreensão dos tipos e/ou a quantidade de apoios recebidos.

Haggard *et al* (2011) acreditam que pesquisadores precisam chegar a um acordo sobre os atributos fundamentais de uma relação de *mentoring*. Se o acordo puder ser atingido, estudiosos poderão estabelecer limites e diferenciar a relação de *mentoring* de outros tipos de relacionamento de desenvolvimento (*coaching*, supervisão, ensino, etc.). Haggard *et al* (2011) sugerem três atributos principais para a definição e mensuração do *mentoring* no trabalho: reciprocidade, benefícios de desenvolvimento e interação regular. Concernente à reciprocidade, as relações envolvem mutualidade e trocas sociais, opondo-se aos papéis de CEO, celebridades ou figuras históricas, uma vez que essas relações não são necessariamente recíprocas. Sobre os benefícios ao desenvolvimento, eles se relacionam aos ganhos de carreira para o protegido. Finalmente, apesar da relação de *mentoring* variar em termos de comprometimento, duração e intensidade, para os autores, é necessário que o *mentoring* possua interação regular e consistente entre mentor e protegido em um período de tempo, em geral, maior que nas relações de *coaching* ou de aconselhamento.

Sobre a distinção das relações de desenvolvimento, Johnson (2003) e Barnett (1984) acreditam que a relação de *mentoring* é diferente das relações de ensino, supervisão, orientação e aconselhamento. Para os autores, o *mentoring* diz respeito à idéia de generatividade, a arte de trazer para a existência, de criar e produzir e de deixar o legado para as futuras gerações, requerendo um interesse ativo pelo bem-estar do jovem protegido. Em outras palavras, o *mentoring* pode ser definido como a preocupação com o estabelecimento e guiamento criativo e produtivo da próxima geração (BARNETT, 1984). Assim, se o *mentoring* for bem sucedido e o protegido se tornar uma pessoa produtiva independente, terá ocorrido uma ligação entre o passado e o futuro e o jovem será capaz de conquistar novos feitos (BARNETT, 1984).

Diferentemente dos papéis de orientador, professor e supervisor, o mentor possui um sentimento pessoal de cultivo e cuidado, no contexto de uma relação duradoura, recíproca e de emoções compartilhadas. A relação mentor-protegido se torna mais íntima quando há interesses comuns, validação mútua (consideração positiva e admiração), compartilhamento de experiências, aumento da confiança e colaborações de qualidade.

Outro ponto de distinção do *mentoring* em relação às outras relações de desenvolvimento citadas é a transformação da relação, na medida em que, ao longo dos anos, o protegido avança para um relacionamento de coleguismo com seu mentor. O autor esclarece, também, que um indivíduo pode ser orientador de outro sem ser mentor e, da mesma forma, ser mentor não implica necessariamente em ser orientador.

Quanto à diferenciação dos termos *mentoring* e *coaching*, para Bhatta (2003), o *coaching* está associado à gestão e ao aumento da performance, enquanto que o *mentoring* lida mais efetivamente com as transições de carreira e pessoais (que podem levar ao alcance da performance, porém não sendo o objetivo primário). Enquanto que o *coaching* restringe-se às tarefas do trabalho, os apoios de *mentoring* são mais abrangentes, englobando outras áreas além do trabalho, como a carreira e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional do indivíduo (BHATTA, 2003). Pode-se dizer que o *mentoring* visa ajudar uma pessoa por meio das crises da vida ou do enfrentamento de estágios de desenvolvimento. Além disso, o *mentoring* traz a idéia de relacionamento compartilhado e informal, diferentemente do *coaching*, de conotação mais estruturada, sistemática e de hierarquia formal (GALLACHER, 1997).

Segundo Kram (1988), o *mentoring* provê apoios de carreira e psicossocial, sendo o *coaching* um dos aspectos dos apoios de carreira oferecidos pelo mentor. Para a autora, o *coaching* amplia o conhecimento e a compreensão do protegido sobre como agir na organização. Semelhantemente a um treinador de esportes, ao realizar o *coaching*, o mentor sugere estratégias específicas para o alcance de objetivos do trabalho, do reconhecimento na organização e das aspirações de carreira.

São verificados, ainda, outros tipos de relações de *mentoring*, além do tradicional, tais como o *mentoring* entre colegas, entendido como uma relação de colegas que se encontram no mesmo nível hierárquico ou em níveis bem próximos (KRAM; ISABELLA, 1985) e o *mentoring* reverso, que ocorre em situações em que o empregado é o mentor e seu chefe o protegido (SMITH, 2000).

Vale ressaltar que, por não haver conformidade entre os estudiosos sobre os constructos de *mentoring* e de redes de relacionamento (CHANDLER, 2011), é possível observar diferentes denominações para as principais partes que compõem as relações de

desenvolvimento: mentor-protegido (ALLEN, 2007), desenvolvedor-protegido (HIGGINS; KRAM, 2001), relações entre colegas (KRAM; ISABELLA, 1985) e supervisor-protegido (ALLEN *et al*, 1997b; GALLACHER, 1997). Para este trabalho, foram adotados os termos mentor-protegido, sendo o mentor discutido na seção 3.2 e o protegido na seção 3.4.

Apresenta-se a seguir o contexto em que a relação de *mentoring* pode se inserir - formal e informal.

3.3.1 *Mentoring*: formal e informal

Embora a maior parte das relações de *mentoring* ocorra dentro de um contexto informal (JOHNSON, 2003) - resultado da proximidade, afinidade e reciprocidade entre as pessoas - empresas formalizam essas relações como parte do plano de carreira de funcionários, devido ao reconhecimento da importância do *mentoring* para o desenvolvimento profissional (NOE, 1988b). Não existe padrão ou modelo único de práticas de *mentoring* e diferentes organizações, em distintos contextos, fazem o processo de *mentoring* de forma diferente (WHITELY; COETSIER, 1993).

Para Chao *et al* (1992), a forma como a relação é concebida é o que distingue o *mentoring* formal do informal. Os *mentoring*s formais são programas estruturados, administrados e legitimados pela organização (CHAO *et al*, 1992) e ocorrem por meio da escolha de terceiros, a partir de características de compatibilidade percebidas entre as partes (RAGINS; COTTON, 1999). Já os *mentoring*s informais não são geridos, estruturados e nem formalmente reconhecidos pela organização. Pelo contrário, são relações espontâneas, mas que sempre existiram dentro dela (CHAO *et al*, 1992), por meio de um processo de atração mútua entre os indivíduos (RAGINS; COTTON, 1999). Além disso, *mentoring*s formais normalmente têm duração mais curta do que *mentoring*s informais.

Para Fagenson *et al* (1997), as percepções sobre o *mentoring* são influenciadas pela estrutura da relação (formal ou informal) entre mentores e protegidos. De acordo com esse estudo, mentores que ao mesmo tempo eram supervisores foram percebidos pelos

protegidos como provendo mais *mentoring* do que mentores não-supervisores. Quanto à comunicação, mentores reportaram possuírem diálogos menos freqüentes com protegidos formais do que informais (FAGENSON *et al*, 1997). Na percepção dos entrevistados, relacionamentos formais de *mentoring* não são tão eficazes quanto àqueles desenvolvidos naturalmente (FAGENSON *et al*, 1997; KRAM, 1988).

Observa-se que, no *mentoring* formal, a seleção de mentores e sua adequação com os protegidos têm sido tarefas difíceis devido à possível incompatibilidade de interesses entre ambos. Tanto o mentor quanto o protegido devem ajustar as expectativas e os motivos que os levaram a participar desse relacionamento, para evitar questões de exercício do poder, controle, manipulação, objetivos obscuros e ausência de planos para a carreira (MASON; BAILEY, 2003). Adicionalmente, caso não exista afinidade e não seja observada a importância do relacionamento de *mentoring* para as partes, o *mentoring* poderá ficar para o segundo plano, sendo os encontros adiados e as conversas limitadas à superficialidade dos fatos.

Kram (1988) e Wang *et al* (2010) acreditam que a confiança é fator crítico para o sucesso da relação de *mentoring* formal, uma vez que mentores e protegidos, escolhidos pela organização, possuem nenhuma ou pouca interação prévia ao estabelecimento da relação formal de *mentoring*. Apesar da importância da confiança para uma relação interpessoal de qualidade, ela tem sido pouco estudada no contexto do *mentoring*, sobretudo, pela perspectiva do mentor (KRAM, 1988; NOE, 1988a; ALLEN; POTEET, 1999). Para Wang *et al* (2010), a confiança baseada em afeto e na cognição é fundamental e benéfica para a relação de *mentoring*. A confiança baseada em afeto se constrói a partir de maior frequência de interação, laços próximos e afetivos e sentimentos de identificação (objetivos comuns, valores compartilhados e interesses semelhantes), enquanto que a confiança baseada na cognição depende da percepção sobre as capacidades de entrega de resultados, credibilidade e segurança. Quanto aos benefícios, os autores explicam que a as emoções positivas geradas por meio da percepção de cuidado de um com o outro motivam as partes a continuarem reciprocando benefícios sócio-emocionais. Em termos cognitivos, o benefício da confiança surge pelas partes acreditarem que ambos são capazes de executar um bom trabalho e de que não existe vulnerabilidade na relação, em termos de reputação e desvio de recursos organizacionais. Consequentemente, o mentor

despenderá mais tempo na relação, uma vez que acredita que essa gerará resultados positivos.

Segundo Mason e Bailey (2003), faz-se necessária a separação entre os papéis de chefe imediato e de mentor. Por exemplo, caso o mentor seja o supervisor do protegido, tornar-se-á difícil separar os papéis de mentor dos de chefe imediato, o que poderá levar à mistura das funções de avaliação de performance com as funções de suporte do *mentoring*.

Para a seleção dos entrevistados desta pesquisa, não foram feitas restrições sobre os tipos de relações de *mentoring.*

Já foram examinados o mentor e suas características, a dificuldade de se definir a relação de *mentoring* e os tipos possíveis de relações, abaixo será tratada a segunda parte da relação, o protegido. Entender o protegido não só completa a compreensão sobre as partes do relacionamento, como também levanta questões sobre a atratividade de suas características para o mentor.

3.4 Protegido na relação de *mentoring*

Esta seção busca discorrer sobre o papel do protegido na relação de *mentoring*, os benefícios recebidos por ele e pesquisas que tratam da relação entre protegido e tipos de *mentoring* e variáveis de personalidade. Ao final, será apresentada a definição operacional de protegido para este estudo.

Pesquisas, em grande parte, focam o *mentoring* pela perspectiva do protegido e, em menor escala, pelos pontos de vista do mentor e das organizações (EBY; McMANUS, 2004). Discorre-se com grande freqüência sobre o *mentoring* como um processo em que o mentor é uma pessoa mais experiente, desejosa em passar conhecimentos, em oferecer conselhos e proteger a pessoa com menos experiência e que acredita no desenvolvimento do protegido (KRAM, 1988; GALLACHER, 1997; MASON; BAILEY, 2003; CHANDLER; KRAM, 2005). Nessa forma de pensar, poder-se-ia entender o mentor

como um grande mestre e o protegido como um indivíduo passivo e essencialmente o único a obter vantagens na relação.

Porém, é importante notar a inexistência do mentor perfeito. Para Hill e Kamprath (2008), a idéia do mentor perfeito e benevolente é um mito: a concepção do mentor perfeito encontrada na literatura pode ser bem diferente da realidade. A relação entre mentor e protegido pode ser de difícil estabelecimento e manutenção, os mentores não estão presentes na vida das pessoas em tempo integral e a relação de *mentoring* envolve riscos para ambas as partes. Por isso, é importante que o protegido saiba identificar o mentor correto para suas necessidades, procure uma rede de pessoas para apoiá-lo e oportunidades para estabelecer alianças, cultive os relacionamentos e, finalmente, entenda que os relacionamentos são dinâmicos, gerando a necessidade de reavaliar sua rede periodicamente.

Adicionalmente, Gallacher (1997) acredita que os protegidos devam assumir a responsabilidade pelo seu desenvolvimento, ter iniciativa, ser receptivos para conselhos, e reconhecer que é preciso se esforçar e se comprometer na relação de desenvolvimento.

Sobre a escolha do mentor pelo protegido, Mason e Bailey (2003) notam que em algumas organizações os mentores são designados pela própria instituição. No entanto, os melhores mentores para os protegidos são escolhidos por esses últimos, ou seja, o mentor é uma pessoa que possui habilidades desejadas pelo protegido, sendo alguém que ele admira, em quem confia e que pode facilitar seu processo de amadurecimento profissional e pessoal. Para Gallacher (1997), o ideal é que o protegido possua características semelhantes às do mentor, tais como disposição a assumir riscos, flexibilidade, desejo de aprender, comunicação clara, vontade de participar e de resolver problemas.

Em relação aos benefícios para os protegidos, podem ser citados alguns ganhos: desenvolvimento de habilidades de comunicação, de socialização e de escuta; melhoria da performance e produtividade; maiores chances de sucesso e promoções no trabalho; maior apoio emocional e social e maior entendimento sobre o que é a organização (SCANDURA *et al*, 1996). Além disso, o *mentoring* encoraja a tomada de riscos, promove habilidades de liderança, aumenta a experiência profissional, desenvolve a confiança e o autoconhecimento, ajuda a definir objetivos para o desenvolvimento da

carreira e educacional e ajuda na transferência de conhecimento (SCANDURA *et al*, 1996; MASON; BAILEY, 2003).

Para Higgins e Kram (2001), em uma relação de *mentoring* tradicional, os benefícios para os protegidos são: satisfação na carreira, mobilidade organizacional, progresso na carreira, maiores promoções e compensações, clareza de identidade profissional e do senso de competência. Chao (1997) também achou em seu estudo o benefício de carreira relacionado à socialização organizacional.

Fagenson (1989) encontrou que pessoas que foram mentoreadas reportaram terem obtido maiores níveis de satisfação, de mobilidade de carreira e de promoções do que pessoas que não foram mentoreadas. Confirmando os resultados do autor, Allen *et al* (2004) procuraram sintetizar os benefícios de carreira para o protegido em resultados objetivos (compensação e promoção) e subjetivos (satisfação na carreira, expectativas de desenvolvimento, comprometimento com a carreira, satisfação com o trabalho, satisfação com o mentor e intenções de permanecer nas organizações). Ao fazerem uma comparação entre protegidos e aqueles que não possuíam mentores, encontraram que os resultados objetivos e subjetivos eram maiores para os protegidos, com a exceção do item intenção de permanecer na organização, que ficou igual para ambos.

Quanto à correlação entre tipos (formal ou informal), apoios de *mentoring* (de carreira e psicossocial) e resultados para a carreira (socialização organizacional, salários e satisfação no trabalho), pesquisas de Chao *et al* (1992) indicaram que protegidos informais reportaram terem tido mais apoio de carreira de seus mentores e maiores salários que os protegidos de relacionamentos formais. Para as variáveis socialização organizacional, salários e satisfação no trabalho, os protegidos informais disseram se beneficiar mais que outros indivíduos. Para os autores, nos *mentorings* informais há maior probabilidade de existirem similaridades de objetivos e de interesses entre protegidos e mentores e, consequentemente, maiores ganhos. Já na relação formal, as chances de semelhança são menores, uma vez que a relação é escolhida pela organização.

Quanto aos fatores de personalidade, Turban e Dougherty (1994) estudaram em suas pesquisas as variáveis: *locus* de controle, estabilidade emocional (medidas de auto-estima e afetividade negativa) e automonitoramento (medida de sensibilidade de um indivíduo

quanto ao ambiente social e de adaptação do comportamento de acordo com a situação) – em relação à formação inicial da relação de *mentoring*. Os autores encontraram que pessoas com *locus* de controle interno, alta estabilidade emocional e automonitoramento tiveram mais iniciativa para começar uma relação de *mentoring* e, por conseguinte, receberam maiores quantidades de apoio.

Neste estudo, o protegido é entendido como aquele que recebeu altos apoios de carreira e psicossocial do mentor, segundo a perspectiva do primeiro. Embora o foco desta pesquisa tenha sido a percepção do mentor sobre a relação de *mentoring*, buscou-se levantar e analisar os apoios recebidos pelos protegidos, para que a seleção de mentores fosse possível.

Em geral, mentores são discretos em relação à preferência por seus protegidos (KRAM, 1988). Nas organizações, há provavelmente um maior número de indivíduos que desejam possuir um mentor do que mentores disponíveis, o que força a escolha de protegidos por parte de mentores formais ou informais (ALLEN, 2007). A seguir discorrer-se-ão sobre as características percebidas no protegido que podem estimular a proximidade entre as partes.

3.4.1 Características percebidas no protegido

Foram verificadas na literatura algumas questões que podem direcionar a escolha do protegido pelo mentor, tais como: características pessoais (empatia, ambição, ética profissional e iniciativa), habilidades e potencial, desejo de aprender, necessidade de ajuda, similaridade e, finalmente, análise de custos e benefícios do protegido. Essas são os pontos para análise do objetivo específico “investigar os motivos para desenvolver um indivíduo, considerando as características percebidas do protegido”.

<u>Características pessoais</u>

Segundo Mason e Bailey (2003), a escolha de um protegido é etapa fundamental para o sucesso do *mentoring* e, por isso, deve ser feita cautelosamente. O mentor despende muito tempo e energia, principalmente, se atuar como patrocinador, o que promove uma relação

de muitos anos e em diferentes ambientes profissionais. Além disso, como a imagem do mentor se torna mais exposta, é essencial que o protegido seja confiável, que tenha potencial e que seja um indivíduo com quem possa ter uma relação aberta e recíproca. Pessoas que investem tempo e força nessa relação tendem a escolher protegidos com iniciativa, ambição e talento.

Allen *et al* (1997a) mostraram que, quando solicitados a descrever as características que os havia atraído aos protegidos, os mentores entrevistados relataram serem atraídos por protegidos que demonstravam características como empatia, ética profissional e iniciativa, capacidade de entrega e de orientação ao aprendizado.

Habilidades/ Potencial, Desejo de aprender e Necessidade de ajuda

Kram (1988) acredita que mentores são atraídos por protegidos que tenham alto grau de desempenho em termos de conhecimentos técnicos. Allen *et al* (2000) identificaram dois fatores que podem influenciar a seleção de protegidos: a habilidade ou potencial do protegido e sua necessidade de apoio. Condizentes ao estudo de Mason e Bailey (2003), Allen *et al* (2000) verificaram que mentores, de ambos os gêneros, preferiram escolher protegidos com base na habilidade/potencial a escolher com base na necessidade de ajuda do protegido.

Na pesquisa de Allen (2004), participantes se mostraram mais dispostos a serem mentores de protegidos com maiores habilidades a serem mentores daqueles com menores habilidades. Esse resultado pode ser explicado pela associação entre protegidos com habilidades e a busca de desenvolvimento por parte do mentor para seu crescimento na carreira. Porém, o desejo de aprender do protegido se mostrou mais crítico para sua seleção. Talvez, para os mentores, o desejo de aprender esteja associado a indicador de esforço, que é fator mais controlável que a habilidade. É possível, assim, ao mentor corrigir ou intervir no processo de aprendizado do protegido para que esse alcance resultados melhores, diferentemente da habilidade ou potencial. Dessa forma, mentores se mostraram menos dispostos a receber protegidos com grande potencial, porém com menos vontade de aprender. Também verificou-se associação entre busca por satisfação pessoal pelos mentores e desejo de aprender por parte dos protegidos. Pessoas à procura de aprendizado podem ser encaradas como fáceis de desenvolver, tornando-se

interessantes aos mentores que buscam satisfação intrínseca. Os resultados dessa pesquisa sugerem, portanto, que protegidos podem aumentar suas chances de serem escolhidos caso demonstrem vontade de aprender aos seus possíveis mentores. Vale notar que esse estudo foi realizado em laboratório, onde foram criados perfis de protegidos potenciais, com variedade de habilidades e desejo de aprender.

Similaridade

Além de fatores como habilidade, desempenho e desejo de aprender do protegido, outra forma de se entender a proximidade entre mentor e protegido é por meio do paradigma da atração por similaridade de Byrne (1961), que sugere que o indivíduo será atraído por aqueles que ele percebe como sendo similares a ele (ALLEN, 2007; LANKAU *et al*, 2005). Pesquisadores sugeriram que a percepção de similaridade ou semelhança de fato em relação às atitudes, às características demográficas, à raça e ao gênero são importantes para se entender a qualidade das relações (ENSHER; MURPHY, 1997).

Em entrevistas com mentores experientes, Allen *et al* (1997a) verificaram que esses eram atraídos por protegidos que os lembravam deles mesmos e que tinham vários fatores em comum. Nos estudos de Ensher e Murphy (1997), mentores relataram terem provido mais apoio de carreira e psicossocial a protegidos percebidos como similares a eles (em termos de personalidade, valores e atitudes), em comparação àqueles percebidos como menos similares.

Da mesma forma, partindo de estudos de *mentoring* em escolas de pós-graduação, Johnson (2003) encontrou que mentores são atraídos por indivíduos que compartilham os mesmos valores, interesses e personalidade, além de serem engajados, talentosos, motivados e articulados (JOHNSON, 2003).

Em termos de similaridade de gênero, alguns estudos não encontraram, por parte de mentores, preferências por protegidos do mesmo gênero (ALLEN *et al*, 2000; ALLEN, 2004; ALLEN; EBY, 2003). No entanto, Bhatta (2003) acredita que homens tendem a não escolher mulheres como protegidas, uma vez que acreditam que suas necessidades são distintas. Ragins (1997) também sugere que apoios de *mentoring* possuem menor

probabilidade de ocorrerem em relações intergêneros, devido a restrições na percepção de similaridade e de modelo.

Allen e Eby (2003), em relação à qualidade do relacionamento, à satisfação do mentor e à percepção de similaridade verificaram resultados também importantes. A partir de relatos de mentores, os autores encontraram correlação positiva entre a percepção de similaridade do mentor e a qualidade do *mentoring* - entendida como efetividade e satisfação na relação, bom uso do papel do mentor pelo protegido e benefícios para ambas as partes. Verificou-se também que a relação entre percepção de similaridade e satisfação do mentor, em relacionamentos de curta duração, foi ainda mais forte em comparação aos relacionamentos de longa duração. Pode-se acreditar que a percepção de similaridade deva ser mais marcante no estágio inicial da relação ou em relacionamentos de curta duração. Conforme a relação se desenvolve, o mentor passa a levar em consideração outros fatores, tais como complementariedade, reduzindo a importância da similaridade.

Análise de custos e benefícios do protegido

Segundo Allen (2007), em pesquisas sobre seleção de protegidos, percebeu-se que indivíduos entram em relações cujas recompensas sejam maiores que os custos (ALLEN, 2007). Para Allen *et al* (2000), trocas podem incluir benefícios psicológicos como expressões de aprovação, respeito, afeição e estima, em adição aos benefícios materiais ou tangíveis. Ou seja, mentores serão atraídos por protegidos que eles crêem trazer um conjunto de capacidades e de atributos desejado para a relação, de forma a existir satisfação mútua para as partes (ALLEN *et al*, 2000), confirmando o que foi descrito no item 3.2.3 sobre a disposição a desenvolver: indivíduos se dispõem a mentorear baseados em percepções sobre custos e benefícios para o mentor (RAGINS; SCANDURA, 1999).

A existência do mentor se dá somente se o protegido o reconhecer como um mentor. O reconhecimento é resultado não só da quantidade de apoios oferecidos, como também da qualidade da relação, segundo o perspectiva do protegido. No próximo item discorrer-se-á sobre a qualidade das relações de *mentoring*, como tentativa de se aumentar a compreensão sobre esse assunto.

3.5 Qualidade da relação de *mentoring*

Ao refletir sobre os estudos em *mentoring*, Kram nota que pouco se sabe sobre a qualidade dessa relação de desenvolvimento, principalmente, devido à dificuldade de se avaliar tal atributo (CHANDLER, 2010).

De fato, nota-se que o conceito de verdadeiro mentor como aquele que oferece altas quantidades de apoio de carreira e psicossocial (KRAM, 1988; HIGGINS; KRAM, 2001; HIGGINS; THOMAS, 2001) engloba somente a idéia de quantidade de apoio e não de qualidade. Apesar de Higgins e Thomas (2001) definirem a qualidade do *mentoring* em termos de quantidade e tipos de apoio oferecidos pelo mentor, os autores ainda não deixam clara a distinção entre quantidade e qualidade. Sobre a importância de se diferenciar tais dimensões, Kishore (2006), ao estudar a relação entre apoios de desenvolvimento (de carreira e psicossocial) e satisfação no trabalho, percebe que a qualidade dos relacionamentos é fundamental para se entender a efetividade da relação. Quantidade de apoio (maior número de apoios oferecidos) parece não ser o suficiente para se entender o impacto dos apoios em outras variáveis como, por exemplo, a satisfação no trabalho.

Para se entender a qualidade da conexão, Kram acredita ser necessária uma visão mais abrangente sobre todos os aspectos desse relacionamento, que incluem a compreensão do aprendizado e crescimento para ambas as partes (mentor-protegido), a reciprocidade e a capacidade de lidar com conflitos e obstáculos na relação (CHANDLER, 2010). Para se avaliar a qualidade do *mentoring*, Ragins *et al* (2000) acreditam que ela deva ser mensurada pela satisfação alcançada por ambos os indivíduos. Já Chandler e Kram (2005) sugerem que a qualidade do relacionamento seja avaliada pela força dos laços das relações entre mentor e protegido, o que, por sua vez, dependeria do grau de afeto emocional, reciprocidade e constância de comunicação.

Sobre os laços interpessoais, Granovetter (1973) diz que a força de um laço pode ser definida em termos de quantidade de tempo de relacionamento, de intensidade emocional, de intimidade e de serviços recíprocos. O autor define também um *continuum* para os laços: fortes, fracos ou indeterminados. Porém, segundo Friedkin (1980), Marsden

(1990), Petróczi *et al* (2007), Granovetter (1973) apenas sugere tais dimensões, sem oferecer um método concreto de avaliação dos laços.

Dutton e Heaphy (2003) acreditam que avaliar a qualidade dos relacionamentos é fundamental para se entender o desenvolvimento de indivíduos no trabalho, incluindo a relação de *mentoring*. Para as autoras, as conexões de alta qualidade possuem uma dimensão subjetiva, que parte de três experiências individuais: sentimento de vitalidade (o sentimento de pertencer a uma relação positiva); consideração positiva (sensação de ser conhecido e querido) e mutualidade (situação em que as pessoas estão engajadas e participando ativamente da relação).

Dutton e Heaphy (2003) sugerem também três indicadores para a qualidade do relacionamento: capacidade de condução das emoções (segurança na expressão das emoções, tanto positivas quanto negativas); tensão do laço (capacidade suportar o laço em qualquer circunstância) e o grau de conectividade (medida de abertura para novas idéias e influências, e a habilidade de desviar de comportamentos que possam inibir a expansão da criatividade).

No entanto, Higgins (2007) nota que uma relação somente será positiva e trará benefícios se puder atender aos anseios do protegido. Em outras palavras, a definição de relacionamentos de alta qualidade só pode ser justificada e entendida a partir da perspectiva de quem recebe o apoio. Citando o modelo dos tipos de desenvolvedores (mentor, patrocinador, amigo e aliado) e já descrito na seção 3.1 deste trabalho, a autora ressalta que nenhuma relação de desenvolvimento é melhor que outra (por exemplo, a relação de mentor não é necessariamente melhor que a relação de patrocinador), pois cada relação dependerá da situação e das necessidades do protegido.

Mesmo com limitações quanto à mensuração da qualidade do relacionamento, Kram (1988) acredita que qualquer relação que englobe algum aspecto das funções de carreira ou psicossociais é válida de ser estudada, uma vez que ela contribui para o crescimento individual e para o desenvolvimento na carreira, podendo, deste modo, ser considerada uma relação de desenvolvimento.

Assim, é importante que se considere a variável qualidade para a maior compreensão do impacto da relação de desenvolvimento no indivíduo e para a melhor avaliação do tipo de desenvolvedor estudado (mentor, patrocinador, amigo e aliado). Para este trabalho, o mentor oferece tanto apoio de carreira quanto psicossocial de qualidade, pela ótica do protegido. A qualidade do apoio é entendida como aquela que gera impacto positivo para o indivíduo.

Para completar o conceito de mentor adotado para este estudo, abordar-se-ão conceitos advindos da psicologia analítica e a figura do mentor no Mito do Herói. Essas noções se mostram importantes para que se possa aprofundar o entendimento de mentor como aquele que promove o desenvolvimento integral do indivíduo.

3.6 *Mentoring* pela perspectiva do desenvolvimento integral do indivíduo

Muitos buscaram entender sobre o desenvolvimento da personalidade, como Freud, Adler, Fromm, Sullivan e, dentre eles, Jung, criador da Psicologia Analítica. Jung interessou-se, especialmente, pelo desenvolvimento da psicologia da vida total ou também entendido como o desenvolvimento do adulto (SAMUELS *et al*, 1988). Para o autor, o ideal do adulto é a totalidade do homem, expressa pela personalidade, cuja realização consciente, por meio da individuação, representa o marco final do desenvolvimento humano para o período situado além da metade da vida (JUNG, 1972). No entanto, vale observar que, apesar do interesse de Jung pela transição psicológica na meia-idade, o processo de individuação ocorre durante toda a vida (JUNG, 1972).

Entre as considerações que embasam a perspectiva jungueana, estão os conceitos de consciente, inconsciente pessoal e coletivo, arquétipos, *self* (si-mesmo) e individuação, fundamentais para a compreensão do papel do mentor. Tais conceitos são intrinsecamente relacionados, por isso, apesar da tentativa de separá-los em subseções, eles serão constantemente citados em todo o texto para que haja coerência e sentido. A seguir, serão abordados os aspectos estruturais da psique, possuidora do consciente e inconsciente.

Estrutura da Psique

A psique engloba o consciente, inconsciente pessoal e coletivo (CASADO, 1993). É no consciente que se dão as relações entre conteúdos psíquicos e o ego, entendido como o núcleo do consciente. E para que o conteúdo psíquico torne-se consciente, ele deverá entrar em contato com o ego. Caso essa relação não ocorra, os processos psíquicos farão parte do inconsciente, que constitui a maior parte da psique (SILVEIRA, 1981).

O inconsciente, na psicologia jungueana, compreende o inconsciente pessoal e o inconsciente coletivo. Entende-se por inconsciente pessoal as camadas mais superficiais do inconsciente, cujas fronteiras com o consciente não são claras. Incluem-se aqui as percepções e impressões subliminares; combinações de idéias imprecisas, fatos esquecidos pela memória consciente, além de qualidades que consideramos negativas e que são ocultadas. Esses elementos podem influenciar o consciente, apesar de não se relacionarem com o ego, provocando distúrbios psíquicos e somáticos (SILVEIRA, 1981; JUNG, 1972).

O inconsciente coletivo, por outro lado, corresponde às camadas mais profundas do inconsciente, aos "fundamentos estruturais da psique comuns a todos os homens" (SILVEIRA, 1981, p. 64). Em outras palavras, ele possui conteúdos e modos de comportamento semelhantes, herdados por todas pessoas, em toda parte (JUNG, 2000, p. 15). Sabe-se também que no interior do inconsciente coletivo encontra-se um centro ordenador, o *self* (si mesmo), que será explicado adiante, neste mesmo item.

Para Jung (2000, p. 53),

> O inconsciente coletivo é uma parte da psique que pode distinguir-se de um inconsciente pessoal pelo fato de que não deve sua existência à experiência pessoal, não sendo portanto uma aquisição pessoal. Enquanto o inconsciente pessoal é constituído essencialmente de conteúdos que já foram conscientes e no entanto desapareceram da consciência por terem sido esquecidos ou reprimidos, os conteúdos do inconsciente coletivo nunca estiveram na consciência e portanto não foram adquiridos individualmente, mas devem sua existência apenas à hereditariedade. Enquanto que o inconsciente pessoal consiste em sua maior parte de complexos (conteúdos afetivamente acentuados), o conteúdo do inconsciente coletivo é constituído essencialmente de arquétipos.

Na sequência, será apresentada em maiores detalhes a conceituação de arquétipos.

Arquétipo

Sobre os arquétipos, pode-se dizer que eles são formas preexistentes, representantes de todas as grandes situações humanas, vivenciadas ao longo do desenvolvimento da espécie humana e não se relacionam à vida de um único indivíduo.

A idéia de arquétipo, baseada na existência de uma base psíquica comum a todos os seres humanos, possibilita compreender porque em locais e épocas distintas aparecem temas análogos, como "nos contos de fadas, nos mitos, nos dogmas e ritos das religiões, nas artes, na filosofia, nas produções do inconsciente de um modo geral seja nos sonhos de pessoas normais, seja em delírios de loucos" (SILVEIRA, 1981, p. 70). Marcondes (2004) cita as palavras de Jung (1981):

> , existem em cada
>
> . (...)
> Essas imagens ou motivos, denomine - (ou dominantes)".

Existe um número indefinido de arquétipos, pois eles dependem da quantidade de situações típicas na vida. Infindáveis repetições gravaram essas experiências na constituição psíquica, para que fossem ativadas na experiência pessoal de cada um, caso existisse essa necessidade. O arquétipo é ativado durante alguma situação na vida correspondente a ele e é, neste momento, que surge uma "compulsão que se impõe a modo de uma reação instintiva contra toda a razão e vontade (...)" (JUNG, 2000, p. 58).

Para Silveira (1981, p. 70), o arquétipo age como um nódulo de concentração de energia psíquica e "quando esta energia, em estado potencial, atualiza-se, toma forma, então teremos a imagem arquetípica. Não poderemos denominar esta imagem de arquétipo, pois o arquétipo é unicamente uma virtualidade" (SILVEIRA, 1981, p.70).

As imagens virtuais podem se fundir entre si ou junto a outros elementos psíquicos, de acordo com a experiência subjetiva de cada um (MARCONDES, 2004). É por meio da imagem arquetípica que a psique coletiva opera sua influência sobre o psiquismo

individual. Isso significa uma possibilidade de crescimento e amadureci
incorporação de elementos coletivos na vivência pessoal. As
estão constantemente cuidando do desenvolvimento humano e surgem ncia
em situações necessárias para . Nestes momentos, o funcionam
(MARCONDES, 2004).

Considerando o arquétipo como um instrumento de ordenação, de equilíbrio da psique, de estímulo ao crescimento e amadurecimento pessoal, pode-se entender o mentor como uma imagem arquetípica, uma vez que ele, por meio dos apoios de carreira e psicossociais - aconselhamento, apoio às reflexões, amizade, *coaching*, entre outros – oferece ao protegido os cuidados necessários para o desenvolvimento total.

Individuação

A individuação pode ser definida como "tendência instintiva a realizar plenamente potencialidades inatas" (SILVEIRA, 1981, p. 80) . O processo de individuação envolve um diálogo contínuo entre o ego - o centro responsável pela consciência - e o *self* - centro regulador da psique total (que será detalhado a seguir):

Silveira (1981, p. 79), ao descrever o processo de individuação, diz:

-
semente do vegetal e
. Mas,

ncia desse de -

- , na real

m todo indestrutível, num indivíduo
o processo de indiv .

Para Jung (2002, p. 42), qualquer avanço na direção do amadurecimento individual inicia-se necessariamente com o processo de individuação, isto é, começa com o indivíduo abrindo novo caminho no " então não desbravado". Para se chegar neste ponto, a pessoa, primeiramente, retorna aos fatos fundamentais de seu próprio ser, independentemente de qualquer autoridade ou tradição e, então, toma consciência de

quem é. Se conseguir conferir , haverá uma tensão entre os opostos que fornecerá estímulos para seus progressos posteriores.

Um process do resulta em uma psique cada vez mais consciente e capaz de reconciliar opost . Ao alcan duo vai de encontro ao *self*, simbolizado por uma personalidade superior (MOTTA; PAULA, 2005).

,
em um caminho reto e curto. É sim um movimento de circunvolução, que conduz a um novo centro psíquico, denominado de *self*. A psique ou personalidade se completa quando o *self* é cercado pelo consciente e inconsciente. Assim, o *self* personalidade total, com consciente (SILVEIRA, 1981).

O processo de individuação também não deve ser entendido como sinônimo de perfeição. A pessoa neste processo visa completar-se. E para integrar-se necessita aceitar a dificuldade de conviver conscientemente com tendências opostas, sejam elas boas ou más e, muitas vezes, irreconciliáveis (SILVEIRA, 1981).

Silveira (1981, p. 93) esclarece que:

> Aqueles que não se diferenciam permanecem obscuramente envolvidos numa trama de projeções, confundem-se, -
> ,
> mas , fortalece-se e afirma- ,
> , assim eu ajo'.

Ao estimular o protegido em seu crescimento e amadurecimento, de forma que ele realize plenamente seu potencial inato, o mentor apóia o sujeito e também é conduzido em seu processo de individuação.

***Self* (Si-mesmo)**

Pode-se dizer que a psique não é apenas um agregado de emoções, impulsos, complexos, e comportamentos díspares, mas uma totalidade dinâmica em busca de uma integração

cada vez maior entre seus componentes. Essa integração é possibilitada pela superação dos aspectos mutuamente excludentes da psique (DANTAS, 2012), comandada pelo *self* (si-mesmo).

Segundo Samuels *et al* (1988), o *self* é uma imagem arquetípica do potencial mais pleno do homem e é a unidade da personalidade como um todo. Pode-se dizer que a forte energia que emana do *self* faz com que o encontro do homem com esse arquétipo constitua a experiência mais intensa e mais profunda que o ser humano pode vivenciar (SILVEIRA, 1981). Deste modo, o *self* possui papel central na vida psicológica e, consequentemente, no destino do indivíduo.

Na vida, o *self* necessita ser reconhecido, integrado e realizado. Essa integração se dá por meio da confrontação do consciente com o inconsciente, produzindo o alargamento do mundo interior (SAMUELS *et al*, 1988). Em outras palavras, o relacionamento do ego com o *self*, por meio de um processo contínuo e incessante, resulta na ,
na sua individuação (SILVEIRA,1981). Nesta etapa, o indivíduo não está mais fragmentado, prazeres e sofrimentos podem ser vivenciados em um estágio maior de consciência. Para Silveira (1981, p. 92), "O homem torna-se ele mesmo, um ser completo, composto de consciente e inconsciente incluindo aspectos claros e escuros, masculinos e femininos, ordenados segundo o plano de base que lhe for peculiar".

E, ao mesmo tempo, a meta do processo de individuação é a síntese do *self*, o símbolo da totalidade. Jung (2000, p. 166) explica tal movimento, dizendo que os símbolos da totalidade já existem no início do processo de individuação e, na medida em que esse processo ocorre, "é como se paradoxalmente algo já existente dependesse ainda de uma montagem", de uma síntese.

Assim, o *self*, sendo no começo uma unidade vazia e indeterminada, transforma-se numa unidade complexa, rica em conteúdos. Como explica Von Franz (1964), o *self* pode ser descrito, a um só tempo, como o núcleo do inconsciente e como a totalidade absoluta da psique, sendo o centro regulador do sistema psíquico individual. Ao alcançar a totalidade absoluta da psique, por meio da constante atualização do *self*, o ser humano atinge a individuação. (DANTAS, 2012, p. 10).

Tendo já discorrido sobre os principais conceitos da psicologia analítica, relacionados ao tema *mentoring*, para este trabalho, entende-se o mentor como uma imagem arquetípica, que possibilita unir os processos conscientes e inconscientes para trazer organização e integração aos componentes da psique (emoções, impulsos, complexos, comportamentos díspares), conforme Ilustração 2. Ao fazer essa junção, o mentor assiste o outro em seu processo de individuação, com foco no desenvolvimento total da personalidade e sua auto-realização, em outras palavras, a possibilidade de uma pessoa tornar-se si mesma.

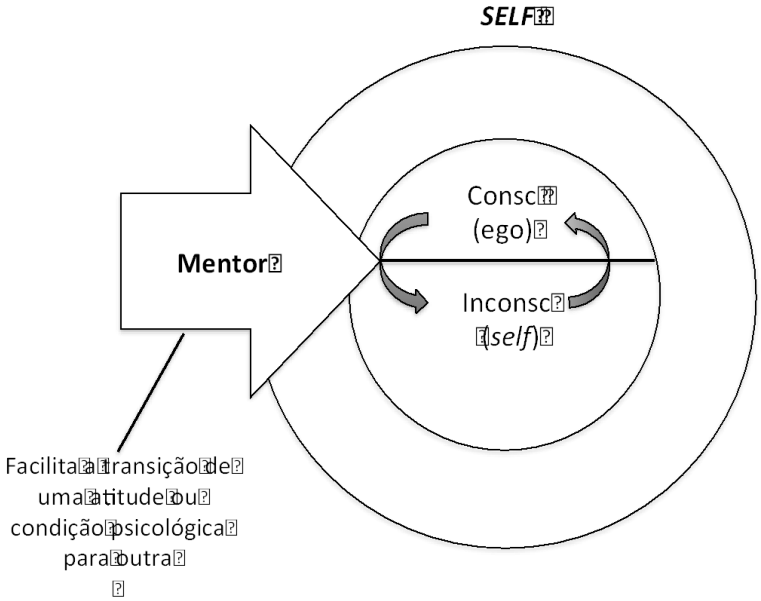

Ilustração 2 - Mentor e o Processo de Individuação

Para exemplificar alguns dos conceitos referidos e o papel do mentor, vale entender a figura do mentor no imaginário social, a partir do Mito do Herói.

3.6.1 Mentor e o Mito do Herói

Antes de se discorrer sobre o mito do herói, faz-se importante entender brevemente a definição de mitologia.

Mitologia

As mitologias (coleções de mitos) têm sido foco de interesse de diversos estudiosos (JUNG, 1964; CAMPBELL, 1997; VOGLER, 2006).

Segundo o dicionário New Oxford American Dictionary (2012), o mito pode ser definido como “uma estória tradicional, especialmente, aquela preocupada com a história antiga de um povo ou a que explica fenômenos sociais e, tipicamente, envolvida com eventos ou seres sobrenaturais”.

Jung (1964, p. 114) explica que os “mitos condensam experiências vividas repetidamente durante milênios, experiências típicas pelas quais passaram (e ainda passam) os seres humanos”.

Para Campbell (1997), a mitologia é a base da literatura e das artes e ensina aos indivíduos sobre suas s vidas. A mitologia se relaciona , por exemplo, à , à passagem da vida infantil para o mundo e as responsabilidades do adulto, à mudança da pessoa solteira para a de casada. Para o autor, esses ao novo papel que o indivíduo passa a desempenhar, com o processo de descartar o velho, o antigo e voltar com o novo, assumindo uma nova função.

Em outras palavras, o autor acredita que a papel principal dos mitos é a transformação da consciência para uma possível perfeição individual, é a mudança na forma de pensar (CAMPBELL, 1990, p. 140 e p. 162).

Dentre os mitos existentes, destaca-se para este trabalho o Mito do Herói, devido à importância do mentor para esta estória como aquele que apóia, aconselha e guia os passos do herói em sua jornada.

Mito do Herói

Para Henderson (1964, p. 110), o mito do herói é o mais comum e o mais conhecido em todo o mundo. Verifica-se este mito na mitologia clássica grega, romana, medieval,

oriental e entre tribos primitivas contemporâneas, além de aparecer em sonhos pessoais. Como exemplo, podem ser citadas algumas histórias como as de Prometeu, Buda e Cristo.

O mito do herói pode ser resumido na imagem do indivíduo que teve um nascimento humilde - mas milagroso - que demonstra precocemente forças sobre-humanas, alcança rapidamente o poder, luta contra as forças do mal, mas que pode falhar diante do orgulho. Finalmente, observa-se seu declínio ou sua morte, devido à traição ou por um ato de sacrifício heróico (HENDERSON, 1964, p. 11).

Henderson (1964), ao descrever o mito do herói, levanta a importância de uma figura protetora para o enfrentamento da vida pelo herói, porém sem nomear especificamente esse protetor. Campbell (1997), fundamentado em Jung, entre outros autores, explicita essa figura protetora, denominando-a de velho sábio ou ancião. Porém, é Vogler (2006) que, ao descrever a jornada do herói, finalmente, denomina o ancião de mentor.

Segundo Campbell (1997, p. 18), o padrão da trajetória mitológica do herói pode ser resumido nos rituais de passagem: partida - iniciação – retorno. A partida trata das aspirações e dúvidas do herói para iniciar sua jornada. Nessa etapa, ele recebe a ajuda de um ancião que o encoraja e ensina os caminhos, aparecem as primeiras provações, ele faz aliados e encontra inimigos. A iniciação , por sua vez, narra as várias aventuras do herói ao longo de sua trajetória. Aqui ele enfrenta desafios e a morte, supera o medo, adquire o aprendizado e obtém êxito e recompensa. Finalmente, no retorno, o herói volta para suas origens, com conhecimentos adquiridos e preparado para repassá-los.

Para este trabalho, a fase de maior interesse é a da partida, pois é neste momento que o herói se depara com o auxílio sobrenatural (ou figura protetora), entendida como o ancião, velho sábio ou mentor. Discorrer-se-á sobre esta fase na sequência.

Auxílio Sobrenatural

Na etapa anterior ao Auxílio Sobrenatural, conhecida como A Recusa do Chamado (também constituinte da etapa partida), o herói se depara com uma situação desconhecida, que causa medo e hesitação para se lançar em sua jornada (VOGLER, p. 38, 2006). Para Campbell (1997), frequentemente, tanto na vida real quanto nos mitos e contos populares,

observa-se o . A atenção ao chamado é desviada para outros interesses ou é ofuscada pela impotência de abandonar o ego infantil, que abarca os relacionamentos e ideais emocionais. Traçando um paralelo com a vida real, para Campbell (1997, p.35), “Aprisionado pelo tédio, pelo trabalho duro ou pela cultura, o sujeito perde o poder da ação afirmativa dotada de significado e se transforma numa vítima a ser salva”, podendo, então, recusar o chamado.

No entanto, para aqueles que não recusaram o chamado e dão continuidade à sua jornada, inicia-se a etapa do auxílio sobrenatural. Neste momento, dá-se o primeiro encontro do herói com uma figura protetora, uma ou um ancião, que aconselha, guia, aponta possíveis obstáculos e fornece ao aventureiro amuletos que resguardam o herói das forças inimigas, que poderão surgir ao longo do caminho (CAMPBELL, 1997). Pode-se entender o chamado como o primeiro aviso do aparecimento desse ‘sacerdote iniciatório’ (CAMPBELL, 1997, p. 41).

Para Vogler (2006, p. 39), a relação entre mentor e herói representa o vínculo entre pais e filhos, entre mestre e discípulo, médico e paciente, Deus e o ser humano. A função do ment herói para enfrentar o desconhecido. No entanto, o mentor caminha determinado ponto com o herói, que seguirá sozinho sua jornada.

Segundo Campbell (1997, p. 41),
tempo”, o mentor representa a orientação, o poder benigno e protetor do destino, vivenciado pelo herói, ao longo de todo o caminho.

Mentor e o Processo de Individuação

Para a coletividade, o herói representa, por meio da capacidade de vencer obstáculos quase instransponíveis, as amplas possibilidades de realização do indivíduo (FRANCISCATO, 2005). Esta interpretação é condizente com a relação entre a figura do herói e a noção de individuação, que é o processo de se realizar por completo.

Sendo a individuação um diálogo constante entre *self* e ego, desencadeador da totalidade e inteireza do ser humano, pode-se compreender o herói como uma forma mitológica correspondente ao *self*, caso ele siga sua jornada até o fim. Conforme Silveira (1981), o

encontro do ser humano com o arquétipo do *self* provoca a vivência mais intensa que um indivíduo pode experimentar, devido à intensidade da energia decorrente do símbolo da totalidade.

i homem ou mulher que conseguiu vencer suas limitações históricas pessoais e locais e alcançou formas normalmente válidas, humanas". Partindo de uma interpretação psicológica, para Cardoso (2008), é possível afirmar que, o herói representa o desejo e a capacidade de procurar e suportar várias e repetidas transformações em busca da totalidade. Em alguns momentos o herói se assemelha ao ego e em outros ao *self* o os ritos de passagem centrais no estímulo da consciência (CARDOSO, 2008).

Uma psique plenamente consciente e capaz de
um processo de individuação bem feito. Ao obter o equilíbrio, o indivíduo vai de encontro ao *self*, simbolizado por uma personalidade superior, como um sacerdote, -terra, deusa da natureza, super-homem, além de poder se apresentar sob aspectos minerais, vegetais, animais (SILVEIRA, 1981; MOTTA; PAULA, 2005).

Em resumo, corroborando a interpretação de Samuels *et al* (1988), para Cardoso (2008), Jung
, entendida como individuação.

No entanto, o herói não está sozinho em sua jornada. Em seu trajeto, o herói encontra figuras protetoras - como o mentor - que o auxiliam na busca de seus objetivos, sendo, o maior deles, o da realização total. Desta forma, pode-se entender o mentor como aquele que apóia e ajuda o herói em seu processo de individuação.

Entretanto, ao refletir sobre o herói no mundo atual, Campbell (1997, p. 194), percebe que nos mitos antigos "todo o sentido residia no grupo, nas grandes formas anônimas, e não havia nenhum sentido no indivíduo com a capacidade de se expressar; hoje não — indivíduo". Assim, para o autor, o sentido da vida, hoje, , sendo que os seres humanos, de forma geral, não sabem para onde caminham e qual é o alvo almejado. É como se "todas as linhas de comunicação entre as zonas consciente e inconsciente da

psique humana” fossem cortadas, dividindo as pessoas em dois. Assim, percebe-se o papel fundamental do mentor na junção dos processos conscientes e inconscientes, de forma que seu apoio e encorajamento conduzam o ser humano para mais próximo de sua essência, para mais perto de sua individuação.

Ao descrever os objetivos heróicos e o processo de individuação, a partir dos contos de Narciso e Buda, Campbell (1997, p. 193) acredita que:

—

tudo.

Dando continuidade ao mito, após obter a recompensa, o herói retorna para suas bases ou mundo comum, compartilhando o elixir conquistado ou repassando os conhecimentos aprendidos ao longo de sua jornada (VOGLER, 2006), podendo, agora, tornar-se um grande sábio (CAMPBELL, 1997, p.13). Vale notar que a etapa do retorno às origens continua a fazer parte da trajetória do herói em busca do *self*, isto é, ele continua em seu processo de individuação, contudo, agora, na posição de mentor. Desta forma, pode-se dizer que o mentor, ao apoiar e auxiliar outros em seus desenvolvimentos, igualmente busca individuar-se ou auto-realizar, mesmo que inconscientemente.

3.7 Integração das perspectivas usadas neste trabalho

Esta seção possui o objetivo de condensar as perspectivas escolhidas para este estudo, para melhor compreensão do tema “mentor”.

Sendo o *mentoring* uma das várias formas de desenvolvimento do indivíduo, compreende-se as relações de *mentoring* pela perspectiva das redes sociais de desenvolvimento (HIGGINS; KRAM, 2001). Além disso, raros são os estudos sobre o

mentoring pela perspectiva do mentor, sendo ele parte fundamental da relação. Logo, questiona-se, neste trabalho, sobre a percepção do mentor quanto à relação de *mentoring*.

Entende-se o mentor como uma imagem arquetípica, que possibilita unir os processos conscientes e inconscientes do protegido para trazer organização e integração aos componentes da psique (emoções, impulsos, complexos e comportamentos díspares). Ao desempenhar este trabalho, mesmo não intencionalmente, o mentor estimula o outro e é também estimulado em seu processo de individuação, que tem como finalidade o desenvolvimento total da personalidade, a auto-realização e o tornar-se si mesmo.

O apoio do mentor ocorre em qualquer momento da vida de um indivíduo, pode ser de curta ou longa duração, por meio do *mentoring* formal ou informal, dentro ou fora da organização. O mentor oferece tanto apoio de carreira quanto psicossocial de qualidade (entendida como aquela que gera impacto positivo), pela ótica do protegido. Vale dizer que uma pessoa pode ter, simultaneamente, vários mentores ao longo da vida. Apresenta-se no Quadro 4, um resumo das características da relação do mentor.

Quadro 4 - Características da relação do mentor

	Características da Relação do Mentor
Estrutura	Formal ou Informal
Onde	Dentro ou fora das organizações
Hierarquia	Não necessita
Duração da relação	Curta ou longa
Apoios Oferecidos	Carreira e Psicossocial
Quem define o mentor	Protegido
Tipo	Recíproca (mentor e protegido se beneficiam)

O *mentoring* para este trabalho é entendido como uma relação de desenvolvimento entre duas pessoas, na qual o mentor conduz o protegido e também é conduzido para o seu processo de individuação. A relação de *mentoring* é caracterizada pela reciprocidade, ou seja, a empatia é mútua e todos se beneficiam da relação. Além disso, ambas as partes

possuem o sentimento de vitalidade (o sentimento de pertencer a uma relação positiva) e de consideração positiva (sensação de ser conhecido e querido).

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Abaixo serão explanadas a classificação do tipo e método de pesquisa; as técnicas de investigação e de análise e, finalmente, a definição da população e amostra.

4.1 Classificação do tipo de pesquisa

De acordo com Gil (2002) e Gray (2004), as pesquisas podem ser classificadas como exploratórias, descritivas ou explicativas, a partir do entendimento dos seus objetivos gerais. Optou-se para este estudo pela pesquisa exploratória, uma vez que o interesse deste trabalho é entender a relação de *mentoring* pela perspectiva do mentor, algo ainda pouco pesquisado e não muito claro na literatura sobre *mentoring* e de redes sociais de desenvolvimento. Assim, o estudo pretende explorar e ampliar as reflexões a respeito do tema e sugerir perguntas para pesquisas futuras.

Segundo a literatura, a pesquisa exploratória possibilita ao pesquisador a maior proximidade com o tema, sendo útil quando se pretende ampliar o conhecimento sobre um determinado fenômeno e não se tem idéia clara dos problemas que surgirão durante o estudo (COOPER; SCHINDLER, 2003). Seu planejamento é flexível, o que permite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado (GIL, 2002; SELLTIZ *et al*, 1965). Essas pesquisas podem envolver o levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas já experientes no assunto, análise de exemplos que aumentem a compreensão (GIL, 2002; SELLTIZ *et al*, 1965) e a condução de entrevistas de *focus group* (GRAY, 2004).

4.2 O método de pesquisa

Tendo como objetivo a maior compreensão sobre as relações de desenvolvimento do ponto de vista dos mentores, utilizou-se o método qualitativo para este estudo.

Para Sampieri (2006) e Gray (2004), o enfoque qualitativo não necessita provar hipóteses preconcebidas, pelo contrário, o método qualitativo admite o surgimento tanto das questões quanto das hipóteses durante o desenvolvimento da pesquisa. Além disso, este tipo de estudo não mede numericamente os resultados, não utiliza a análise estatística e seus resultados não são generalizáveis. Para Gray (2004), o estudo qualitativo é altamente contextual, ou seja, ele busca entender a vida real em seus arranjos naturais, apontando as razões dos acontecimentos e suas formas, por meio da incorporação das percepções, emoções, incidentes e conflitos individuais.

Segundo Richardson *et al* (1999, p. 80),

> [...] a análise qualitativa tem como objeto situações complexas ou estritamente particulares. Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de um determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

A seguir, abordar-se-ão as técnicas de investigação e de análise usadas neste estudo.

4.3 Técnicas de Investigação

Sampieri (2006, p. 19) cita vários exemplos de técnicas de investigação associados ao enfoque qualitativo, tais como: entrevistas, a observação não-estruturada, revisão de documentos, discussão em grupos, inspeção de histórias, avaliação de experiências pessoais, análise semântica e de discursos cotidianos.

A entrevista, segundo Gray (2004), é a técnica mais adequada quando se tratam de estudos exploratórios e do exame de conhecimentos, valores, sentimentos e atitudes. Além disso, a entrevista pode ser usada para testar hipóteses ou para identificar variáveis e suas relações.

Segundo Gil (2002), as entrevistas podem ser classificadas em informais, focalizadas, semi-estruturadas e estruturadas. A entrevista semi-estruturada, utilizada neste estudo, é

não padronizada e comum em análises qualitativas. As perguntas se mesclam em abertas e fechadas e a ordem das questões pode mudar dependendo do rumo da entrevista. O pesquisador possui uma lista de questões para serem abordadas, no entanto, perguntas adicionais podem ser feitas, mesmo que não tenham sido previstas, de forma a explorar novas questões. De fato, a entrevista semi-estruturada permite ao entrevistador expandir as respostas, obter mais detalhes e esclarecer dúvidas. Tal caso se torna importante quando se objetiva explorar significados subjetivos relacionados a conceitos ou eventos (GRAY, 2004).

Neste estudo, foram realizadas a pesquisa bibliográfica e entrevistas semi-estruturadas com mentores de profissionais em posições de gestão de pessoas, independentemente da área de atuação. Essas entrevistas tiveram a finalidade de analisar as relações de desenvolvimento entre mentor e protegido, a partir da subjetividade do mentor, seus conhecimentos, valores, sentimentos e atitudes. O roteiro da entrevista pode ser verificado no apêndice 3.

Foram enviados e-mails para os participantes, com uma breve explicação sobre o tema pesquisado. Assegurou-se a confidencialidade das informações, bem como os nomes citados durante o diálogo. Foi também oferecido o detalhamento da pesquisa ao término da entrevista, caso o participante tivesse interesse em saber mais sobre o estudo. O consentimento das entrevistas se deu pelas respostas positivas dos entrevistados via e-mail. O e-mail de convite à participação na pesquisa pode ser visto no apêndice 2.

Foram obtidas 12 entrevistas, no período de 30 dias, sendo 2 realizadas por meio do software *skype* – programa de comunicação à distância, via internet, em que é possível conversar por áudio e imagem. Já as outras 10 entrevistas foram realizadas presencialmente. A escolha do canal de comunicação partiu da preferência do entrevistado e não foram percebidas diferenças significativas entre as entrevistas presenciais e por *skype* (como já notado na fase de pré-teste, item 4.6). A única observação a ser feita são as pequenas e eventuais falhas na escuta via *skype*, que puderam ser recuperadas, por meio da repetição das falas. Além disso, a entrevista pôde ser documentada por meio de notas ou gravações. Neste estudo, todos permitiram a gravação das entrevistas, com a exceção de um respondente que preferiu apenas a tomada de notas.

4.4 Técnicas de análise

Para a análise das entrevistas, utilizou-se a técnica análise de conteúdo, pois, segundo Bardin (1977), essa técnica permite ao pesquisador procurar texto por trás de outro texto, na tentativa de interpretar mensagens obscuras.

Assim, Bardin (1977, p. 42) define a análise de conteúdo da seguinte forma:

> Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Para a autora, a análise de conteúdo de mensagens tem duas funções complementares: a função heurística, em que a análise de conteúdo enriquece a exploração dos dados e amplia a propensão à descoberta; e a função da administração da prova, em que podem ser criadas hipóteses, sob a forma de questões ou de afirmações provisórias, que servirão de diretrizes para a pesquisa. Essa análise se dá de forma sistemática para que as hipóteses possam ser verificadas, no sentido de uma confirmação ou de uma informação.

Segundo Bardin (1977), a organização da análise de conteúdo envolve as seguintes etapas: a pré-análise (que trata da organização do material); exploração do material (que engloba a escolha das unidades de contagem, a seleção das regras de contagem e a escolha de categorias), e o tratamento dos resultados (que compreende a inferência e a interpretação).

Na fase de pré-análise, apesar de baseado em intuições, organizam-se, operacionalizam-se e sistematizam-se as idéias iniciais de forma a resultar em um esquema preciso de análise (BARDIN, 1977). Esta etapa se inicia pela leitura flutuante, momento em que o pesquisador estabelece o contato, por meio de impressões e orientações, com os documentos a serem analisados. Com o tempo, para Bardin (1977), a leitura vai se tornando mais precisa, em função de hipóteses emergentes e das teorias contidas no material.

Já na fase de exploração do material, pode-se falar em codificação e categorização dos elementos encontrados no material.

A codificação corresponde à transformação e agregação, por meio de regras precisas, dos dados brutos do texto em unidades, que permitem a descrição correta das características do conteúdo. Ao organizar a codificação, faz-se o recorte (escolha das unidades), a enumeração (escolha das regras de contagem) e a classificação e agregação (escolha das categorias).

A unidade de registro é

contagem frequencial" (BARDIN, 1977, p. 104). Ela pode ser de natureza e dimensões variáveis, tais como o tema (no nível semântico), a palavra ou a frase (no nível linguístico). Para este trabalho, analisou-se o tema, que pode ser considerado uma unidade de significação complexa, de comprimento variável (podendo ser uma frase ou frases compostas), sendo que sua validade é de ordem psicológica e não linguística.

Bardin (1977) chama a atenção para a distinção entre uma unidade de registro (o que se conta) e a regra de enumeração (o modo de contagem). Como exemplos de regra de enumeração, há o modo de contagem por presença (ausência), por frequência, - ncia. Optou-se neste trabalho pelos modos de presença (que tem como objetivo analisar a existência ou não das unidades de registro) e frequência (que corresponde à frequência do aparecimento de determinadas unidades de registro).

Terminada a codificação, parte-se para a categorização que é "uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com critérios previamente definidos" (BARDIN, 1977, p. 117). O objetivo desta fase o de facilitar a representação dos dados brutos da pesquisa.

O critério de categorização pode ser semântico (categorias temáticas), sintático (verbos e adjetivos), léxico (classificação das palavras segundo seu sentido, com a aproximação de sinônimos e sentidos próximos) e expressivo (categorias que classificam as perturbações

da linguagem). Sendo o tema a unidade de registro escolhida, optou-se pela categorização semântica para este estudo. Vale notar que as categorias foram criadas a partir dos objetivos da pesquisa, de bases teóricas citadas não somente no referencial teórico (o que será explicado na subseção 5.3) e, finalmente, dos relatos das entrevistas.

Enfim, a última etapa da análise de conteúdo consiste no tratamento dos resultados. Fala-se aqui sobre a inferência e a interpretação dos resultados. Nesta fase, serão reveladas algumas hipóteses, bem como serão feitas sugestões para pesquisas futuras, descritas no capítulo "Considerações Finais" (seção 6).

4.5 Definição da população e seleção da amostra

Segundo Richardson *et al.* (1999, p. 157), "é impossível obter informação de todos os indivíduos ou elementos que formam parte do grupo que se deseja estudar, seja porque o número de elementos é muito grande, os custos são muito elevados ou ainda porque o tempo pode atuar como agente de distorção". Por essa razão, o mais freqüente é trabalhar com uma amostra, em outras palavras, com uma parcela dos elementos que compõem a população.

A população, para este trabalho, foram pessoas consideradas mentoras por outras. Retomando brevemente o conceito de mentor adotado, o mentor pode ser considerado como aquele que apóia um indivíduo em seu processo de individuação, oferecendo-lhe altos apoios de carreira e psicossocial, segundo a perspectiva do indivíduo. Ou seja, um indivíduo só pode ser considerado mentor se for apontado por outro - neste caso, o protegido - como aquele que o apoiou em algum momento de sua vida.

O mentor faz parte das redes sociais de desenvolvimento de um indivíduo (como já visto na seção 3.1). Desta forma, para se obter a amostra de mentores, foi preciso, primeiramente, entrar em contato com pessoas que estivessem dispostas a apontar suas redes sociais de desenvolvimento, acreditando-se que o mentor pudesse emergir dessa rede.

Para a seleção da amostra de mentores, foi utilizado o questionário já empregado por Kishore (2006), em sua pesquisa sobre redes sociais de desenvolvimento. Esse questionário teve como foco levantar as redes sociais de desenvolvimento dos indivíduos e suas arenas (sistemas sociais, tais como família, ambiente de trabalho, amigos, comunidade e professores), além de verificar os tipos de apoio recebidos (de carreira e/ou psicossocial) e suas intensidades.

Dividiu-se o questionário em Introdução à pesquisa, Partes A e B. Na introdução foram apresentados o objetivo do estudo, a forma como os dados seriam utilizados, o tempo aproximado que seria despendido no preenchimento, os contatos telefônico e eletrônico da pesquisadora para eventuais dúvidas e reforçou-se o sigilo das informações fornecidas e a valorização das participações na pesquisa.

A Parte A foi composta de 2 questões, sendo a pergunta 1 aberta, com o objetivo de levantar de duas a seis pessoas que foram muito importantes na vida do indivíduo. Já a pergunta 2, fechada, foi composta por dez assertivas sobre apoios de carreira e psicossociais, em que o respondente atribuiu notas entre zero e dez para cada tipo de apoio descrito no questionário (por exemplo, “promoção de atividades desafiadoras” ou “uso como modelos quanto atitudes, valores e comportamento”), de acordo com cada desenvolvedor citado. A pergunta 2 é exemplificada a seguir (Quadro 5).

Quadro 5 - Pergunta 2 do questionário enviado aos protegidos

INICIAIS →	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Promoção de atividades desafiadoras						
2. Criação de oportunidades para sua visibilidade em sua carreira						
3. Compartilhamento de informações com você						
4. Ações de patrocínio (financeiro ou recomendações)						

5. Proteção contra possíveis situações ameaçadoras para o avanço de sua carreira						
6. Uso como modelo quanto a atitudes, valores e comportamentos						
7. Aconselhamento sobre questões de fora do trabalho						
8. Provimento de apoio, respeito e encorajamento						
9. Amizade						
10. Sentimento de liberdade para ser você mesmo						

FONTE: KISHORE, 2006, p.125

Depois do preenchimento das notas, foram somadas as notas para cada conjunto de apoios e verificada a média do conjunto dos apoios de carreira (perguntas de 1 a 5) e do conjunto dos apoios psicossociais (perguntas de 6 a 10) recebidos pelo indivíduo. Vale notar que a escala variou de 0 a 50 para cada conjunto de apoios (de carreira e psicossociais). O mentor foi classificado como aquele que ficou acima da média tanto para os apoios de carreira, quanto para os apoios psicossociais, para cada indivíduo. Elegeu-se este cálculo, uma vez que o mentor é aquele que oferece altos apoios de carreira e psicossociais pela ótica do protegido. O questionário pode ser verificado no apêndice 1.

A Parte B foi composta por perguntas sobre dados demográficos dos participantes: sexo, idade, setor de atuação, cargo e posição de gestão. Esses dados foram importantes para caracterizar o conjunto de entrevistados.

Optou-se por uma amostra não-probabilística, assim, não podendo ser generalizada (COOPER; SCHINDLER, 2003). Apesar das limitações de uma amostragem não-probabilística, podem-se citar algumas vantagens: conveniência, economia (SELLTIZ *et al*, 1965) e o tempo (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Os indivíduos que preencheram os questionários foram escolhidos por meio da rede de relacionamentos direta ou indireta do entrevistador e pela disponibilidade de cada um

deles. Além disso, utilizou-se o critério de serem indivíduos que estão ou já passaram por alguma posição de gestão de pessoas, informal ou formalmente, independentemente da idade, sexo, cargo, formação e setor de atuação. Por serem protegidos atrelados às organizações, acreditou-se na maior possibilidade de se encontrar também mentores tradicionais e formais na amostra (como já descritos na seção 3.3.1).

Para Marconi e Lakatos (1982), na expectativa de se obter maior aprendizado, na amostra intencional, o pesquisador interessa-se pela percepção de casos específicos da população, mesmo esses não sendo representativos dela. Os mentores entrevistados foram selecionados de acordo com sua disponibilidade e o interesse do pesquisador, por isso, a amostra também pôde ser considerada intencional e por conveniência.

4.5.1 Dados gerais sobre a seleção dos participantes

Foram enviados 60 questionários, sendo que retornaram 43. Dos 43 questionários recebidos, 2 questionários foram anulados devido a erros de preenchimento. Quanto aos 41 questionários restantes, 4 pessoas não tinham mentores, 2 pessoas relataram possuir mentores, porém que já haviam falecido e outros 2 preferiram não continuar a participar do estudo. Em relação aos mentores dos 33 protegidos restantes, 14 deles aceitaram participar oficialmente da pesquisa, sendo 12 entrevistas realizadas e outras 2 não concretizadas devido à escassez de tempo desses sujeitos. Finalmente, os mentores remanescentes não foram entrevistados por falta de resposta desses mesmos sujeitos, ausência de tempo ou dificuldade de localização do entrevistado ou da pesquisadora.

Vale relembrar que, no questionário enviado, pediu-se que fossem indicados de 2 a 6 pessoas realmente importantes na carreira dos respondentes. A partir disso, para cada sujeito, o mentor foi classificado como aquele que ficou acima da média tanto para os apoios de carreira, quanto para os apoios psicossociais, em comparação a todos os citados pelo respondente (para maiores informações, ver item 4.5).

No Quadro 6, a seguir, verifica-se que foi indicado o total de 64 mentores, em relação aos 41 questionários recebidos e preenchidos corretamente. Foram observados que 4 pessoas não tinham mentor algum, 16 pessoas citaram apenas 1 mentor, 16 pessoas mencionaram

2 mentores, 4 pessoas apontaram 3 mentores e apenas 1 indivíduo citou 4 mentores. A partir deste resultado, percebe-se que 84% dos respondentes disseram possuir até 2 mentores apenas, indicando baixa presença de mentores na vida dos indivíduos. Isso se deve, talvez, à dificuldade de se encontrar pessoas de grande influência nas trajetórias de carreira dos indivíduos (KRAM, 1988) ou ao desconhecimento por parte das pessoas da existência de mentores em suas vidas (KISHORE, 2006).

Quadro 6 - Número de mentores por protegido

No MENTORES POR PROTEGIDO	No PROTEGIDOS	No MENTORES X No PROTEGIDOS
0	4	0
1	16	16
2	16	32
3	4	12
4	1	4
TOTAL	**41**	**64**

Conforme Quadro 7, dos 64 mentores indicados, 25 pertencem à arena trabalho, 24 provêm da arena família, 7 estão na arena amigos, 6 vêm da arena professores e 2 da arena comunidade. Esses dados corroboram o estudo de Kishore (2006), no qual a maior parte dos desenvolvedores parte das arenas trabalho e família e a arena com menor número de pessoas é a comunidade. Imagina-se que indivíduos despendem a maior parte de seus tempos entre o ambiente de trabalho e a família, aumentando a possibilidade dos desenvolvedores surgirem dessas arenas. Quanto à arena professores, é provável que boa parte dos indivíduos se veja distante da academia, limitando o papel dos professores apenas ao ensino. Em relação ao baixo número de mentores na arena comunidade - que compreende o voluntariado, grupos de atividades fora do trabalho e instituições religiosas – talvez a falta de tempo para se envolver com essa arena, o pouco interesse por tais tipos de atividades ou a falta de ciência dos vários tipos de apoio que podem surgir dessa arena diminuam a probabilidade de se encontrar desenvolvedores nesse campo.

Quadro 7 - Número de mentores por arena

ARENAS					
FAMÍLIA	**TRABALHO**	**AMIGOS**	**PROFESSORES**	**COMUNIDADE**	**TOTAL**
24	25	7	6	2	64

4.6 Pré-teste

Foram realizadas duas rodadas de pré-teste com o objetivo de aperfeiçoar o instrumento de seleção e o roteiro de entrevistas.

Na primeira rodada foram enviados questionários, via e-mail, para 3 pessoas, com o objetivo de se levantar eventuais mentores. No questionário foi pedido para que os indivíduos apontassem de 2 a 6 pessoas que tiveram um grande impacto em suas carreiras, oferecendo apoio de carreira e psicossocial. No texto foram descritos dez tipos de apoios (por exemplo, "promoção de atividades desafiadoras" ou "uso como modelos quanto atitudes, valores e comportamento"), porém não foi solicitado a atribuição de notas para cada apoio.

Após o retorno dos questionários, foram feitos contatos telefônicos com 2 protegidos e por *skype* para 1 protegido, para que esses descrevessem suas relações com as pessoas citadas. Foi pedido para que o protegido escolhesse o desenvolvedor mais importante entre os citados e explicasse as razões dessa escolha.

Na etapa seguinte, foi realizada uma entrevista com um dos mentores apontados na etapa de seleção. Durante a entrevista, percebeu-se que o desenvolvedor citado correspondia melhor com o papel de patrocinador do que de mentor. Para esclarecer a dúvida, a pesquisadora entrou novamente em contato com o protegido para entender melhor a razão da escolha daquele desenvolvedor. Ficou claro, tanto para o pesquisador quanto para o respondente, que o desenvolvedor apontado se adequava melhor ao papel de patrocinador. Portanto, apesar da riqueza das informações levantadas nas entrevistas com os protegidos, notou-se a probabilidade de falha na escolha do mentor, uma vez que não foram oferecidos parâmetros de comparação de recebimento de apoios entre os desenvolvedores, como a atribuição de notas para cada suporte.

Na segunda rodada do pré-teste, foram enviados, via e-mail, questionários para seis pessoas com o objetivo de selecionar a amostra de mentores. Foi utilizado o questionário de Kishore (2006), conforme descrito na seção 4.5 . Nele foi pedido para que os respondentes apontassem de 2 a 6 desenvolvedores e suas respectivas arenas. Em seguida

foram apresentadas 10 assertivas sobre apoios de carreira e psicossociais para que fossem atribuídas notas para cada suporte.

Todos os respondentes possuíam de um a três mentores, totalizando doze pessoas. Dessas doze pessoas, foram realizadas cinco entrevistas com mentores, sendo uma por telefone, duas por *skype* e duas pessoalmente.

Nesta fase, foi possível melhorar a ambiguidade de algumas assertivas do questionário, ajustar as perguntas da entrevista para que ficassem mais claras, treinar a postura do pesquisador quanto aos momentos de escuta e intervenção e, finalmente, perceber as diferenças entre os canais de comunicação (telefônico, eletrônico e presencial). Sobre os canais, percebeu-se que a conversa por *skype* é quase tão rica quanto à entrevista presencial, em termos de coleta das informações e observação do respondente em relação ao tom de voz, gestos, expressões faciais e postura. Em raros momentos, via *skype*, houve distúrbios na escuta e no entendimento das informações. Finalmente, a entrevista por telefone se mostrou o canal menos rico, pelo fato dos participantes não poderem se ver.

4.7 Esquema do Estudo

No Quadro 8, pode-se observar a relação entre os objetivos específicos, as características analisadas, e as técnicas de investigação e de análise utilizada neste estudo.

Quadro 8 – Relação entre objetivos, características e técnicas

Objetivos Específicos	Características analisadas	Técnica de Investigação	Técnica de Análise
Investigar os motivos para desenvolver um indivíduo	- Características pessoais do mentor (valores, capacidades, gênero, escolaridade); - Percepção do papel, experiências anteriores (positivas ou negativas); - Características do protegido (valores, capacidades, similaridades, necessidade de ajuda) e - Resultados no trabalho	Entrevista	Análise de conteúdo
Identificar os diferentes apoios oferecidos	- Apoios de carreira: exposição e visibilidade, patrocínio, proteção, tarefas desafiadoras e *coaching;* - Apoios psicossociais: desenvolvimento do papel (modelo), amizade, aconselhamento, aceitação e confirmação.		
Analisar os efeitos da relação para o mentor	Positivos ou negativos, pessoais, organizacionais ou sociais		

5 ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados, primeiramente, os dados gerais dos entrevistados e breves descrições sobre as relações de *mentoring* de cada participante. Em seguida, os resultados serão analisados à luz da técnica de análise de conteúdo.

5.1 Dados gerais dos entrevistados

Todos os sujeitos entrevistados foram considerados mentores, devido ao cálculo de média dos apoios (como já explicado na seção 4.5). Os entrevistados foram apontados por protegidos, como pessoas que tiveram grande influência em suas vidas e que ofereceram tanto apoios de carreira quanto psicossociais.

Foram entrevistados 12 indivíduos - 9 homens e 3 mulheres. Conforme acordado com os entrevistados, seus nomes não serão publicados, de forma que eles serão identificados apenas por códigos de S1 a S12. No Quadro 9, verifica-se o sexo e a idade tanto do mentor quanto do protegido, as arenas dos mentores, a posição hierárquica do mentor em relação ao protegido e a diferença de idade entre ambos.

A idade atual entre os doze entrevistados variou de 32 a 66 anos, obtendo-se a idade média de 50 anos. Onze das doze relações de desenvolvimento iniciaram, em média, há mais de 13 anos e uma relação iniciou há cerca de um ano. A idade dos mentores na época das relações de desenvolvimento variou de 22 a 51 anos, obtendo-se a idade média de 38 anos.

Para Allen *et al* (1997b), a idade mais avançada do mentor pode trazer sensação de utilidade e de orgulho pelo trabalho desempenhado, resultando no desejo de compartilhamento de experiência. No entanto, para este estudo, supõe-se que a relação hierárquica do mentor com o protegido e sua experiência sejam mais importantes que a idade, uma vez que a idade dos mentores, na época das relações de *mentoring*, aponta para um grupo relativamente jovem.

As relações dos mentores com os protegidos originam-se das arenas trabalho (oito mentores), academia/ professor (três mentores) e família (um mentor).

Quadro 9 - Dados dos Mentores e Protegidos

MENTOR				PROTEGIDO		MENTOR/ PROTEGIDO	
CÓDIGOS	**ARENAS**	**SEXO**	**IDADE**	**SEXO**	**IDADE**	**POSIÇÃO HIER. M/P**	**DIFER. IDADE (M-P)**
S1	FAMÍLIA	F	32	M	32	CÔNJUGE	0
S2	TRABALHO	F	38	F	38	GESTOR	0
S3	TRABALHO	F	43	F	34	GESTOR	9
S4	TRABALHO	M	43	M	36	GESTOR	7
S5	TRABALHO	M	43	M	37	GESTOR	6
S6	TRABALHO	M	45	M	40	GESTOR	5
S7	TRABALHO	M	50	F	33	GESTOR	17
S8	TRABALHO	M	54	M	40	GESTOR	14
S9	PROFESSOR	M	57	F	42	ORIENTADOR	15
S10	PROFESSOR/ TRABALHO	M	62	M	43	PROFESSOR/ GESTOR	19
S11	PROFESSOR	M	65	M	38	ORIENTADOR	27
S12	TRABALHO	M	66	F	48	GESTOR	18

Todos os mentores estavam em graus acima na hierarquia em comparação ao protegido, quando se iniciou a relação de desenvolvimento, com a exceção de uma mentora, cônjuge do protegido. O grupo entrevistado foi composto por oito gestores, um professor, dois orientadores acadêmicos e um cônjuge.

Conforme apontado no referencial teórico, o relacionamento hierárquico associa-se ao *mentoring* tradicional (KRAM, 1988; FAGENSON, 1989; WHITELY; COETSIER, 1993; RAGINS; SCANDURA, 1994; GALLACHER, 1997; PELUCHETTE; JEANQUART, 2000; HIGGINS; THOMAS, 2001; HIGGINS; KRAM, 2001; BHATTA, 2003; CHANDLER; KRAM, 2005; HAGGARD *et al*, 2011). Imagina-se que o fato da maior parte dos mentores estarem em graus hierárquicos superiores e dentro de um contexto organizacional esteja ligado à ocorrência de que, em geral, pessoas em maiores níveis hierárquicos possuem mais experiência e mais recursos para apoiarem seus protegidos - como conteúdo para aconselhamento, abertura de oportunidades, patrocínio e

exposição. No entanto, mesmo entre os cônjuges, a experiência e o aconselhamento também se mostraram variável importante para a relação, indo ao encontro do conceito das redes sociais de desenvolvimento, em que os apoios de desenvolvimento podem se originar de várias fontes, independentemente da idade, arena ou hierarquia (HIGGINS; KRAM, 2001).

Sobre a diferença de idade entre mentores e protegidos, verificaram-se duas relações em que ambos possuíam a mesma idade, cinco relações com até dez anos de diferença, cinco relações com até vinte anos de diferença e um par com diferença de 27 anos.

Quanto às relações de gênero, obtiveram-se sete relações em que tanto os mentores quanto os protegidos são do sexo masculino (sendo que cinco pares fazem parte da arena trabalho e dois correspondem à arena academia), três relações em que os mentores são do sexo masculino e os protegidos do sexo feminino (dois pares da arena trabalho e uma da arena academia), duas relações em que ambas são do sexo feminino (pertencentes à arena trabalho) e uma relação entre um mentor do sexo feminino e protegido do sexo masculino (pertencente à arena família).

5.2 Breve descrição sobre a relação de *mentoring* de cada entrevistado

A seguir serão apresentadas descrições resumidas sobre os perfis dos mentores e protegidos, e sobre os contextos que englobaram as relações de *mentoring*.

Sujeito 1

Mulher de 32 anos, profissional da área de ensino e esposa do protegido. Relata ter conhecido seu marido no ambiente de trabalho, em uma empresa de telefonia, há aproximadamente 10 anos. Embora não trabalhassem diretamente juntos, sempre foram da mesma área de atuação – marketing. Atualmente, ela leciona em uma universidade e cursa o doutorado em marketing, enquanto seu marido trabalha como gestor de produtos em uma empresa da área de higiene e beleza. Possuem dois filhos.

Sujeito 2

Mulher de 38 anos e gestora responsável pelas áreas de planejamento, gestão do conhecimento e engenharia de processos e desenvolvimento de produto, em uma empresa do setor de aviação. Foi considerada mentora por uma mulher de 38 anos, que atualmente trabalha como administradora de programas. Conheceram-se há aproximadamente 12 anos, quando a protegida entrou para a empresa. Na época, a mentora era uma funcionária mais experiente (mas que não ocupava ainda um cargo de gestão), que recebeu a protegida e repassou seus conhecimentos para acelerar o processo de aprendizado dos entrantes. Trabalharam juntas por 4 anos e hoje estão em áreas distintas na mesma empresa.

Sujeito 3

Mulher de 43 anos, atualmente trabalha como consultora independente da área de gestão de pessoas e de carreira. Foi apontada como mentora de uma mulher de 34 anos, que trabalha hoje como diretora de recursos humanos. Conheceram-se há aproximadamente 14 anos, em uma empresa de recursos humanos. A relação de ambas iniciou quando a protegida era ainda estagiária na empresa, passando para a posição de sócia da mentora depois de alguns anos. Hoje, embora a mentora não esteja mais na mesma empresa da protegida, possuem uma relação de amizade.

Sujeito 4

Homem de 43 anos, trabalha atualmente em uma empresa farmacêutica americana e foi indicado por um protegido de 36 anos, que trabalha hoje como consultor de empresas. Conheceu o protegido há 11 anos e trabalharam juntos por 5 anos em uma empresa do setor de telefonia. Nessa empresa, o mentor era o diretor da área de controladoria e o protegido fazia parte de sua equipe, na posição de gerente.

Sujeito 5

Homem de 43 anos, sócio de uma empresa de consultoria em gestão de pessoas, foi indicado por seu sócio atual, de 37 anos, como mentor. A relação começou há

aproximadamente 15 anos, quando o protegido era ainda estagiário, nesta mesma empresa de consultoria, e o mentor era um consultor mais experiente. A relação evoluiu até que o protegido se tornou atualmente sócio da empresa.

Sujeito 6

Homem de 45 anos, hoje diretor financeiro de uma empresa do ramo de livrarias, indicado por um homem de 40 anos, atualmente CFO de uma empresa de serviços. Tiveram o primeiro contato há aproximadamente 9 anos, quando o mentor era diretor financeiro de uma empresa familiar e o protegido foi selecionado para uma posição do nível de coordenação. Alguns anos depois, o mentor passou a trabalhar em outra empresa, em outra cidade, e convidou o protegido para assumir o cargo de gerente financeiro nesta nova empresa. O protegido aceitou o convite e trabalharam por mais algum tempo juntos, sendo que atualmente trabalham em empresas distintas.

Sujeito 7

Homem de 50 anos, atualmente gerente-geral de uma instituição financeira de grande porte, onde trabalha há, pelo menos, 20 anos. Foi indicado como mentor por uma mulher de 33 anos, que fazia parte de sua equipe há 8 anos e com quem trabalhou por aproximadamente 4 anos. Trabalham hoje no mesmo grupo, porém em áreas distintas.

Sujeito 8

Homem de 54 anos, hoje é gerente regional de uma instituição financeira e está iniciando a prestação de serviços de *coaching*. Foi indicado por um homem de 40 anos, gerente de produto de uma instituição financeira, onde ambos se conheceram há 1 ano. Mentor foi gestor direto do protegido e trabalharam juntos por 6 meses.

Sujeito 9

Homem de 57 anos, médico oncologista, membro titular da academia nacional de medicina, professor de uma universidade pública e diretor de um insituto para o tratamento de câncer infantil. Foi indicado como mentor por uma mulher de 42 anos,

médica oncologista, responsável pela unidade de oncogeriatria de um centro de pesquisas sobre o câncer. Conheceram-se há aproximadamente 15 anos, quando o mentor foi orientador de mestrado e doutorado da protegida.

Sujeito 10

Homem de 62 anos, professor de uma universidade pública e diretor-instituidor de uma empresa de consultoria em gestão de pessoas. Foi indicado como mentor por um homem de 43 anos, que fez parte de sua equipe na consultoria e que chegou à posição de sócio. O mentor também foi seu professor na universidade há aproximadamente 20 anos.

Sujeito 11

Homem de 65 anos, pesquisador titular de um instituto federal de pesquisas e indicado por um homem de 38 anos, pesquisador titular do mesmo instituto. Conheceram-se há aproximadamente 20 anos, quando o protegido ainda cursava o ensino médio. Ao entrar no curso de graduação, o protegido se tornou aluno de iniciação científica do mentor.

Sujeito 12

Homem de 66 anos, ex-vice-presidente de um grupo da área de comunicações e hoje atua como conselheiro de empresas. Foi apontado como mentor por uma uma mulher de 48 anos, que foi diretora de RH e que trabalhava sob sua gestão. Conheceram-se há aproximadamente 15 anos e trabalharam juntos por aproximadamente 5 anos.

5.3 Análise de conteúdo das entrevistas

Conforme descrito na seção 4.4, passou-se pelas três fases da análise de conteúdo: foram realizados a leitura flutuante e a organização do material, seguida de sua exploração (escolhendo-se as unidades de contagem, a seleção das regras de contagem e a criação de categorias) e, finalmente, o tratamento dos resultados, que compreende a inferência e a interpretação.

5.3.1 Categorias encontradas na literatura e nas entrevistas

O objetivo da categorização o de facilitar a representação dos dados brutos da pesquisa. No Quadro 10 são apresentadas as categorias descritas na literatura e também encontradas nas entrevistas. Foram encontradas quatro categorias: razões para o mentor desenvolver, características percebidas do protegido, apoios oferecidos pelo mentor e efeitos para o mentor. Todas as categorias se relacionam aos objetivos centrais deste trabalho: investigar e analisar a percepção do mentor sobre a relação de *mentoring*, considerando suas motivações para desenvolver, os tipos de apoio oferecidos e os efeitos da relação para o mentor.

É importante notar que nas entrevistas foram encontrados não só subtemas correspondentes aos descritos na literatura como também outros ainda não verificados, representando possíveis avanços para as pesquisas em *mentoring*. Os novos subtemas serão abordados na seção 6.1.1.

Para melhor explicar os temas e subtemas adotados, as suas definições operacionais foram fundamentadas não só na literatura em *mentoring* como também em outras bases teóricas, conforme explicado a seguir:

- Nas categorias 1 e 2, para o tema "valores", foram utilizados os estudos de Schwartz e Bilsky (1987), Erikson (1971), Eagle (1997), Schwartz *et al* (2000), Gouveia *et al* (2001), e Tamayo (2007).

- Na categoria 1, em relação ao tema "resultados no trabalho para o mentor", foram utilizados as pesquisas de Egri; Ralston (2004), Ralston *et al* (2005) e Casado *et al* (2005) para a definição do subtema "estratégias organizacionalmente benéficas".

- Nas categorias 1 e 2, no tema "características pessoais", foi utilizado o estudo de Fleury e Fleury (2001) para definir os subtemas "competências" (na categoria 1) e "conjunto de capacidades" (na categoria 2).

Nas seções adiantes, para cada categoria, serão apresentados os temas e subtemas encontrados nas entrevistas, suas explicações para este trabalho e seus respectivos autores. Poderão ser verificados também os modos de contagens escolhidos: análise de ausência/ presença e de frequência. Além disso, serão apontadas as unidades de registro, sendo que a unidade de significação escolhida foi o tema, que se valida pela ordem psicológica das frases e não linguística.

Para tornar mais fácil a análise, a inferência e a interpretação dos resultados serão realizadas junto às tabelas de cada categoria. A discussão, as hipóteses levantadas e as sugestões para estudos futuros serão apresentadas nas considerações finais (seção 6).

Quadro 10 – Categorias, temas e subtemas encontrados na literatura e nas entrevistas

Categorias	Temas	Subtemas
1. Razões para o mentor desenvolver	Valores do mentor	Benevolência
		Universalismo
		Autodeterminação
		Generatividade
		Conformidade
		Auto-realização
		Poder Social
		Segurança
		Estímulo
	Resultados no trabalho para o mentor	Estratégias organizacionalmente benéficas
		Aprendizado
		Facilidade na condução do trabalho
	Características pessoais do mentor	Competências
		Variáveis demográficas
	Papel do mentor	Percepção sobre seu papel
	Vivência do mentor	Experiências anteriores
2. Características percebidas no protegido	Valores do protegido	Benevolência
		Universalismo
		Segurança
		Ética do protegido
	Características pessoais do protegido	Similaridades com o mentor
		Similaridades com a empresa
		Conjunto de Capacidades
3. Apoios oferecidos pelo mentor	Apoios de carreira	Patrocínio
		Coaching
		Tarefas desafiadoras
		Exposição e visibilidade
		Proteção
	Apoios psicossociais	Desenvolvimento do papel (modelo)
		Aceitação e confirmação
		Aconselhamento
		Amizade

4. Efeitos para o mentor	Aumento do aprendizado	-
	Ganho de recursos	-
	Recompensas organizacionais	-
	Recompensas pessoais	-
	Contribuições para a sociedade	-
	Maturidade	-

5.3.1.1 Categoria 1: Razões para o mentor desenvolver

Conforme Quadro 11, a Categoria 1 diz respeito às razões que podem levar o mentor a desenvolver outros. As razões se dividem nos seguintes temas:

- Valores, entendidos como convicções pessoais sobre a forma como o indivíduo deve se comportar nos ambientes sociais (EGRI; RALSTON, 2004), a citar: benevolência, universalismo, autodeterminação, conformidade, auto-realização, poder social, segurança, estímulo e generatividade;
- Resultados no trabalho para o mentor, entendidos como resultados esperados pelo desenvolvimento de outros em seu ambiente de trabalho, divididos em: estratégias organizacionalmente benéficas (EGRI; RALSTON, 2004; RALSTON *et al*, 2005 e CASADO *et al*, 2005), aprendizado e facilidade na condução do trabalho;
- Características pessoais do mentor, que dizem respeito às competências que ajudam no desenvolvimento de outros e às variáveis demográficas (gênero e nível de escolaridade);
- Papel do mentor, relacionado à percepção de seu papel para o crescimento dos indivíduos e
- Vivência do mentor, compreendida como experiências anteriores, positivas ou negativas, que estimulam o desejo de ajudar.

O tema “valores” foi analisado separadamente do tema “características pessoais do mentor” devido ao grande número de subtemas relacionados à valores.

São apresentadas, ainda no Quadro 11, as definições para cada subtema e seus respectivos autores. No entanto, o valor “estímulo” não foi encontrado na literatura em *mentoring*. Por isso, a ausência de autores para esse subtema.

Quadro 11 – Categoria “Razões para o mentor desenvolver”

Temas	Subtemas	Definições operacionais	Autores
Valores do mentor	**Benevolência**	- contato pessoal . Caracteriza-se pela vontade de ajudar, honestidade, ausência de rancor, por ter sentido na vida, pelo ato de perdoar, lealdade, responsabilidade, altruísmo, generosidade, demonstração de amor e cuidado e igualdade. Existe também necessidade de afiliação e de pertencimento.	Barrett (2002) Barnett (1995) Johnson (2002) Johnson (2003) Gallacher (1997) Mason e Bailey (2003) Allen *et al* (2000)
	Universalismo	- - - a social e de proteção do meio ambiente, e sabedoria. Luta por seus ideais e acredita em um mundo em paz, um mundo de beleza e no amor maduro (intimidade espiritual e sexual).	Allen e Poteet (1999) Barnett (1995) Johnson (2002) Johnson (2003)
	Autodeterminação	Necessita explorar e entender a realidade e se sentir no controle de eventos e situações. Acredita na sua capacidade de independência para agir e criar, na tomada de decisão e se gratifica por isso. Gosta de explorar, criar, de ter liberdade, assumir riscos, escolher seus próprios objetivos, da curiosidade, da audácia, do intelectualismo (inteligência e capacidade de reflexão) e da lógica (coerência).	Allen e Poteet (1999) Barnett (1995) Barrett (2002) Gallacher (1997) Mason e Bailey (2003) Tillman (2003)
	Conformidade	que possam prejudicar outros e violar - - ncia, auto-controle, limpeza e por honrar gerações mais velhas.	Johnson (2002) Johnson (2003)

Temas	Subtemas	Definições operacionais	Autores
Valores do mentor (cont.)	**Generatividade**	Deseja guiar e contribuir para as gerações futuras, expandindo seus próprios interesses e deixando seu legado. Orgulha-se pelos seus feitos e por poder compartilhar seus conhecimentos. Guia-se pela criação e manutenção de recursos institucionais, culturais e individuais necessários para a sustentação das gerações presentes e futuras.	Scandura *et al* (1996) Ragins e Scandura (1999) Ragins e Scandura (1994) Mason e Bailey (2003) Kram (1988) Johnson (2003) Johnson (2002) Gallacher (1997) Barnett (1995) Allen *et al* (2006) Allen *et al* (1997a) Allen e Poteet (1999)
	Auto-realização	, segundo as normas sociais. Deseja ser reconhecido socialmente e admirado. O reconhecimento pode ser em forma de recompensas financeiras, promoções, alcance de resultados, entre outros. Caracteriza-se pela ambição e por influenciar pessoas.	Allen *et al* (1997a) Allen *et al* (2006) Aryee *et al* (1996) Johnson (2002) Johnson (2003) Kram (1988) Mezias e Scandura (2005) Ragins e Scandura (1994) Scandura *et al* (1996)
	Poder Social	Valoriza p (autoridade, poder social, riqueza)	Mezias e Scandura (2005) Scandura *et al* (1996)
	Segurança	Busca a integridade pessoal e de pessoas e grupos de identificação. Caracteriza-se pela procura de harmonia, estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e de si mesmo. a familiar a nacional, ordem social, limpeza e a reciprocidade de favores.	Mason e Bailey (2003)
	Estímulo	Necessidade de excitação, novidade e mudança para manter um nível satisfatório de funcionamento no trabalho e na vida pessoal. Caracteriza-se pelo atrevimento, audácia e por desejar uma vida excitante e com desafios.	

Temas	Subtemas	Definições operacionais	Autores
Resultados no trabalho para o mentor	**Estratégias organizacional-mente benéficas**	Tática de ascensão profissional, mas focada nas entregas para a organização. A progressão resulta de comportamentos padrões, sancionados e prescritos pela organização para seus funcionários. Caracterizam-se pelo trabalho árduo e horas extras, voluntariado, ações de desenvolvimento de pessoas, construção e retenção de equipes competentes, desenvolvimento de boas relações de trabalho e cumprimento das atividades.	Allen (2003) Allen (2007) Allen *et al* (1997a) Allen *et al* (2006) Aryee *et al* (1996) Johnson (2002) Johnson (2003) Kram (1988) Ragins e Scandura (1994) Ragins e Scandura (1999) Scandura (1994) Scandura *et al* (1996)
	Aprendizado	Adquire conhecimentos e/ ou habilidades por meio do estudo, da observação, da aquisição de informações, da troca ou da própria experiência e do ensino de outros ou para outros. Resulta na atualização do conhecimento e técnicas, aprendizado de novas habilidades de relacionamento e melhoria da performance.	Allen (2007) Allen (2007) Aryee *et al* (1996) Bailey (2003) Gallacher (1997) Johnson (2002) Lentz (2004)
	Facilidade na condução do trabalho	Desenvolve e direciona indivíduos para facilitar e diminuir a sobrecarga de trabalho. Caracteriza-se pela delegação de atividades e oferta de oportunidades.	Kram (1988)
Características pessoais do mentor	**Competências**	O perfil e facilidade para desenvolver outros - observar e comunicar-se bem, saber ensinar, treinar, cultivar pessoas, entre outros - estimulam o comportamento de *mentoring*. O mentor se caracteriza por "um ".	Allen e Poteet (1999) Barnett (1995) Gallacher (1997) Kram (1988) Mason e Bailey (2003) Schein (1978) Tillman (2003)
	Variáveis demográficas	Variáveis relacionadas ao gênero e ao nível de escolaridade dos mentores que podem estimular a vontade de desenvolver.	Allen *et al* (1997b) Allen (2007) Allen e Eby (2003) Allen e Eby (2004) Bhatta (2003) Kram (1988) Noe (1988a) Ragins (1997) Ragins e Cotton (1991) Ragins e Scandura (1994) Turban e Dougherty (1994)

Temas	Subtemas	Definições operacionais	Autores
Papel do mentor	**Percepção sobre seu papel**	Desejo de satisfazer um conjunto de expectativas sobre comportamentos para uma posição em uma estrutura social. Exemplos de papéis no contexto de *mentoring*: de professor, de gestor, da pessoa mais experiente e de pai.	Barnett (1995) Bhatta (2003) Chandler e Kram (2005) Fagenson (1989) Haggard *et al* (2011) Higgins e Kram (2001) Higgins e Thomas (2001) Kram (1988) Peluchette e Jeanquart (2000) Ragins e Scandura (1994) Shein (1978) Whitely e Coetsier (1993)
Vivência do mentor	**Experiências anteriores**	Experiência de participar de uma relação de desenvolvimento tanto como desenvolvedor quanto como protegido, no passado. Ela pode ter sido positiva, resultando no desejo de retribuir e repetir tal experiência ou negativa, gerando a vontade do indivíduo de se comportar de modo diferente do passado.	Allen (2003) Allen *et al* (1997a) Bozionelos (2004) Eby e McManus (2004) Feldman (1999) Kram (1988) Mezias e Scandura (2005) Ragins e Cotton (1993) Ragins e Scandura (1999)

No Quadro 12 podem ser observadas a presença (ausência) de cada subtema e a frequência de cada subtema entre todos os entrevistados.

Quadro 12 – Categoria "Razões para o mentor desenvolver" - Regra de enumeração

Subtemas	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	Qtd.
Benevolência	3	7	9	4	1	11	6	5	3		5	1	**11**
Percepção sobre seu papel		1	3			2	10	5	9		2	7	**8**
Estratégias organiz. benéficas		1	2			4	7	3				2	**6**
Autodeterminação	4					3	1				2	2	**5**
Competências			1			5		1			2	5	**5**
Experiências anteriores			1	2	1			1	3				**5**
Universalismo		1		1			1		5				**4**
Generatividade			1	2							1		**3**
Auto-realização				2					3				**2**
Segurança						3					1		**2**
Estímulo						3	7						**2**
Facilidade na condução do trabalho					2			2					**2**
Aprendizado			1			1							**2**
Conformidade						2							**1**
Poder social													**0**
Variáveis demográficas													**0**

Observam-se que os subtemas de maiores frequências entre os entrevistados foram "benevolência" (11), seguida da "percepção sobre seu papel" (8) e "estratégias organizacionalmente benéficas" (6). O de menor presença foi "conformidade" (1), seguido das ausências de "poder social" (0) e "variáveis demográficas" (0). Serão analisados os 3 subtemas de maiores expressões. As unidades de registro podem ser verificadas no Quadro 13.

Benevolência

Faz-se importante destacar que, entre 12 entrevistados, 11 citaram questões relacionadas ao item benevolência. Verificaram-se características como orientação para pessoas, encorajamento, prazer em auxiliar outros e gratificação em ajudar. Embora não usem o termo "benevolência", esses resultados são condizentes com os estudos de Barrett (2002), Barnett (1995), Aryee *et al* (1996), Johnson (2002), Johnson (2003), Gallacher (1997), Mason e Bailey (2003) e Allen *et al* (2000). Esses pontos podem ser observados, por exemplo, nas falas de S1: *"É que para mim é fácil ajudar... Mas, eu faço isso com todo mundo, até com os meus alunos. Eu podendo, eu ajudo"* e de S8 *"É o que eu falei para o pessoal: 'Dá para contribuir para mais um monte de gente crescer' e isso é bom para caramba. Eu sinto prazer nisso. É um prazer, é bom, é legal. Ligou, não tem problema, eu gosto de conversar"*.

Johnson (2003) acredita que uma das virtudes do mentor é o cuidado genuíno com o outro, ou seja, mentores são pessoas sensíveis às necessidades alheias, que buscam o sentido da vida e acreditam na capacidade do protegido de se desenvolver e ser feliz. Segundo o autor, o cuidado é uma das facetas do constructo do amor e é pré-requisito para a empatia e consideração incondicional, aspectos essenciais para o sucesso da relação de *mentoring*. Sobre o amor e a felicidade, esses puderam ser identificados nas falas de S2: *"É essa sensação que eu quero que as pessoas tenham. É a sensação que eu acordo de manhã. Eu acordo pulando da cama, eu quero que todo mundo pule da cama também, porque eu acho que a pessoa tem que fazer aquilo que ela gosta, que ela ama, que ela acha que vai contribuir mais"* e de S3: *"Eu acho que se você não tem amor pelo outro, você não consegue desenvolver, sabe? Quando eu falo do acreditar, quando eu falo do pensar, eu acho que tem que ter um carinho, sabe?"*.

Além disso, pode-se dizer que pessoas com o valor da benevolência possuem necessidade de afiliação e pertencimento, como pôde ser visto nas falas de S3: *"Você tem que construir um vínculo saudável para a pessoa saber e, muitas vezes, quando você não tem afinidade com a pessoa, você não tem intimidade com a pessoa, você tem que gastar um tempo para fazer essa construção"* e *"Quanto mais tempo eu estou com a pessoa é mais profundo, é mais gostoso, é melhor..."*.

Percepção do papel

Sobre a percepção do papel do mentor, conforme Quadro 13, puderam ser observadas questões relacionadas às expectativas sobre comportamentos para uma posição em uma estrutura social, tais como às funções de gestor e desenvolvedor (GALLACHER, 1997; MASON; BAILEY, 2003), de professor (KRAM, 1988; SHEIN, 1978) e de cidadão. Entre esses papéis, não foi encontrada na literatura a relação entre mentor e o papel de cidadão, entendido como aquele que deseja contribuir para o desenvolvimento do país, como nas falas de S9: *"Então a gente tem que ter esse papel também de... numa sociedade que tenha distorções não é, a gente tem que ser capaz de antecipar isso e proteger os mais jovens. Acho que até tem um certo patriotismo isso, se a gente quer que o Brasil melhore a gente tem que dar condições às pessoas boas, que treinaram que foram ganhar experiência fora do país, que elas voltem, tenham oportunidades ..."* e S11: *"eu acredito que, para a gente mudar o nosso país mesmo, nós precisamos ter uma educação integral superior ao nível universitário, isto é, criar as bases para ter genuínos líderes, mas do jeito da pessoa, criar lideranças profissional e pessoal naqueles jovens. E a primeira base disso tudo é que aquela pessoa seja ela própria. E não direcionado ou marionete ou de uma influência sociocultural, ou religiosa, ou política, ou... econômica ou o que for... É a minha contribuição que eu dou como ser e que eu recebi, vamos dizer, do meu país. Então eu acredito nisso, e isso que eu faço".*

Foram encontradas também nas falas de S8 e S7 menções ao papel da pessoa mais experiente, desejosa em compartilhar seus conhecimentos (KRAM, 1988; FAGENSON, 1989; WHITELY; COETSIER, 1993; RAGINS; SCANDURA, 1994; GALLACHER, 1997; PELUCHETTE; JEANQUART, 2000; HIGGINS; THOMAS, 2001; HIGGINS; KRAM, 2001; BHATTA, 2003; CHANDLER; KRAM, 2005; HAGGARD *et al*, 2011), conforme mostrado, respectivamente, em: *"Eu acho bacana o cara ligar, procurar uma atenção às vezes de um cara um pouco mais experiente, para ver como é a vida. Não me incomodo, eu gosto quando o V. liga, dou umas risadas com ele"* e *"Eu, na condição de galho mais velho, tenho que estar disposto a deixar passar soltos os galhos mais novos. Então mesmo quando a pessoa acaba não ficando conosco".*

Verificou-se, ainda, a relação entre papel do mentor e papel de pai, como na fala de S9: "*Quem quer ser professor tem que ter essa... né, é uma coisa meio paternal, por que*

assim como a gente cuida da família, dos filhos, né, das pessoas que a gente ama, o professor tem que ter essa relação com os seus alunos, eu acho que tem que ter essa relação de proteção, então a gente... mas não uma proteção doentia, patológica, é uma proteção saudável, protegê-los no sentido que eles tenham tranqüilidade para poder ser o melhor profissional que eles possam ser". Na literatura Levinson *et al* (1978 *apud* Johnson 2003) e Kram (1988) identificaram o sentimento paternal que pode surgir no mentor ao desenvolver outros e chamam a atenção para a figura transicional do mentor para o crescimento do protegido. Em outras palavras, caso o mentor seja muito paternal, tornar-se-á difícil para o protegido superar a diferença entre gerações e evoluir para uma relação de amizade com o mentor.

Além disso, destaca-se a percepção da mentora S3 no papel de mãe *"'opa, a minha filhinha cresceu sabe?'. Aí você olha e fala, 'tá bom, cresceu, uma outra pessoa' aí você reconhece e vai para o próximo degrau"*. Questões relacionadas ao papel maternal não foram encontradas nas pesquisas em *mentoring*. Imagina-se que, há algumas décadas, a inserção das mulheres no mercado de trabalho era reduzida e menor ainda era sua ascensão nas organizações, reduzindo a probabilidade de uma mulher se tornar mentora (NOE, 1988b) e, consequentemente, obter relatos sobre o papel de mãe ao desenvolver outros.

<u>Estratégias organizacionalmente benéficas</u>

As estratégias organizacionalmente benéficas tratam das táticas de ascensão profissional, focadas nas entregas para a organização, de forma que tanto o mentor quanto a organização ganham (ALLEN, 2003; ALLEN 2007; ALLEN *et al*, 1997a; ALLEN *et al* 2006; ARYEE *et al*, 1996; JOHNSON, 2002; JOHNSON, 2003; KRAM, 1988; RAGINS; SCANDURA, 1994; RAGINS; SCANDURA, 1999; SCANDURA, 1994 e SCANDURA *et al*, 1996). Observaram-se alguns exemplos de tais estratégias na fala de S3:*"a gente precisava fazer bem, eu precisava desenvolver essas meninas por que senão eu não crescia, então ...eu sempre parti do princípio que para poder crescer eu tenho que deixar alguém pronta para o meu lugar"* (sendo o processo sucessório benéfico para a organização) e S7: "*Eu só não aceito o seguinte: quando uma pessoa faz alguma coisa que não é boa para a organização, aí não serve. Tudo tem que ser bom para a organização. Porque se ela for mal, todo mundo vai mal...".*

Para maior compreensão dos resultados obtidos, abordar-se-ão a estrutura bidimensional dos valores de alta ordem de Schwartz (1992) e a tipologia de Ralston *et al* (2005) sobre estratégias de influência de superiores.

O modelo de Schwartz (1992) contém 10 tipos motivacionais de valores (universalismo, benevolência, tradição, conformidade, segurança, poder social, auto-realização, hedonismo, estímulo e autodeterminação), agrupados em uma estrutura bidimensional de 4 valores de alta ordem: abertura a mudanças – conservadorismo e autopromoção – autotranscendência (SCHWARTZ, 1992; CASADO *et al*, 2005). Para o interesse desta pesquisa, será discorrida a dimensão com o *continuum* motivacional autopromoção - autotranscendência. A dimensão autopromoção - autotranscendência corresponde aos valores poder social e auto-realização (autopromoção) de um lado e aos valores universalimo e benevolência (autotranscendência) de outro. A autopromoção enfatiza a busca pelo próprio interesse, enquanto que a autotranscendência envolve a preocupação com o bem-estar, os interesses de outros e da natureza.

Em relação à tipologia de Ralston *et al* (2005), as estratégias podem ser divididas em: organizacionalmente benéficas, auto-indulgentes e destrutivas. Para esta análise, focar-se-á na estratégia organizacionalmente benéfica: comportamentos padrões prescritos e sancionados pelas organizações para os funcionários. As táticas de ascensão na carreira dos indivíduos resultam em benefícios para as organizações. Exemplos de estratégias são o trabalho árduo e horas extras, ações de voluntariado e desenvolvimento de pessoas, construção e retenção de equipes competentes, desenvolvimento de boas relações de trabalho e cumprimento das atividades.

É importante observar que Casado *et al* (2005) encontraram associação entre a estratégia organizacionalmente benéfica e a dimensão autotranscedência. Nota-se que o resultado obtido, neste estudo, para a categoria “razões para o mentor desenvolver” é condizente à pesquisa de Casado *et al* (2005), uma vez que os três subtemas de maiores frequências encontrados foram: “benevolência” (11), seguida da “percepção sobre seu papel” (8) e “estratégias organizacionalmente benéficas” (6). Imagina-se que, para este conjunto de entrevistados, as razões para desenvolver estejam mais fortemente focadas no outro, em outras palavras, atreladas a benefícios para outros indivíduos (autotranscendência), para

as organizações (estratégias organizacionalmente benéficas) e ao desejo de satisfazer às expectativas de outros (papel).

Ainda, os valores "auto-realização" e "poder social", pertencentes à dimensão autopromoção, obtiveram baixas frequências, dois e zero, respectivamente. Esse resultado é coerente com o modelo de Schwartz (1992), uma vez que a categoria autopromoção é oposta à dimensão autotranscendência.

Quanto ao subtema "estímulo", apesar da baixa frequência (2), vale notar que esse valor não foi encontrado na literatura em *mentoring* como razão para o desenvolvimento de outros. O "estímulo" trata da necessidade de algo novo no trabalho e na vida pessoal. Indivíduos, com esse valor, caracterizam-se pelo atrevimento, audácia e por desejarem uma vida excitante e com desafios. Exemplos de tal valor podem ser vistos nas falas de S6: *"eu tenho preferido trazer gente nova, com uma energia diferente e de preferência pessoas que eu não conheço"/ "...eu gosto de gente crítica, dinâmica***,** *que me empurra, que me cobra, independente do nível"* e S7: "*Tem aquele que fala: 'Olha, o chefe me pediu para fazer isso. Eu vou fazer exatamente isso'. Tem aquele que vai além. Eu acho que esse que vai além é o que se destaca. Nem que o ir além dele mude o que eu pedi. Nem que ele prove que estou errado."/ "Se for melhor que a minha, vou falar que a ideia dele foi melhor que a minha, até porque acontece... até porque eu cobro isso muito mesmo 'Eu não estou vendo nada mudar aqui e eu estou achando isso muito estranho. As coisas têm que evoluir'".* Interessante notar que o entrevistado S7 também oferece tarefas desafiadoras para o desenvolvimento de seus protegidos, como descrito no Quadro 20 da seção 5.3.1.3.

Quadro 13 – Subtemas e as unidades de registro

Subtema	Unidades de Registro	Sujeito
Benevolência	"Eu sou muito aberta. Eu sempre tento ajudar as pessoas nos seus objetivos. Sou uma pessoa que conversa fácil. Converso com as pessoas, tento auxiliar". "É que para mim é fácil ajudar… Mas, eu faço isso com todo mundo, até com os meus alunos. Eu podendo eu ajudo". "Até mesmo porque vejo isso na minha vida profissional. Sei lá... Eu sou uma pessoa que compartilha muito".	**S1**
	"Eu penso mais em desenvolver as habilidades que a pessoa já tem. Na verdade, é uma coisa que eu acredito, que a pessoa já tem habilidades e você ajuda a pessoa a usar ou aplicar aquela habilidade mais direcionada para que aquilo apareça". "Então, não adianta eu pôr um cara que gosta de conversar com todo mundo para ficar mexendo no computador o dia inteiro….Acho que é isso, é tirar o melhor da pessoa no que ela faz de melhor..." "Então, eu converso muito com eles sobre isso do amor, de gostar de fazer as coisas, de levantar bem de manhã e vir trabalhar com vontade. Eles brincam comigo que eu falo muito de amor, mas é o meu jeito". "É essa sensação que eu quero que as pessoas tenham. É a sensação que eu acordo de manhã. Eu acordo pulando da cama, eu quero que todo mundo pule da cama também, porque eu acho que a pessoa tem que fazer aquilo que ela gosta, que ela ama, que ela acha que vai contribuir mais...". "Eu sempre apliquei isso, às vezes o pessoal tira sarro de mim porque eu falo muito em amor. Você fazer o trabalho com amor, gostar do que faz". "Mas dentro desse contexto todo, você está indo atrás de um objetivo, que é o seu objetivo de vida. Isso você tem que gostar". "Porque ela vai fazer aquilo que ela gosta. A pessoa, quando tem uma habilidade, é natural. É uma coisa natural, então a pessoa faz com mais facilidade, ela vai ter mais vontade de fazer aquilo...".	**S2**
	"Quanto mais tempo eu estou com a pessoa é mais profundo é mais gostoso é melhor é, né...". "Eu acho que se você não tem amor pelo outro você não consegue desenvolver, sabe? Quando eu falo do acreditar, quando eu falo do pensar, eu acho que tem que ter um carinho, sabe?". "Você tem que ter uma certa amorosidade nesse processo. Não vou falar que você tem que ter a paixão, mas acho que você tem que ter a paixão, uma compaixão, um amor, uma afetividade, alguma coisa nesse sentido, por que, para o outro se deixar ouvir, para o outro se deixar envolver para o outro acreditar que ele é capaz e poder dar o próximo passo, quando assim de repente ele não acredita que ele é capaz, ou quando a pessoa é muito capaz, poder falar "olha você é muito capaz, mas aqui você está pegando pesado, pega mais leve, né, suaviza aqui" sabe, se você não faz isso com amor, se você não faz isso nessa integridade não só do pensar mas dos sentir realmente junto com o outro eu acho que isso não vai..." . "É respeitar o outro, é entender o outro, é aceitar o outro, é... e eu acho que é	**S3**

	saber quem é o outro e agir, adequar seu vocabulário, para o outro, é sair do meu referencial nessa hora, eu acho que a gente tem que ter um referencial comum, que é o trabalho, a empresa, é o caminho que eu acho que esse, esse vem norte... né do que é... por que que a gente está fazendo aquilo, mas ao mesmo tempo eu saio de meu referencial para ir para o seu, né e aí você também sai do seu referencial para vir para o meu e aí, eu acho que é fazer com amor, é respeitar o outro como indivíduo por que o seu desenvolvimento vai ser diferente do meu". "Quando criou o laço para vir, sabe... "eu estou te entendendo você está me entendendo, vamos juntos?" Aí a gente consegue, aí conseguia desenvolver o trabalho bem. Legal". "Eu sou uma pessoa de vínculo, eu demoro para fazer vínculo e tenho um problema sério para cortar vínculo, (risos), sabe aquela coisa?". "Você tem que construir um vínculo saudável para a pessoa saber e muitas vezes quando você não tem afinidade com a pessoa, você não tem intimidade com a pessoa, você tem que gastar um tempo para fazer essa construção". "Então eu preciso ter um vínculo com você para você conseguir entender que eu não estou falando isso por mal, para você para te destruir, entendeu?". "Com muita conversa, muita, é assim, eu não deixo a pessoa embora se ela está com alguma coisa engasgada, e aí isso eu percebo".	
	"Ele diz o tempo todo que melhorou com o tempo os "soft skills". Hoje ele se identifica com esse estilo da empresa, que valoriza as pessoas. Ele também amadureceu como pessoa. Nao voltaria para trabalhar numa empresa que nao valoriza as pessoas". "Às vezes ele fazia para ajudar, mas ao mesmo tempo, esse era o estilo natural dele". "Gosta da posição de liderança, gosta de interagir com outros, pedir ideias, desenvolver. Não acha que é seu ponto mais forte, mas gosta".	**S4**
	"Eu acho que é jeito de ser, de não ficar segurando informação, de pensar no desenvolvimento do outro... Acho que isso é meio crença, talvez até por isso que tenha motivado a trabalhar com recursos humanos, não sei..."	**S5**
	"Mas a empresa são as pessoas, eu... tem sistemas organizados, tem processos organizados, que fazem as empresas crescerem e continuarem funcionando mas eu não tenho dúvida alguma que as pessoas certas nos lugares certos fazem total diferença". "Para mim é normal, eu fiz o que eu tinha que fazer e... é... eu tento ser sempre o mais direto possível". "Eu acho que é muito, talvez eu tenho um conhecimento técnico legal tal, mas talvez esse impacto venha mais pela postura de ser transparente não ter frescura, falar na cara, do que por algum outro motivo". "Eu sou muito, eu sou muito prático, assim eu saí com a sensação, poxa talvez ele tenha ficado chateado mas eu fui correto, fui justo comigo e com ele". "Talvez a melhor forma de networking para mim é trabalhar direito e ser muito correto, que as pessoas lembram, mais cedo ou mais tarde, quando	**S6**

	surge a oportunidade...”. “É acho que ele me vê como um cara honesto, transparente, correto, que não vai fazer nenhum tipo de sacanagem, nunca vou colocar alguém numa fria, não vou, é... acho que é muito transparente...”. “Se o cara tiver uma idéia melhor do que a minha pode levantar e falar na frente de todo mundo, não tenho nenhuma frescura de voltar atrás e mudar alguma decisão, se tiver alguma idéia melhor então acho que isso, acho que cria um respeito e uma confiança nas pessoas”. “Quem gosta de ficar quieto fica quieto. Desde que a gente faça o trabalho cumprindo o que a gente precisa eu acho que eu consigo respeitar de uma forma geral as pessoas...”. “As a empresa são as pessoas, eu... tem sistemas organizados, tem processos organizados, que fazem as empresas crescerem e continuarem funcionando mas eu não tenho dúvida alguma que as pessoas certas nos lugares certos fazem total diferença...”. “Eu gosto muito, eu acho que as empresas são as pessoas.... pessoas certas nos lugares certos fazem total diferença então, é... eu acabei aprendendo que isso é a coisa mais importante para fazer e realmente eu me dedico para isso eu faço duas, três, quatro entrevistas por dia, à noite, fora da hora, eu atendo se me ligar no final de semana...”. “O que é fazer direito para mim? É primeiro dar atenção, ouvir, estar perto, querer desenvolver não por que talvez eu seja bonzinho, é por que eu acredito que é o jeito que funciona”.	
	“A gente tem muito essa visão, eu tenho muito essa visão também particularmente de botar a concorrência para fora. Eu acho que o ambiente interno tem que ser o melhor possível. Claro que cada um tem suas responsabilidades, suas metas, vai ser avaliado por isso, mas se você pode trabalhar feliz... Eu acho é por isso”. “E o mais importante é isso: todo mundo ser feliz. Não ter aquele sentimento de feudo, sabe? “Esse daqui é meu. Não, eu vou tomar conta. Não, eu não posso dar brecha que, se não, pegam o meu lugar.”. Essa é uma grande bobagem, é uma coisa muito antiga que felizmente a gente não pratica na área em eu trabalho. Estou com gente há vinte anos não é a toa, é uma afinidade muito grande”. “Eu te dei o primeiro horário que tinha na agenda. Então, se todo mundo dificultar, como é que vocês vão estudar? Tem gente que gosta muito de trainee, tem um programa aqui de trainee que é muito desenvolvido A gente gosta muito de molecada”. “Procuro acompanhar muito, muito, muito de perto para quando for dar um feed-back, poder falar: “Olha foi bem por isso, foi mal por aquilo. Poderia ter ido melhor aqui, até para poder cooperar com as pessoas, ser justo...” . “A nossa função é ser o menos injusto possível... Eu sei que não vou ser perfeito nunca. Eu tenho que diminuir o nível de injustiça...”.	**S7**
	“Eu curto fazer isso com a minha equipe, desenvolver esse lado com eles, porque é um lado que hoje o pessoal não olha muito”. “É porque eu sempre gostei muito da ideia. Quando eu assumi chefia de algumas coisas, eu achava um prazer você ver o cara crescer, era um prazer”.	**S8**

	“Tem cara que não enxerga esse lado, mas para mim sempre foi um prazer desenvolver gente”. “É o que eu falei para o pessoal: “Dá para contribuir para mais um monte de gente crescer.” Isso é bom para caramba. Eu sinto prazer nisso, é um prazer, é bom. É legal. Ligou, não tem problema, eu gosto de conversar”. “Eu falei assim: “-Mas eu gosto muito de estar com gente, de trabalhar cada caso, cada cara. Como trabalhar a equipe de forma diferente”.	
	“Grande coisa fazer um pouquinho a mais, se dar mais, e aí fazer com que as pessoas sejam profissionais melhores, eles sendo profissionais melhores eles absorveram o lado bom da gente”. “Eu acho que seres humanos assim que tenham uma visão mais, mais completa do indivíduo, né, eu acho que tem mais chance de poder ajudar os pacientes”. “Eu tenho 57 anos eu já vivi bastante tempo né, eu sou professor há muitos anos então a gente, graças a Deus, tem a oportunidade e o privilégio de ajudar muita gente”.	**S9**
	“A porta está sempre aberta. ... aqui eu tenho em torno de vinte poucas pessoas hoje, alunos...qualquer um chega, mesmo que tenha várias pessoas, ela indica e a gente marca”. “Eles levam um bom tempo para entender que eu estou aqui para servi-los, né, não para eles me servirem”, “...com isso cada vez aumenta mais a sua criatividade e começa a ver a sua profissão, ele começa a ver que ele pode participar de algum congresso, ele começa a observar em si próprio como vê os colegas que ele pode escrever um resumo para um congresso aqui no Brasil, um abstract para participar de um evento no país ou no exterior, ele pode ver que ele realmente tem condições para fazer isso, então toda a essência de ser do indivíduo passa a ser trabalhada”. “...não foi só fazer... o trabalho científico, ele vai visitar museus, e coisa vai analisar arte e cultura, etc, né... então vai crescer e muitos até extremamente humildes...". “...um projeto de pesquisa em si, eu não costumo cobrar nada, não costumo cobrar, faço com que ele desenvolva o senso de responsabilidade e de liderança, eu não quero aqui mais um aluno de iniciação científica que faça alguma coisa para mim". “Então uma coisa fundamental do mentor para com o mentorado é o respeito e a dignidade. E o primeiro mandamento capital é que o mentor é proibido de tomar qualquer tipo de iniciativa, em palavras ações, gestos... você como mentor imediatamente cria um processo psicomental, você poderia estar influenciando ele (...) Então a base do relacionamento do mentor, no nosso caso específico aqui, tá, é o relacionamento, confiança, intimidade, quanto mais confiança tu tem, é mútua, maior aumenta a intimidade (...) com isso aumenta a confiança, a autoestima dele (...) Vai liberar, flexibilizar, a originalidade dele por que ele passa a ser ele próprio (...) Então com isso estimula a criatividade do indivíduo, ele passa a criar, inovar nos seus estudos, nas suas matérias, nos seus cursos, no projeto de pesquisa...".	**S11**
	“Mas o cara vira e mexe vinha na minha sala. E eu sempre tinha a porta aberta para qualquer pessoa entrar na minha sala”.	**S12**

Percepção sobre seu papel	**você se vê como desenvolvedora de pessoas ou é algo que *"-Teve que ser e eu fui."*?** Vejo. Desde aquela época lá, eu sempre pensei nas pessoas.	**S2**
	" 'opa a minha filhinha cresceu sabe?'. Aí você olha e fala, 'tá bom, cresceu, uma outra pessoa' aí você reconhece e vai para o próximo degrau". "Então você se considera uma desenvolvedora mesmo.. .Entrevistada: Ah, me considero". "Eu acho que tem a ver com a minha missão, com a minha... por que desenvolver... o foco não é o... não, eu estou pensando, eu nunca tinha pensado por que desenvolver o outro".	**S3**
	"Eu estou de olho, eu estou disponível sempre para quem quiser falar. Eu não sei se é alguma característica pessoal, de, de... meio, até meio, não sei, meio de paizão mesmo de, de... não sei... eu gosto me sinto bem e felizmente o que eu gosto acabou sendo uma necessidade eu acho que pra que minha carreira tivesse sucesso, para que as coisas funcionassem, então eu acho que calhou, não sei se eu fui assim a vida inteira". "Eu não tenho dúvida que eu tenho coisa para ensinar, eu trabalho há trinta anos... tenho muita coisa para aprender mas eu tenho, com certeza, de finanças eu tenho muita coisa para ensinar e de ambiente empresarial ...eu, eu, trabalhei em 12 lugares diferente, multinacional, familiar, nacional, inglesa, então tenho uma vivência das coisas mas eu nunca vi isso como uma atividade mas como um processo normal de trabalho no dia a dia".	**S6**
	"Eu adorei treinar as pessoas aqui, é a minha função". "Por isso que a minha função é só ver se está tudo funcionando bem e disso eu me encarrego. "Olha, você consegue fazer mais". "Isso já eu falei: teve gente aqui que se formou e começou a comer churrasco em jogo de futebol...Vamos fazer um mestrado, um doutorado, vamos estudar... O que você quer? A minha função é essa. Não começa a se acomodar, cara, é muito cedo". "Não, eu não me coloco no papel do pai. Eu me coloco no papel de chefe do banco. Tem que se comportar de um jeito diferente. Agora, na cabeça do cara, às vezes chega essa informação. Eu tenho notado esse comportamento". "Eu na condição de galho mais velho tenho que estar disposto a deixar passar soltos os galhos mais novos. Então mesmo quando a pessoa acaba não ficando conosco". "Se a pessoa é muito jovem e brilhante eu acho que ela tem que ser estimulada e a nossa função, como executivos mais experientes, é estar vendo os pontos a desenvolver, estar facilitando a vida dessa pessoa, sem jamais restringir" . "A função dele é essa: ele é gestor. Para fazer análise, tem gente específica. Há bastante tempo que estou nessa função: desenvolver as pessoas". "Então a minha função é o que? É pegar um modulo do meu conhecimento, escolher uma pessoa, encaixar nela e possivelmente, daqui a um tempo, sair do grupo, me aposentar dignamente". "Realmente inteligência emocional é importantíssima...Algumas pessoas viraram diretores e tinham esse grave defeito. Poderiam ter sido presidentes. Não foram... É minha função, dentro das minhas limitações, de mim para baixo, é estar olhando isso".	**S7**

	“Então, eu acho que o papel mais importante é do facilitador para quem está liderando um grupo...Porque tudo você vai buscar resultado, não adianta. Senão você vai encontrar um monte de filósofo”. “Porque eu acho que o papel do gestor é o papel de facilitador. Eu acho que ele tem que ser um facilitador...Então, o papel do gestor é facilitar a vida de quem está junto com a equipe, atrás dele”. “O facilitador abre as portas para os caras se posicionarem, aprenderem, crescerem e trazer resultados bons”. “Eu acho bacana o cara ligar, procurar uma atenção às vezes de um cara um pouco mais experiente, para ver como é a vida. Não me incomodo, eu gosto quando o V. liga, dou umas risadas com ele”.	**S8**
	“Eu tenho uma função aqui que eu dirijo uma instituição eu não posso deixar de ser o melhor no que eu faço, do ponto de vista moral, ético né, não moral... não melhor de forma competitiva mas no sentido de que minha figura represente uma coisa positiva, algo que eles desejem imitar, não é verdade?”. “Eu acho que essa é a principal função, é mostrar mais ou menos como é que a gente é para eles verem o que que eles querem ou não querem ser, não é?”. “O professor tem que ter essa relação com os seus alunos, eu acho que tem que ter essa relação de proteção". “Por que se eu sou professor eu tenho que criar pupilos a minha semelhança né”. “Por que é exatamente essa eu acho que é uma das principais funções que um professor tem que ter né, se tem uma coisa que eu acho que eu posso fazer pelos mais jovens é criar oportunidades, orientar, balizar a conduta deles, não é, muito mais do que dar conhecimentos específicos né, que eles vão... eles têm várias fontes para obter informações científicas assim, com a precisão que eles gostariam não é? O professor tem que funcionar hoje como se fosse um mediador assim entre a informação e o que que eles devem filtrar não é...”. “Quem quer ser professor tem que ter essa... né, é uma coisa meio paternal, né, por que assim como a gente cuida da família, dos filhos né, das pessoas que a gente ama o professor tem que ter essa relação com os seus alunos, eu acho que tem que ter essa relação de proteção, então a gente... mas não uma proteção doentia, patológica, é uma proteção saudável, protegê-los no sentido que eles tenham, tranqüilidade para poder ser o melhor profissional que eles possam ser”. “...é o que a gente tem que fazer, a gente tem que multiplicar os modelos que são os modelos que a gente acha que possam levar o Brasil para uma condição melhor de cuidar melhor dos pacientes, de cuidar melhor dos pacientes de dar mais dignidade no atendimento, ensinar melhor, pesquisar melhor, entendeste?”. “Então a gente tem que ter esse papel também de... numa sociedade que tenha distorções não é, a gente tem que ser capaz de antecipar isso e proteger os mais jovens, acho que até tem um certo patriotismo isso, se a gente quer que o Brasil melhore a gente tem que dar condições às pessoas boas, que treinaram que foram ganhar experiência fora do país que elas voltem, tenham oportunidades né, por que existe muita...”. “Eu acho que o meu papel é criar pessoas que possam ter liderança positiva, né, essa é a minha idéia”.	**S9**

	"Eu acredito que para a gente mudar o nosso país mesmo nós precisamos ter uma educação integral superior ao nível universitário, isto é criar as bases para ter genuínos líderes, mas do jeito da pessoa, criar lideranças profissional e pessoal naqueles jovens. E a primeira base disso tudo é que aquela pessoa seja ela própria. E não direcionado ou marionete ou de uma influência sociocultural, ou religiosa, ou política, ou... econômica ou o que for... É a minha contribuição que eu dou como ser e que eu recebi, vamos dizer, do meu país. Então eu acredito nisso, e isso que eu faço". "É o meu compromisso ético moral é encaminhar pelo menos os três mais jovens aqui ... fiz planejamento dos concursos públicos para o I., para 2014, 2017, 2020... é muito mais do que uma orientação... é uma meta da vida toda... para um indivíduo como um líder".	**S11**
	"Eu sou um bom líder, atinjo resultado através das pessoas, de uma boa gestão das pessoas". "Na realidade, o que eu falava para a E. é aquilo que eu digo para o líder, o líder tem que dar o feedback". "E esse é o líder que funciona. Ele vai buscar o resultado, mas estará sempre balizando, orientando, dando recursos, preparando as pessoas que trabalham com ele para alcançarem o resultado". "O RH faz exatamente esse trabalho, no sentido de que as pessoas cuidem bem das pessoas, para que elas possam ter uma boa entrega (...) No nosso caso, se nós dizíamos que as outras áreas tinham que fazer isso, tínhamos que dar o exemplo. Eu tinha que dar o meu exemplo, os meus pares tinham que dar o exemplo para os seus subordinados. Começava por aí, porque você tem que acreditar nesse processo. É esse processo que funciona". "Ah, eu gosto disso, eu adoro fazer. Eu só fazia isso. Por isso que eu estou dizendo, se eu estivesse na Editora. e você ligasse para mim, depois de me conhecer, e falasse: "-Z. W., tem aqui uma aluna minha, brilhante. Eu não sei o que ela vai fazer, mas ela é brilhante, é um baita de um talento." Eu receberia a moça imediatamente, arrumaria na agenda uma brecha para falar com a moça. Porque é legal isso, isso é uma coisa bacana. A empresa precisa disso. Esse é o meu trabalho, descobrir gente, atrair gente. O que faz o cara de gestão de pessoas? Isso para mim é gestão estratégica de gente, para descobrir talentos para a companhia. O que eu peguei de nego bom. Que eu trazia o cara para dentro da empresa e oferecia para a empresa e alguém contratava, porque o cara era bom". "Bom, tudo bem, o que eu estou dizendo é o seguinte: isso fazia parte do meu *job*. Se caras da minha posição nas empresas não fizerem isso, têm desvio de trabalho, de objetivo. Porque o cara que está sentado em uma cadeira, que diz que é um executivo de gestão de pessoas, ele tem que olhar para talentos, em qualquer momento da vida do talento. Seja no começo, no meio, no avançado, você tem que estar olhando para o cara, você tem que abrir a porta para o cara. E o que é o talento? O talento é o cara que tem potencial e que tem entrega". "Mas o que é legal para quem está na minha cadeira ou as pessoas que estão sentadas nas cadeiras de Recursos Humanos, é que você possa trabalhar com essas pessoas ou preparar esses líderes para terem esses caras nas suas áreas, preparar os caras para crescerem na organização. E é isso".	**S12**

Estratégias organizacionalmente benéficas	"É uma coisa natural, então a pessoa faz com mais facilidade, ela vai ter mais vontade de fazer aquilo. Então, eu acho que você consegue tirar mais resultado da pessoa desse jeito".	**S2**
	"Quando está na minha equipe, quando está na minha equipe eu quero ver resultado prático, tá, então "aí é resultado, tá bom, eu fiz você crescer, ficar feliz, e aí, está entrando dinheiro no nosso bolso", sabe?". "A gente precisava fazer bem eu precisava desenvolver essas meninas por que senão eu não crescia então ...eu sempre parti do princípio que para poder crescer eu tenho que deixar alguém pronta para o meu lugar".	**S3**
	"Então eu diria que é um pouco por acreditar, um pouco por necessidade de reter pessoas boas". "Falta gente boa, não é fácil achar gente boa, eu até tenho como política se eu achar alguém bom, mesmo que não tenha... não saiba o que ele vai fazer eu tento contratar, eu arrumo um lugar ... gente boa passou por perto eu tento segurar por que não é fácil conseguir atrair e é mais difícil ainda reter por que tem uma concorrência" "É uma forma de eu também retê-lo por que certamente ele tem outras oportunidades para olhar então eu desenvolvo". "Como eu já te falei, gente boa a gente segura".	**S6**
	"Uma vez o presidente me falou, há muitos anos atrás, que eu deveria atender todo mundo, todo mundo, mesmo empresa muito pequena. Ele falou para mim, em um fórum de executivos. "Nós temos que atender"...Então, é como eu falo, você aprende com orientações bem dadas. Agora, ele falou isso para muita gente. Eu, até hoje, sigo a orientação". "O que é que é bom para o banco?". Eu acho que bom para o banco é ter um sucessor, eu acho que bom para o banco é ter um sucessor mais moderno do que eu. "Você está sendo muito bom para o cliente, que é a nossa primeira meta. Só que o negocio tem que ser bom para o banco também". "Eu só não aceito o seguinte: quando uma pessoa faz alguma coisa que não é boa para a organização, aí não serve. Tudo tem que ser bom para a organização. Porque se ela for mal, todo mundo vai mal". "Nossa obrigação maior é com o acionista". "Você tem que pensar sempre primeiro na organização, depois em você. A organização tem que ir bem. Se a organização não vai bem...". "Essa é a lógica. Eu acho que é saudável para o banco...".	**S7**
	"Então, a musculatura, a minha crença é essa, se eu o preparo direitinho, a hora que ele vira um gestor, ele voa". "E eu quero que a equipe tenha alto desempenho, para eu ter altos resultados. Porque eu sou cobrado por isso também". "Às vezes você tem que dar um cutucão, porque ela travou. E ela olha naquele horizonte dela e daqui para frente acabou...Me incomodava porque eu via que ela não abria a porta….É. Porque assim, as pessoas tinham que crescer e eu não conseguia crescer".	**S8**

	"Empresa precisa disso, aqui é uma empresa de gente. Portanto, gente tem que ser tratada da forma como a filosofia e política da organização, dentro dos valores da companhia. Nós acreditamos (...) Eu estou resumindo um pouco de como eu penso sobre essa questão. E é assim que a equipe trabalha, a equipe que trabalha comigo. Então, tem que se relacionar bem, se impor junto às outras áreas da organização. Porque está cheio de RH muito fraco (...)". "No fundo, a empresa quer buscar o resultado. Ninguém faz graça com empresa, é tudo bonzinho, tudo bacaninha, tudo perfumadinho. Se não tiver resultado, acabou. O acionista é implacável, ele quer resultado. Então, o RH tem que estar alinhado com isso".	**S11**

5.3.1.2 Categoria 2: Características percebidas no protegido

A segunda categoria a ser analisada são as características percebidas no protegido. Essas podem ser tanto aspectos do protegido, admirados e valorizados pelo mentor, como motivos para o mentor escolher e desenvolver o outro.

As características se dividem em:

- Valores do protegido: benevolência, universalismo, segurança e ética do protegido. Os valores, da mesma forma que para o mentor, são entendidos como convicções pessoais sobre a forma como o indivíduo deve se comportar nos ambientes sociais (EGRI; RALSTON, 2004)
- Características pessoais do protegido: similaridades com o mentor (gênero, personalidade, valores, interesses e atitudes), similaridades com a empresa (valores e objetivos) e conjunto de capacidades. As similaridades com o mentor se baseiam no paradigma da atração-similaridade de Byrne (1961), que sugere que o indivíduo será atraído por aqueles que ele percebe como sendo similares a ele. As similaridades com a empresa referem-se aos valores e objetivos do protegido semelhantes aos desejados pela organização. Em relação às capacidades, essas são entendidas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes valorizado pelo mentor ou organização e que pode levar ao alto desempenho (FLEURY; FLEURY, 2001).

No Quadro 14 são apresentados os subtemas, suas definições e seus respectivos autores. No Quadro 15 podem ser observadas a presença (ausência) de cada subtema e a frequência de cada subtema entre todos os sujeitos.

Quadro 14 – Categoria "Características percebidas no protegido"

Temas	Subtemas	Definições operacionais	Autores
Valores do protegido	**Benevolência**	Deseja preservar - . Caracteriza-se pela vontade de ajudar, honestidade, ausência de rancor, por ter sentido na vida, pelo ato de perdoar, lealdade, responsabilidade, altruísmo, generosidade, demonstração de amor e cuidado e igualdade. Existe também necessidade de afiliação e de pertencimento.	Allen *et al* (1997a) Allen (2004) Allen *et al* (2000) Johnson (2003)
	Universalis-mo	- o, - - a social e de proteção do meio ambiente, e sabedoria. Luta por seus ideais e acredita um mundo em paz, um mundo de beleza e no amor maduro (intimidade espiritual e sexual).	Allen *et al* (1997a) Allen (2004) Allen *et al* (2000) Johnson (2003)
	Segurança	- - a nacional, ordem social, limpeza e a reciprocidade de favores.	Allen *et al* (1997a) Mason e Bailey (2003)
	Ética do protegido	Valores e princípios morais do comportamento do protegido apreciados pelo mentor, tais como: honestidade, integridade e confiança.	Allen *et al* (1997a) Mason e Bailey (2003)
Caract. pessoais do protegido	**Similaridades com o mentor**	Valorização de características do protegido semelhantes às do mentor: personalidade, valores, atitudes, interesses e gênero.	Allen e Eby (2003) Allen *et al* (1997a) Bhatta (2003) Ensher e Murphy (1997) Johnson (2003) Lankau *et al* (2005) Ragins (1997)
	Similaridades com a empresa	Valorização de características do protegido semelhantes às da organização: valores e objetivos.	Allen *et al* (1997a)

	Conjunto de capacidades	Capacidades do protegido - conhecimentos, habilidades e atitudes - valorizadas pelo mentor ou organização e que podem resultar no alto desempenho.	Allen *et al* (1997a) Allen *et al* (2000) Allen (2004) Johnson (2003) Mason e Bailey (2003)

Quadro 15 – Categoria "Características percebidas no protegido" - Regra de enumeração

Subtemas	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	Qte
Conjunto de capacidades	5	13	2	1	7	14	6	1	1	2	2	12	**12**
Similaridades com o mentor		1	6	3	4	1			1	5			**7**
Benevolência				1	2	3			3	1	1		**6**
Ética do protegido						1		2					**2**
Universalismo									1				**1**
Segurança											3		**1**
Similaridades com a empresa					9								**1**

No Quadro 15, podem ser observados que os subtemas de maiores frequências entre os entrevistados foram "conjunto de capacidades" (12), seguida de "similaridades com o mentor" (7) e "benevolência" (6). Serão analisados esses três subtemas, devido às maiores frequências. As unidades de registro podem ser verificadas no Quadro 16.

Para Allen *et al* (2000), mentores são atraídos por protegidos que eles crêem trazer um conjunto de capacidades e de atributos desejado para a relação, de forma a existir satisfação mútua para as partes. As trocas compreendem tanto benefícios psicológicos, como expressões de aprovação, respeito, afeição e estima quanto benefícios materiais, de novos conhecimentos e habilidades. Para esse grupo de entrevistados, algumas suposições podem ser feitas para a obtenção da alta frequência desse subtema: identificação/ projeção do mentor no protegido, percepção do talento e desejo de desenvolvê-lo pelo valor da benevolência ou pela necessidade de retenção do talento (associada à estratégia de ascensão organizacionalmente benéfica) e, finalmente, domínio pelo protegido de capacidades complementares às do mentor.

Para Allen *et al* (1997), a identificação do mentor com o protegido gera empatia,

resultando na orientação de ajuda para o outro. A identificação pode ser entendida como processo de conexão de um indivíduo com outra pessoa, um grupo de pessoas ou objetos. O indivíduo se assemelha a alguém no pensamento ou no comportamento, juntando a imagem exterior ao seu próprio "eu", e pode-se compreender a projeção como ncia de , sentimentos, expectativas e desejos de um indivíduo para outro (SAMUELS *et al*, 1988). Supõe-se que o mentor seja um indivíduo de destaque e valorizado por outros e, por conseguinte, identifique-se com protegidos talentosos e com grande conjunto de capacidades (conhecimentos, habilidades e atitudes) e/ ou se projete neles. Sobre as capacidades do mentor, acredita-se que esse seja um indivíduo admirado por seus valores e competências e possua características pessoais e profissionais desejadas pelo protegido (GALLACHER, 1997; MASON; BAILEY, 2003). Da mesma forma, devido às suas virtudes, conquistas e forma de viver, o mentor pode se tornar um exemplo de admiração a ser seguido pelo protegido (LEVINSON, 1978 *apud* Kram, 1988). Por essa linha de raciocínio, percebe-se a relação entre o "conjunto de capacidades do protegido" e o subtema "similaridades com o mentor", que foi o segundo item com maior frequência. Em entrevistas com mentores experientes, Allen *et al* (1997a) e Johnson (2003) verificaram que esses eram atraídos por protegidos que os lembravam deles mesmos e que tinham vários fatores em comum - mesmos valores, interesses e personalidade. Um exemplo de identificação e similaridade pode ser observado na fala de S1 "*Como a gente se conheceu com condições bastante similares, cada um sempre enxerga no outro bastante potencial de desenvolvimento e sem grandes limitações*".

Allen *et al* (2000) identificaram dois fatores que podem influenciar a escolha de um protegido: a habilidade ou potencial do protegido e sua necessidade de apoio. Sobre a necessidade de ajuda, para esta pesquisa, acredita-se que o desejo de apoiar e desenvolver indivíduos considerados talentosos possa ser atribuído ao valor da benevolência (prazer em ajudar e preocupação com o bem-estar de outros) ou à estratégia de ascensão organizacionalmente benéfica (comportamento prescrito pela organização como as ações de desenvolvimento de equipes pelos gestores). Ambas as razões se relacionam ao terceiro subtema de maior frequência, "benevolência", como já discorrido na seção 5.3.1.1 sobre a categoria "razões para desenvolver".

O desejo de ajudar, a partir da percepção de potencial, pode ser verificado nas falas de S6 "*Até nessa linha de desenvolver falava 'pô esse cara é bom, ele vai ser o próximo*

gerente, eu preciso desenvolver'..." e S12 "*Você fala 'Ah, mas tinha experiência?' Não importa, quem tem talento. É o que a experiência diz: se tem muito talento, em seis meses está voando*". Verifica-se na fala de S12 um exemplo de relação entre talento e estratégia organizacionalmente benéfica: *"E é assim que a equipe trabalha, a equipe que trabalha comigo. Então, tem que se relacionar bem, se impor junto às outras áreas da organização. Porque está cheio de RH muito fraco (...) E eu sempre disse 'Olha, eu estou trazendo você, porque eu sei que você é forte e tal'..."*.

Allen (2004) encontrou em suas pesquisas que o desejo de aprender do protegido foi fator mais crítico para sua seleção em comparação aos protegidos com mais habilidades. A vontade de aprender do protegido também apareceu como um fator positivo nas falas dos entrevistados S3: "*tinha uma capacidade de análise, uma abertura para escutar e para aprender e para dar o próximo passo, eu sentia que tinha isso, que tinha essa movimentação, tanto que cresceram*" e S8: "*Tem cara que vale à pena você investir, você vai vendo o interesse e vai falando, vai dando uns toques também... é um cara que te ouve e procura aplicar. Ele tem uma preocupação em desenvolver logo*". Para Allen (2004), possivelmente, o desejo de aprender esteja associado a indicador de esforço, que é fator mais controlável pelo mentor que a habilidade. É mais provável, assim, ao mentor corrigir ou intervir no processo de aprendizado do protegido para que esse alcance resultados melhores, diferentemente da habilidade ou potencial.

Sobre a complementariedade de conhecimentos e habilidades, Allen (2007) sugere que mentores também podem ser atraídos por protegidos com características distintas das do mentor, de forma a complementar suas capacidades ou competências. Esse fato pode ser verificado na fala de S3 "*A D. gostava de tudo aquilo que ninguém gostava na empresa e isso podia não ser reconhecido e podia ser reconhecido e eu achava aquilo fundamental, pôr alguém que faça tudo o que precisa ser feito e que a gente não gosta de fazer... (risos), bem melhor, né, e foi aí que começou a nossa parceria"*.

Podem ser observadas as unidades de registro para os três maiores subtemas no Quadro 16.

Quadro 16 – Subtemas e as unidades de registro

Conjunto de capacidades do protegido	"Como a gente se conheceu com condições bastante similares e cada um sempre enxerga no outro bastante potencial de desenvolvimento e sem grandes limitações". "Eu quero ser mais o mundo ideal e ele quer falar: "Não, de qualquer jeito está bom. Vamos concluir isso agora". "Eu o vejo como uma pessoa bastante visionária, tem ideias muito bacanas, muito para frente, desde fora de casa, tanto na vivência familiar, quanto profissional, as duas coisas". "Ele é bastante visionário e bastante capaz de concretizar algumas, não todas, essas ideias". 'Nisso ele é muito bom, muito bom e ele é bastante visionário, mas ele consegue implementar".	**S1**
	"Se não era mais velha, é porque ela era tão responsável, que aparentava ser a mais velha da turma". "Ela tinha umas ideias diferentes e muitas delas a gente implementou". "A A. tem um perfil completo de liderança, mas não sei se ela considera essas coisas". "Conseguia dominar bem as coisas e questionava, sempre foi muito questionadora". "Porque eu gosto dela, eu gosto do trabalho dela, eu acho que ela é supercompetente, é uma líder nata". "Mas eu acho que ela tem um perfil bom de liderança, ela tem ideias boas, ela analisa bem as pessoas, ela sabe tocar os projetos". "Tem que ter certo perfil para isso, não pode ser aquela pessoa toda melosa, que ao primeiro grito sai pelos cantos chorando (...) Então, nessa área tem um perfil bem específico para trabalhar e ela tem esse perfil". "Todos os questionamentos dela são pertinentes, ela tem um raciocínio lógico bom. E é isso que me atrai, que eu falei que já convidei ela para vir trabalhar comigo várias vezes, mas ela não quer". "A A. é uma profissional supercompetente, eu tenho admiração muito grande por ela, porque ela é uma pessoa diferente". "Ela tem a parte de liderança, ela tem a parte do querer fazer melhor sempre, ela tem a parte de opinião forte e defende as ideias, tem uma comunicação clara". "Tem gente que tem uma coisa, mas não tem a outra. Tem isso, mas não tem aquilo. A A. não, eu vejo a A. uma pessoa completa". "A A. é diferenciada. Eu acho que ela é uma pessoa completa em termos de liderança". "Mas acho que a gente se complementa em algumas coisas que seriam legais. Se a gente se juntasse, acho que ia dar um jogo legal".	**S2**

	"Tinha uma capacidade de análise uma abertura para escutar e para aprender e para dar o próximo passo, eu sentia que tinha isso, que tinha essa movimentação, tanto que cresceram". "A D. gostava de tudo aquilo que ninguém gostava na empresa e isso podia não ser reconhecido e podia ser reconhecido e eu achava aquilo fundamental, pôr alguém que faça tudo o que precisa ser feito e que a gente não gosta de fazer... (risos), bem melhor né e foi aí que começou a nossa parceria".	**S3**
	"O nosso diferencial é justamente uma condição de nos representar tecnicamente bem junto ao cliente... E o C. foi mostrando essa condição de ocupar esse espaço e a gente sentia vontade de ele estar, de forma independente, manejando a interface com o cliente, gerando as soluções". "... a questão da capacidade de abstração de análise técnica dele que nos deu segurança para puxá-lo como sócio". "E a questão da consistência técnica foram os principais elementos que fizeram com que ele fosse ganhando essa legitimidade que ele conquistou" . "Culturalmente, é impressionante o repertório que o C. tem. Sempre gostou de ler, ele lê muito, de todos os aspectos". "Tanto que ele tem uma atuação que eu considero sólida na área de docência Ele deu aula lá em Itajubá por um tempo, dá os cursos dele aqui na F. também com um padrão excelente de atuação, muito do nosso trabalho nos clientes envolve momentos de capacitação". "Mais a condição, num período de tempo menor que as outras pessoas, de fazer análises mais amplas, mais densas, gerar soluções mais adequadas... Então, isso pega muito para a gente...conseguir fazer o mapeamento da necessidade do cliente e pensar numa solução".	**S5**
	"O N. é um técnico mas que é agradável, é uma pessoa fácil de relacionar". "...mas é um perfil diferente né, na área financeira... geralmente as pessoas, elas... tendem a se envolver menos nas coisa mais pública, que tem exceções, mas ele gosta... então ele é um financeiro diferente, vir dele não foi surpresa não". "...aí ele fez um trabalho muito interessante, muito útil para a empresa na época...". "...alguém que tivesse uma base financeira sólida do ponto de vista acadêmico até e ele tem". "N. tinha trabalhado um tempo em banco e um tempo numa empresa de, tipo Serasa, Equifax, tipo um bureau de crédito então eu lembrei dele, né, por que eu tinha clareza que ele tinha o conhecimento técnico" "Eu tenho na minha cabeça uma lista...Eu tenho na cabeça a pessoa boa...Eu acho que são pessoas que vão passando na carreira e que vão fazendo um bom trabalho que eu vou tendo uma boa recomendação". "É o perfil que eu gosto, e uma excelente formação básica assim, matemática, estatística, negócios, né, tem uma formação acadêmica muito forte, é um perfil que eu vou estar lendo sempre, é um perfil que eu vou	**S6**

	lembrar com frequência”. “Até nessa linha de desenvolver falava “pô esse cara é bom, ele vai ser o próximo gerente eu preciso desenvolver, ele precisa ter espaço, mas formalmente não era direto”. “Que ele lembre que às vezes que eu o chamei para trabalhar é porque de fato eu acreditava que ele era o cara mais competente para fazer aquilo que eu chamei” “Certamente eu percebi no N. alguém que tinha muito potencial de crescimento” “Eu vi que pô ele ia longe, ele queria ir longe, ele tinha uma bagagem, uma formação acadêmica muito boa, ele tinha a infraestrutura” “Ele fez ótimos trabalhos nos dois lugares que a gente trabalhou...” “Mas sem dúvida tinha potencial, fez engenharia, na USP, já teve bons empregos, falava inglês bem, é... tinha feito um mestrado em economia, é... falava muito bem, era super inteligente, quer dizer tem todos os requisitos para se dar muito bem na carreira e eu diria que o perfil das pessoas que eu acabo criando esta relação é muito por aí”.	
	“E talvez eu tenha tido grande influência na A., porque eu fico sempre olhando na organização pessoas que tem um potencial a ser utilizado, vou trazer para minha área e eu acho que a A. talvez tenha se enquadrado um pouquinho nesse perfil”. “Eu acho que ela tem um potencial excelente”. “A.: tinha uma baita formação, uma pessoa com uma fluência escrita super boa, uma pessoa que sabe se posicionar”. “Por isso que eu acho que relacionamento bom é isso: eu sempre procuro as pessoas que se destacam tem que estar com todas as portas abertas”. “Então, uma das coisas fundamentais é fluência”. “A A. teve que ter formação geral. Falei: “Essa menina escreve bem, fala bem, se posiciona bem, é bem informada.”. Como ela já estava no banco, deu para perceber que ela era uma pessoa esforçada. Ela tinha uma série de qualidades para começar em uma posição dentro da minha área. É isso: são as características”.	**S7**
	“Tem cara que vale à pena você investir, você vai vendo o interesse e vai falando, vai dando uns toques também... é um cara que te ouve e procura aplicar. Ele tem uma preocupação em desenvolver logo”.	**S8**
	“Ela é dedicada, ela é trabalhadora e ela é afetiva, ela enxerga o paciente como um todo, não é uma assim que compartimentaliza o indivíduo”.	**S9**
	“A agilidade de pensamento, é uma pessoa assim que tem a compreensão da realidade, uma agilidade intelectual muito grande também é uma pessoa que é estruturada”. “Sempre preocupado em estar estruturando, consolidando né, então isso uma característica que faz com que, seja também não só um pensador, uma pessoa que tem uma produção intelectual importante mas é também um bom gestor, ele é um bom condutor, um bom líder, então isso sempre	**S10**

	marcou muito na relação com o H”.	
	“Ele ainda estava no segundo grau do ensino médio. Daí com as conversações com tudo, tomou a decisão de... de... né, se submeter ao concurso de vestibular para física, ele fez Lattes, se saiu muito bem tirou o primeiro lugar, depois foi sempre, desde os primeiros instantes ele já continuou né com a iniciação científica e sempre saiu um excelente aluno. No curso, na época ele... foi criado pelo governo federal o programa PET nas universidades, aqui em Santa Maria também, ele entrou no programa PET, se saiu excelentemente bem e que eu lembra, naquela época ele foi considerado o melhor aluno PET do Brasil”. “Ele se saiu lá um excelente aluno do mestrado dele, e que foram várias pessoas que eu encaminhei né, que se saiu excelentemente bem, depois foi para o doutorado, também se saiu sempre excelentemente bem”.	**S11**
	“A E. é politécnica, produção na Poli, dura de molejo, na época. Mas tinha que entender que para sobreviver, naquela época, na Poli, mulher na Poli era muito pouca gente. Então, para sobreviver no meio daquela homarada toda, ela tinha que ser dura na queda”. “Ela apareceu lá na Editora e eu gostei muito dela, a achei muito assertiva. Eu fiquei de olho e um dia a convidei para vir para a Editora, se ela queria vir para a área de Recursos Humanos e tal...”. “E ela ficou lá alguns anos com a gente, fez um trabalho muito bom. Foi ser diretora de uma unidade de negócios, depois eu a trouxe para trabalhar diretamente”. “E tinha uma entrega qualificadíssima, a entrega dela era ótima. Qualquer: “-Vamos nessa linha, vamos fazer isso.” A bichinha era... Entregava, era qualificadíssima”. “A E. era uma profissional extremamente competente, uma entrega fantástica para o chefe”. “Então, a E. tinha uma entrega espetacular e era boa com subordinados. O que chamou a atençao 1o: A entrega dela era muito boa, entrega qualificadíssima.”. “Então, ela tinha toda a parte que eu te disse, ela tinha formação, postura, sabia das coisas e tinha que trabalhar um pouco esse lado da habilidade. Trabalhamos bastante”. “As pessoas que trabalharam comigo tinham esse perfil, gente boa, de boa formação”. “Isso não quer dizer que todo mundo tem que ter formação, trabalhar na GV, na USP, não é isso que eu estou dizendo. Mas de preferência, eu quero um cara desse tipo. E esse tipo de profissional, você tem que ter também liderança. Se não tiver liderança, o cara nem fica contigo. Nego bom não trabalha com chefe ruim”. “E assim como a E., você pega uma pessoa como a E., que você comentou. Eu peguei dois exemplos, J. e E.. Você olha para os dois, vê a formação dos dois, vê como são os caras e convida para trabalhar contigo”. “Você fala: “-Ah, mas tinha experiência?” Não importa, quem tem	**S12**

	talento. É o que a experiência diz, se tem muito talento, em seis meses está voando”.	

Similaridades com o mentor	“É uma relação gostosa, a gente tem uma sinergia”.	**S2**
	“E a D. tinha e tem uma visão muito parecida comigo de construção de carreira, como é que se constrói uma carreira, né, como é que você ... A gente tinha uma parceria de discussão que era muito boa, uma afinidade muito boa”. “Me identifico, eu acho que eu sou assim também, tenho essa característica de... quando eu estou incoerente eu falo “ui, estou incoerente”. “Ela sabe... eu olhava para a D., a D. já olhava para mim... a gente já sabia... um monte de coisa, era gostoso, tinha uma conversa muda, sabe, a gente otimiza muito o tempo, eu prefiro desenvolver do que trocar, sabe?”. “O meu jeito incomodava, por que muitas vezes eu ria muito com quem... eu sou muito carinhosa com quem eu conheço com quem eu não conheço eu sou muito distante, então ficava aquela coisa assim dentro do ambiente de trabalho o pessoal falava assim, “como assim”, né...”. “Cada treinar, cada *coaching*, cada mentor, cada pessoa que está junto para desenvolver alguém, cada líder, tem um estilo e tem uma forma, tem gente que gosta, tem gente que não gosta, e eu acho que a gente tem que aprender a respeitar isso e a entender isso e a colocar isso no pacotinho, sabe, eu posso trabalhar com você, você ser minha líder, vamos lá, mas não rola empatia entre a gente, eu vou querer que você me desenvolva?”. “Então a D. acreditava nisso também, numa condição de escolhas sócio-históricas, que as suas escolhas elas se dão na clareza do seu querer, na clareza do que você tem para oferecer e na... como você faz essas buscas e essas escolhas no mundo”. “Por que eu acho que eu fazia isso com todo mundo que eu acreditava, não acho que era só da D”.	**S3**
	“Quando fez uma festa, convidou apenas as pessoas que tinha mais contato e afinidade, que gostam dele, não é uma pessoa de muitas amizade, e o M. foi convidado. Muito trabalhador e responsável, comprometido, idôneo, íntegro”. “Se identifica com M. em termos de valores familiares e religiosos, crenças,, muito trabalhador, idôneo, gosta de se desenvolver e ajudar “E são virtudes que eu compartilho, virtudes que eu também tento adotar”. “Mentor acredita que se aproxima das pessoas que são parecidas com eles, com quem ele se identifica - “é natural que você acabe ficando mais próximo”.	**S4**
	“Acho que ele deve ter percebido essa identidade”. “Mas acredito também nessa questão da consistência técnica e eu acho	**S5**

	que essa questão da consistência técnica é algo que o C. preza, também. Tanto que ele fez o mestrado”. “Eu acho que foi mesmo pela interação e pela percepção de que a gente comunga dos mesmos valores. A gente sempre procurou ser muito correto nas nossas decisões, nas nossas ações”. “Pela confiança, pela relação que a gente construiu. Não tinha por que a gente sustentar uma situação de desavença, sendo que a gente já tinha vivido mais de 10 anos trabalhando junto com as coisas fluindo muito bem”.	
	“Eu prefiro gastar tempo como quem ... está muito alinhado com as coisas que eu acredito”	**S6**
	“As pessoas que a gente assume, digamos a tutoria e a orientação e acaba ajudando à longo prazo são aqueles que realmente nos sinalizam que eles têm uma identificação com esses mesmos valores que a gente tem né”.	**S9**
	“Mas acho que de um lado também por afinidade né, a gente tem valores comuns, né, uma visão de mundo muito próxima né, então desde o inicio sempre a gente teve muita identidade né, isso também é um aspecto importante”. “Por uma série de coincidências a gente foi ficando juntos, né e foi ficando juntos depois do.. né, da... por uma série de razões a gente foi se encontrando, por afinidades por... interesse, é, de pesquisa, de reflexão, então foi, né... as coisas assim foram acontecendo de uma forma muito, muito natural”. “Por que a gente teve, eu tive outras pessoas, é que... assim das pessoas que, com as quais eu me relacionei foi a pessoa com a qual eu tive mais identidade, assim, de... de propósitos, de temas de investigação né”. “E sempre essa discussão de remuneração, né... é sempre uma discussão muito hard né, em recursos humanos, então não é todo mundo assim que tem interesse em estar discutindo, então, desde o início a gente teve uma identidade muito forte nessa, nessa linha”. “...ao desenvolver alguns projetos, ao elaborar um pouco mais, refletir um pouco mais as bases teóricas conceituais sobre as quais a gente estava trabalhando, então isso, é... é... eu acho que consolidou muito essa, essa aproximação, né, e do projeto dele e tudo mais” .	**S10**
Benevolência do protegido	“Sempre foi muito atencioso, sempre manteve contato, mandou mensagem de fim de ano, queria saber como eu estava e eu aprecio o M..”	**S4**
	“Então, eu acredito que a questão dos valores, a questão do jeitão dele ser um jeito amistoso, bacana, construtivo, positivo ... fizeram com que ele fosse ganhando essa legitimidade que ele conquistou”. “Acho que foi uma conjunção de jeitão, o jeitão amistoso dele, o jeitão positivo, amigável, aberto ... que nos deu segurança para puxá-lo como sócio”.	**S5**
	“Ele se motiva para ajudar, para se envolver...assim, que gosta de ajudar, gosta dessa coisa mesmo do relacionamento, de participar das coisas”. “...uma palavra acho que é envolvimento, isso, envolvimento com bom humor” “É muito participativo, muito, muito envolvido, ele meio que se envolve	**S6**

	no negócio de forma, de forma muito profunda eu acho que representa muito, ele tem muito bom humor ele tem pique que contagia... bastante as equipes assim, traz uma, um ambiente legal, mesmo numa área que... a área financeira as vezes é muito chata...”.	
	“Ela é uma pessoa muito cuidadosa”. “Ela é uma pessoa que tem muita empatia pelos pacientes, ela tem um olhar que me, eu acho que é um olhar como deveria ser, entendeste, ela é um ser humano que gosta dos outros, isso é fundamental, então tem tudo para dar certo não é...”. “Por que essa relação com a L.? (...) é uma pessoa de valor (...) Uma pessoa de valor é uma pessoa que tem um sentimento genuíno de querer ajudar o próximo que é no fundo o que a gente tem que fazer não é a gente se realiza fazendo isso. Quando tu está ajudando os outros é que a gente está se ajudando não é, senão fica uma coisa muito sobrevivência, aí não tem graça, não é...”.	**S9**
	“Sempre o H. foi uma pessoa muito generosa, muito contributiva sabe, com todos, né, com a equipe, com a consultoria agora é... o pessoal vê nele um suporte muito importante para o seu desenvolvimento na consultoria”.	**S10**
	“Um jovem profissional, bem querido institucionalmente falando né, e pela comunidade também, científica brasileira, então... Eu acho que ele congrega todas as qualidades”.	**S11**

5.3.1.3 Categoria 3: Apoios oferecidos pelo mentor

Discorrer-se-á agora sobre a terceira categoria encontrada, "apoios oferecidos pelo mentor". Os apoios podem ser entendidos como as características do relacionamento que estimulam o crescimento e o desenvolvimento do indivíduo na carreira. Eles podem ser divididos em (vide Quadro 17):

- Apoios de carreira: exposição e visibilidade, patrocínio, proteção, tarefas desafiadoras e *coaching;*
- Apoios psicossociais: desenvolvimento do papel (modelo), amizade, aconselhamento, aceitação e confirmação.

Quadro 17 – Categoria "Apoios oferecidos pelo mentor"

Temas	Definições operacionais	Autores
Apoios de carreira	Atividades que estão diretamente relacionadas com o desenvolvimento da carreira do protegido, com o estabelecimento do papel da pessoa na organização e com o aprendizado dos caminhos dentro dela.	Gallacher (1997) Higgins e Kram (2001) Kram (1988) Mason e Bailey (2003) Schein (1978)
Apoios psicossociais	Atividades que influenciam a auto-imagem, que ajudam no desenvolvimento da identidade profissional e da capacidade do protegido.	Higgins e Kram (2001) Kram (1988) Gallacher (1997) Mason e Bailey (2003) Tillman (2003) Barnett (1995) Barrett (2002) Allen (2003)

No Quadro 18 podem ser observadas a presença (ausência) dos apoios de carreira e psicossocial e a frequência de cada tema entre todos os sujeitos. Verifica-se que na percepção dos entrevistados, todos disseram ter oferecido ambos os tipos de apoio. Esse resultado corresponde a um dos aspectos do conceito de mentor adotado para este trabalho, em que se acredita que o mentor ofereça tanto apoio de carreira quanto psicossocial.

Quadro 18 – Categoria "Apoios oferecidos pelo mentor" - Regra de enumeração

Temas	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	Qtd
Apoio de carreira	3	13	5	5	10	3	22	5	3	4	3	2	**12**
Apoio psicossocial	6	7	1	5	4	4	8	8	2	3	3	3	**12**

No Quadro 19 são apresentados os subtemas, suas definições e seus respectivos autores.

Quadro 19 – Temas "Tipos de apoios de carreira e psicossociais"

Temas	Subtemas	Definições operacionais
Apoios de carreira	**Patrocínio**	Nomeação do protegido para tarefas específicas, projetos, movimentações na carreira e promoções.
	Coaching	Compartilhamento de informações, *feedback*, esclarecimento de objetivos de performance e sugestões de atividades para o alcance dos objetivos.
	Tarefas desafiadoras	Ofertas e identificação de oportunidades desafiadoras que contribuam para o desenvolvimento de capacidades.
	Exposição e visibilidade	Provimento de atividades que aumentem a visibilidade e exposição do indivíduo para futuras oportunidades.
	Proteção	Diminuição do envolvimento do protegido em situações controversas, ajudando-o a minimizar riscos desnecessários e avisando-o sobre possíveis armadilhas na organização.
Apoios psicossociais	**Desenvolvimento do papel (modelo)**	Mentor serve como modelo para o protegido quanto a atitudes, valores e comportamentos desejáveis.
	Aceitação e confirmação	Consideração positiva do protegido, sem julgamentos. Oferta de conforto, apoio moral e estímulo para autonomia e independência.
	Aconselhamento	Encorajamento do protegido para a exposição de seus medos e ansiedades, ajuda no processo de reflexão sobre questões profissionais e pessoais, e no esclarecimento de seus objetivos de carreira.
	Amizade	Interação informal dentro ou fora do trabalho.

Um dos objetivos específicos deste estudo é entender os tipos de apoios oferecidos pelo mentor ao protegido. Nos Quadros 20 e 21, são observadas a presença (ausência) e a

frequência de cada tipo de apoio. Nota-se que no tema "apoio de carreira", houve destaque para o "*coaching"*, uma vez que 10 entre 12 pessoas dizem ter oferecido esse tipo de suporte. No tema "apoio psicossocial", percebe-se a alta frequência para o apoio "aconselhamento", tendo também obtido a frequência de 10 entrevistados na oferta desse suporte. Ambos os subtemas serão analisados a seguir.

Quadro 20 – Tema "Apoios de carreira" - Regra de enumeração

Subtemas	**S1**	**S2**	**S3**	**S4**	**S5**	**S6**	**S7**	**S8**	**S9**	**S10**	**S11**	**S12**	**Qtd**
Coaching	3	12	1	3	7	1	8	5			1	2	**10**
Proteção									1				**1**
Patrocínio			3		2		3		2	1			**5**
Tarefas desafiadoras							8						**1**
Exposição e visibilidade						2							**1**

Quadro 21 – Tema "Apoios psicossociais" - Regra de enumeração

Subtemas	**S1**	**S2**	**S3**	**S4**	**S5**	**S6**	**S7**	**S8**	**S9**	**S10**	**S11**	**S12**	**Qtd**
Aconselhamento	2	1		1	1	2	2	3		3	1	3	**10**
Aceitação e confirmação		2	1			2	1	3		2	2		**7**
Desenvolvimento do papel (serve como modelo)	3			3	2				2		1		**5**
Amizade		3		1									**2**

As informações e conselhos adquiridos via *coaching* são essenciais para o avanço do protegido na carreira. Para Kram (1988), o *coaching* amplia o conhecimento e a compreensão do protegido sobre como agir na organização. Semelhantemente a um treinador de esportes, ao realizar o *coaching*, o mentor sugere estratégias específicas para o alcance de objetivos do trabalho, do reconhecimento na organização e das aspirações de carreira. Como exemplo de treinamento, pode ser observada a fala de S7 *"No dia a dia, basicamente, você identifica as característica, identifica o que é que a pessoa pode desempenhar, direciona o trabalho, procura estipular as metas claras, deixar bem claro*

o que você espera da pessoa e acompanhar isso em uma gestão diária, mesmo". Frequentemente, o *coaching* envolve a troca de idéias sobre como fazer uma boa apresentação, *feedback* sobre o estilo de trabalhar e também compartilhamento de informações sobre como são determinadas pessoas nas organizações (o que fazem, se são confiáveis ou se têm poderes) (KRAM, 1988).

Os mentores, ao oferecerem *coaching*, procuram desenvolver habilidades interpessoais e intelectuais (WHITELY; COETSIER, 1993), confirmam o valor de sua experiência para si mesmo e para outros e reforçam sua sensação de eficácia e de capacidade (ALLEN, 2003). Assim como um patrocinador, o mentor também adquire reconhecimento dos pares por desenvolver talentos. O *coaching* é útil para repassar o conhecimento adquirido para as novas gerações e para o processo sucessório nas organizações, conforme verificado na fala de S2: "*Nessa época, uma pessoa de dois, três, quatro anos já era uma pessoa superexperiente, porque foi um boom de contratações. Então, eu tive que ensinar esse pessoal aí a fazer o trabalho*".

Quanto ao aconselhamento, o foco central desse tipo de apoio são os conflitos que podem interferir no desenvolvimento do *self*, na relação do indivíduo com a organização e com outras esferas da vida (KRAM, 1988). Como nas falas de S6: *"a família teve um pouco de dificuldade de adaptação no começo então acho que isso também aproximou a gente...e a gente conversava também de questões relacionadas à família"* e S4: *"ele queria fazer algumas mudanças, ficar em finanças, ir para a área comercial e queria ouvir minha opinião"*.

No aconselhamento, o protegido encontra um lugar seguro, onde possa expor suas dúvidas, medos e ansiedades, que podem atravancar seu desenvolvimento. O mentor oferece escuta ativa, compartilha suas experiências e oferece perspectivas diferentes para o problema. Segundo Allen (2003), a construção de intimidade e de confiança é crítica para a efetividade dos apoios psicossociais. Embora os dilemas não sejam necessariamente resolvidos, esse tipo de apoio ajuda a refletir sobre a questão e oferece aceitação e empatia para o protegido suportar os dilemas e as ambiguidades. O aconselhamento é útil em qualquer estágio da vida, mesmo que os problemas se modifiquem, tanto para a satisfação pessoal do protegido quanto para a retenção de

funcionários nas organizações. Para o mentor, o aconselhamento traz satisfação por ajudar outros, sensação de utilidade e de produtividade (KRAM, 1988).

É importante que se entenda que as funções de carreira e psicossociais não são totalmente distintas. Apoiar o avanço na carreira também estimula o senso de competência e efetividade do protegido. Por exemplo, aconselhamento sobre um problema pessoal também pode prover *coaching* sobre como se desenvolver na organização. Qualquer interação pode combinar elementos dos apoios de carreira e psicossociais. Alguns fatores influenciam o tipo de apoio oferecido: o tipo de necessidade do protegido, as habilidades contidas no relaciomento e o contexto organizacional que definem quais apoios devem ser oferecidos.

A relação de *mentoring* saudável é dinâmica, podendo progredir de uma relação de dependência do protegido para uma relação de autonomia e segurança do novato, transformando esse em colega e par do mentor (BARNETT, 1995). Por isso, ao longo do tempo é provável que as funções oferecidas pelo mentor e necessárias pelo protegido mudem, devido ao desenvolvimento de suas carreiras e aos estágios de vida em que estiverem. Para Kram (1988, p. 40), o desejo de mentorear é moldado pelas questões ligadas ao *self*, carreira e família. Por exemplo, é provável que um indivíduo com o valor da generatividade ofereça mais *coaching* e aconselhamento, em comparação a um indivíduo que ainda esteja em busca do senso de competência e de avanços na carreira. Da mesma forma, o indivíduo que está contente com suas conquistas, provavelmente irá oferecer mais patrocínio, *coaching*, aceitação e confirmação. Como exemplo de generatividade e de satisfação, pode-se citar a fala de S11, que oferece tanto *coaching* quanto aconselhamento para seus protegidos, além de aceitação e confirmação e de servir como modelo: *"eu estou indo para 66 anos, tenho 65 completo indo para 66, então eu acho que não tem sentido uma pessoa, um profissional na minha idade, um pesquisador, um Sênior Três, final de carreira, com mais de 65 anos preocupado ainda com o meu currículo. Se o meu currículo ainda não está satisfeito, então a minha vida foi um fracasso, concorda? Por que tu não pode chegar ao final da carreira e ainda estar preocupado com o teu currículo, quando chega no final da tua carreira, você tem que ficar preocupado em formar novas gerações, estruturar as singularidades de espírito, de almas de pessoas para que elas sejam autênticas".*

Existem alguns fatores que podem moldar a quantidade e os tipos de apoios oferecidos, tais como a habilidade de comunicação e *feedback* entre as partes, o tipo de atividade e a frequência de interação, a auto-confiança do mentor e as normas e práticas organizacionais (KRAM, 1988).

A comunicação é fundamental para a maior parte dos apoios. Habilidades de escuta e de dar e receber *feedback* afetam, especialmente, a extensão de oferta dos apoios de *coaching*, aconselhamento, aceitação e confirmação. Uma relação em que ambos possuam boas capacidades de comunicação, de praticar o *feedback*, de resolver conflitos e de colaboração possui grandes chances de se tornar uma relação de *mentoring* verdadeira, em que o mentor oferece altos apoios de carreira e psicossociais. No entanto, não se pode esquecer que a confiança e a compatibilidade de perfis e necessidades são essenciais para a maior oferta e recebimento de apoios. Além disso, a oferta de apoios está relacionada à segurança do mentor sobre suas capacidades: quanto mais auto-confiante for o mentor, maior será a oferta de apoios, e o inverso também pode ocorrer. O desenho do trabalho também pode influenciar os tipos de apoios oferecidos. Trabalhos interdependentes e de maiores contatos favorecem, principalmente, o *coaching*, seguido dos apoios de amizade, atividades desafiadoras, desenvolvimento do papel (modelo), exposição e proteção. Observa-se a relação entre proximidade no trabalho e *coaching* na fala de S5: "*Antes, como a gente era um núcleo menor, a gente acabava fazendo isso, de dar feedback, de orientar, de estar próximo, de trocar o tempo todo entre aquela equipe, que era pequena. Então, todo mundo interagia com todo mundo e isso fluía"*. As práticas e normas organizacionais, tais como *job rotation*, promoções, gestão da performance e procedimentos específicos de comunicação podem facilitar ou interferir nos apoios ofertados.

Nos Quadros 22 e 23 podem ser verificados, respectivamente, os subtemas de maiores frequências, *coaching* e aconselhamento, e suas as unidades de registro.

Quadro 22 – Apoio de Carreira: subtema e as unidades de registro

Apoios de Carreira		
Coaching	"Então, às vezes, ele tem uma dúvida acadêmica e ele me liga e fala 'Poxa, mas esse conceito aqui na empresa... Funciona assim, na prática?'. E eu falo". "Se chega uma oportunidade de novos empreendimentos para executivos, com certeza sou a primeira pessoa a falar, porque que eu sei que aí brilham os olhos dele". "Se eu achar algum curso, alguma coisa bacana sou a primeira pessoa … a falar… com ele, sabe?".	**S1**
	"Eu não era uma gestora ainda, mas coordenava o grupo informalmente para o nosso gestor na época e ela veio aprender o trabalho comigo e tudo". "Ela deve ter tido outras influências lá dentro, mas naquele momento eu tinha que ensinar ela a fazer o trabalho". "Aos poucos, a gente foi desenvolvendo ela e isso foi legal". "Mas eu acho que foi isso que a gente passou junto e que hoje eu me lembro de que ela poderia estar pensando assim: 'A P. naquele momento me ajudou, porque ela me ensinou todo o trabalho'... Eu passei para ela bastante coisa". "Tinha suas dificuldades lá, mas acho que deu para passar bastante experiência para eles". "Daí para frente, ela sempre se desenvolveu sozinha e tudo mais. A gente conversava bastante, mas era mais assim: '-O que você acha disso?', 'O que você acha daquilo?'". "Nessa época, uma pessoa de dois, três, quatro anos já era uma pessoa superexperiente, porque foi um boom de contratações. Então, eu tive que ensinar esse pessoal aí a fazer o trabalho". "Na época, antes de ter os meus filhos, eu dizia para eles que eu achava importante a integração ente as pessoas, entre todo mundo, para a gente trabalhar bem lá no trabalho". "O pessoal entra meio perdido e aí pôr cada coisa no seu lugar, mostrar: '-É assim que funciona. A empresa é isso.' Apresentar a empresa para as pessoas e mostrar: '- O contexto todo é esse.'". "Dentro da nossa área, eu mostrava todos os processos, cada pessoa, o que faz, é responsável pelo quê". "Eu apresentava a pessoa para eles. Mostrava um pouco da outra área para eles conhecerem". "Eu fazia questão de, antes do cara sentar para fazer o trabalho dele, saber o contexto". "Dava o contexto, contava um monte de história: '-Isso aqui começou assim, aí começou assado', ficava uma hora falando".	**S2**

	Então por exemplo, eu não sou uma pessoa detalhista, minuciosa que vai explicar no detalhe, não vou, mas eu vou te ensinar por exemplo a perceber, vou te ensinar a fazer uma seleção, vou te ensinar a ver um quadro maior, uma **big picture**, vou te ensinar o que eu tenho.	**S3**
	"Eu sou uma pessoa muito objetiva, fácil de lidar, sou muito pragmático, direto. E procurava facilitar o trabalho da turma e acho que isso também ajudava a turma a priorizar o trabalho". "Ajuda no aprendizado (por ter muito mais experiência) ajudar a focar no que é importante, a diminuir a complexidade do problema". "Clareza nas atividades e, então, ajudava a focar".	**S4**
	"Talvez eu tenha influenciado nessa questão de como se relacionar com o mercado, com o cliente, do nosso jeitão mesmo de atuar". "E acho que por ele não ter tido muitas experiências profissionais anteriores, ele foi presidente da júnior, se eu não me engano, mas não vinha com experiência de trabalhar em empresas intensa antes, ele foi construindo o jeitão dele de atuar, de interagir com o cliente junto com a gente". "Então, essa habilidade de conduzir o grupo, de fazer com que o grupo chegue em consenso em relação a qual que é o melhor caminho, esse é um *skill* muito importante para a gente. Ele foi desenvolvendo aqui porque, mais uma vez, eu acho que ele tem facilidade para isso". "Antes, como a gente era um núcleo menor, a gente acabava fazendo isso, de dar *feedback*, de orientar, de estar próximo, de trocar o tempo todo entre aquela equipe, que era pequena. Então, todo mundo interagia com todo mundo e isso fluía". "Eu também sempre fui muito aberto. Essa é uma vantagem, um traço que a gente sempre procura desenvolver aqui na consultoria. A gente fala as coisas de forma aberta, transparente, dá *feedback"*. "Na época em que o C. entrou... A gente sempre discutiu muito as soluções, a gente sempre foi pesquisando, era uma época também que a gente estava pesquisando muito a temática, a competência, os conceitos associados a níveis de atuação, a níveis de complexidade". "Então, acho que todo esse tipo de reflexão foi ajudando também nesse fortalecimento dessa aproximação, dessa proximidade ou desse reconhecimento do nosso grupo, J., eu, como pessoas que influenciaram".	**S5**
	"Eu criei com ele um processo de *coaching*, de desenvolvimento, dê o nome que quiser dar, mas eu tenho uma conversa com ele formal duas vezes por semana".	**S6**
	"Normalmente essas pessoas importantes são as pessoas que te dão oportunidades, as pessoas que te marcam. ... Essa pessoa ela me ajudou naquela época, ela me deu chance, ela me deu *coaching*, ela me apoiou". "...a A. está hoje no grupo Itaú, de novo. Eu tenho uma grande satisfação por isso. O que a gente pode oferecer: desenvolvimento". "Eu já tive no passado experiência, aqui no banco, de chegar para as pessoas e falar 'Você não dá certo nessa atividade. Você está no lugar errado. É uma questão de... Você não tem talento para isso. Tem talento para outras coisas'".	**S7**

	"No dia a dia, basicamente,você identifica as característica, identifica o que é que a pessoa pode desempenhar, direciona o trabalho, procura estipular as metas claras, deixar bem claro o que você espera da pessoa e acompanhar isso em uma gestão diária, mesmo". "Todo dia você dá um pequeno toque, sentar, conversar, direcionar". "Quando está trabalhando com gente nova, tem que conversar todo dia, tem que direcionar todo dia, tem que acompanhar todo dia". "Eu acho que o grande segredo da coisa é: mapear bem o perfil da pessoa e dar um feedback diário". "Ah, para quem você dá mais atenção?". "Cara, na boa, eu acho que dou mais atenção para quem vai mal."	
	"Porque ele representa o banco para o cliente e aqui dentro da retaguarda, ele representa o cliente para o banco. Então, essa é a hora que você vê como é a relação dele. Ele costura bem? É um cara maleável? Sabe ouvir e dar um passo para trás, mas depois dá dois para frente? Ele sabe fazer isso? Então, isso eu observo bem...Quando eu vou observando, eu vou perguntando também para a pessoa: "-Olha, vamos investir agora em entender um pouquinho melhor a sua relação com o cara ali?". "Então, você vai dando um grau de maturidade para o cara...Até para quando ele tiver um grupo para liderar, ele também entender como ele vai liderar esse grupo". "Você tem que entender que você tem um cara que vai até aqui, que vai super bem até aqui, o limite dele é até aqui: '-Parabéns, cara"'. "Se você o colocar aqui, ele não vai para frente. Você está matando o cara. E tem vários casos assim. Um cara que é um ótimo vendedor e é um gerente horroroso. Ele não nasceu para ser gerente. Ele é um cara que gosta de vender, põe ele para vender". "Eu estava com uma equipe bem pequenininha. Então, dava para dar atenção boa, três pessoas em uma equipe".	**S8**
	"Você analisa a pessoa, então ela vai ter que se autoconstruir, fazer a gestão do seu eu profundo e daí, quanto mais ela descarregar a carga né, dos preconceitos, da hipocrisia da sociedade que ela foi desenvolvida, etc, e for genuinamente ela, daí usando técnicas de inteligência emocional e de mentoramento, a matriz dos sete elementos como ferramenta e as metas, não tem como o indivíduo não se tornar um excelente profissional e um líder".	**S11**
	"Feedback é para ser feito e as pessoas não gostam. Retorno bom ou complicado tem que ser dado. Se o teu subordinado tem que ouvir elogio, é elogio. Se ele tem que ouvir que não está fazendo a melhor entrega ou que as relações não são boas, diga também". Vê se ela confirma isso, isso não tem nenhum problema. Eu disse: *"-Você tem que abrandar o teu jeitão."* Então, foram muitas conversas nesse sentido, de como ela adequar a postura dela para Recursos Humanos	**S12**

Quadro 23 – Apoio Psicossocial: subtema e as unidades de registro

Apoios Psicossociais		
Aconselhamento	"Então, falei: "Olha, F., você não quer assumir alguma aula para ver se você curti?". Então ele experimentou a carreira acadêmica, acho que durante um ano e meio". "Quando ele fala para mim de doutorado, eu falo: "Pensa algumas vezes aí. Tem que ver o que você quer, antes. Dou apoio, mas sou bastante ponderada".	**S1**
	"Ela não é gerente, não é supervisora e usa para outras coisas essa competência que ela tem. Falo para ela sempre, eu acho que ela deveria usar para gerir pessoas e ela não quer".	**S2**
	"...ele queria fazer algumas mudanças, ficar em finanças, ir para a área comercial e queria ouvir minha opinião"	**S4**
	"Eu acho que a troca se dá naturalmente. Até a gente estar no projeto, no cliente, almoçando, a gente acaba conversando sobre um monte de coisa, sobre amenidades. Talvez isso tenha feito ele refletir, mas não sei se essa foi a principal questão".	**S5**
	"...a família teve um pouco de dificuldade de adaptação no começo então acho que isso também aproximou a gente...e a gente conversava também de questões relacionadas à família". "Eu acho que se você fizer a pessoa fazer essa reflexão, ou com a esposa ou com o pai, ou com a mãe ou com a tia ou com o namorado, não importa, você já está ajudando, por que talvez alguém aproveite e fale "Pô mas será que você não tem que pensar um pouquinho mais nisso? Será que... pô não é pessoal, ele está falando de trabalho...".	**S6**
	"Poxa, você não vai dar muito certo.". Então, mesmo essa você pode apoiar e pode mostrar um outro caminho". "Você deveria trabalhar em um banco com tais características.". E a pessoa foi exatamente para um banco com tais características".	**S7**
	"-T., calma. Você precisa queimar, precisa concluir uma etapa para passar para outra...Você está pronto para isso?"..."-É, realmente eu preciso amadurecer". *"V., você é muito desesperado, muito ansioso. Calma, menos ansiedade agora. ... -Você quer tentar, quer fazer?", "-Não, eu vou fazer alguma coisa diferente, no meio ali.", "-Pode fazer."* "Às vezes sim. Trocar uma ideia, ele: *"-Ah, eu queria te ouvir um pouco."* Ele fala. *'Está acontecendo tal coisa, eu queria te ouvir um pouco...'".*	**S8**
	"Por que ele foi pegando, refletindo sobre isso né, por ele próprio, quer dizer não teve... e mesmo refletindo ele foi vendo também a consistência do que a gente estava fazendo junto, né, isso também aproximou mais,	**S10**

	quer dizer, deu mais força, né, para o que a gente estava construindo, fazendo, né”. “Eu acho que são apoios muito naturais assim que você oferece para as pessoas né, na concretização de seus objetivos... eu acho que assim, foi muito mais um... referendar o que ele estava pensando, o que ele estava... o caminho que ele estava escolhendo né”. “Eu acho que assim, por características pessoais, por ambições, por que o H., num determinado momento ele pensou mesmo em ir para, para o ambiente corporativo, né, mas assim o que a gente foi conversando é que o ambiente corporativo provavelmente não traria para ele um nível de satisfação que ele tinha na consultoria, né”.	
	“...eu peço para todos os jovens lerem isso aqui e escolher qual é a frase que talvez seja a mais complexa, mais profunda de todas, e ela tem três palavras: “Sê tu mesmo”, sê tu mesmo eu acho que é a coisa mais difícil (...) Você fazer gestão do seu eu, você ser gerente das suas emoções, dos seus desejos, das suas ambições, lembrando que os teus limites fazem fronteira com os limites dos outros, as tuas liberdades terminam onde começam as dos outros”.	**S11**
	“Eu trouxe a E., realmente era muito forte. E eu sempre disse às pessoas: ‘-Olha, eu estou trazendo você, porque eu sei que você é forte e tal. Então, não se deixe cooptar pela cultura, porque senão você não faz as mudanças que serão necessárias. Mas também não precisa avançar o sinal e dar porrada em todo mundo. Vamos estabelecer um jogo bom para toda organização, para toda companhia’... foi um trabalho grande que eu fiz com ela”. “E inclusive falei para ela: ‘-Vamos fazer, você vai fazer um trabalho de *coaching*, que é importante. Vamos identificar alguém’”. “Foi para Recursos Humanos... Então, foram muitas conversas nesse sentido, de como ela adequar a postura dela para Recursos Humanos”.	**S12**

5.3.1.4 Categoria 4: Efeitos para o mentor

Os efeitos para o mentor são os resultados percebidos da relação de desenvolvimento. Eles podem ser positivos ou negativos, pessoais, organizacionais ou sociais. Os temas encontrados para essa categoria são:

- Aumento do aprendizado: atualização do conhecimento e técnicas, e melhoria da performance;
- Ganho de recursos: obtenção de recursos indiretos resultado do desenvolvimento de pessoas dentro do contexto organizacional;
- Recompensas organizacionais: recompensas oferecidas pela organização pelo alcance de metas e resultados e desenvolvimento de pessoas;
- Recompensas pessoais: recompensas advindas do próprio indivíduo;

- Contribuições para a sociedade: recompensas atreladas à sobrevivência e ao avanço da sociedade.

A seguir, no Quadro 24, são apresentados os temas para a categoria "efeitos para o mentor", suas definições e seus respectivos autores. O tema "contribuições para a sociedade" não foi encontrado na literatura em *mentoring* e, por isso, não há autores identificados.

Quadro 24 – Categoria "Efeitos para o mentor"

Temas	Definições operacionais	Autores
Aumento do aprendizado	Aprende novos conhecimentos e/ ou habilidades por meio do estudo, da observação, da obtenção de informações, da troca ou da própria experiência e do ensino de outros ou para outros. Resulta na atualização do conhecimento e técnicas, e melhoria da performance.	Allen (2007) Allen (2007) Aryee *et al* (1996) Bailey (2003) Gallacher (1997) Johnson (2002) Lentz (2004)
Ganhos de recursos	Ganhos de recursos indiretos pelo desenvolvimento de pessoas dentro do contexto organizacional. Os ganhos podem ser de informações, de técnicas, conhecimentos e habilidades, de apoios, de lealdade, de maior visibilidade e legitimação e frutos vindos de uma relação recíproca.	Allen *et al* (1997a) Allen *et al* (2000) Barnett (1995) Bozionelos (2004) Chandler e Kram (2005) Dutton; Heaphy (2003) Haggard *et al* (2011) Higgins e Kram (2001) Johnson (2002) Johnson (2003) Kram (1988) Mezias e Scandura (2005) Ragins e Cotton (1999) Ragins e Scandura (1994) Ragins e Scandura (1999) Scandura *et al* (1996)
Recompensas organizacionais	Recompensas oferecidas pela organização pelo alcance de metas e resultados e desenvolvimento de pessoas	Allen *et al* (1997a) Scandura *et al* (1996) Ragins e Scandura (1994) Kram (1988) Aryee *et al* (1996) Allen *et al* (2006)

Recompensas pessoais	Recompensas advindas do próprio indivíduo relacionadas à satisfação pessoal e com a carreira, alcance de seus objetivos, à amizade e ao recebimento de apoios, ao prazer em ajudar e desenvolver, à realização de deixar seu legado, à superação das próprias limitações, ao conteúdo do trabalho e ao sentimento de poder.	Allen *et al* (1997a) Allen *et al* (2000) Barnett (1995) Chandler e Kram (2005) Dutton e Heaphy (2003) Gallacher (1997) Haggard *et al* (2011) Higgins e Kram (2001) Johnson (2002) Johnson (2003) Kram (1988) Lentz (2004) Mezias e Scandura (2005) Ragins e Cotton (1999) Ragins e Scandura (1994)
Contribuições para a sociedade	Recompensas atreladas à sobrevivência e ao avanço da sociedade, resultado do desenvolvimento social, econômico e político de um país. Caracteriza-se pelas melhorias no sistema de saúde e educacional, diminuição da violência, garantia da igualdade sócio-econômica e o cuidado com o ambiente.	

Quadro 25 – Categoria "Efeitos para o mentor" - Regra de enumeração

Temas	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	Qtd
Recompensas pessoais	17	2	12	1	8	5	8	6	11	11	6	2	**12**
Ganho de recursos	6		3		3	4		1		2			**6**
Aumento do aprendizado			2		1					2			**3**
Recompensas organizacionais							1					1	**2**
Contribuições para a sociedade									3				**1**

Pode-se observar, pelo Quadro 25, que o tema "recompensas pessoais" foi o de maior frequência: todos os entrevistados perceberam ganhos pessoais ao desenvolver outros. O segundo tema de maior frequência foi "ganho de recursos", com a frequência de 6 entrevistados.

O tema recompensas pessoais engloba questões relacionadas ao prazer em desenvolver outros, satisfação pessoal pelo crescimento dos indivíduos, pelo alcance dos objetivos de carreira, pela oportunidade de deixar o seu legado, pela superação de suas capacidades e pelo alcance de poder. Esse resultado está em concordância com os resultados encontrados na categoria 1 "razões para o mentor desenvolver". Nessa primeira categoria foi observada a alta frequência de entrevistados que citaram o valor "benevolência" (11), seguida da "percepção sobre o papel do mentor" (8) e "estratégias organizacionalmente benéficas" (6), conforme item 5.3.1.1. Ao se analisar essa categoria, verificou-se que as razões para desenvolver estavam mais relacionadas ao desejo de beneficiar indivíduos ou organizações, e ao anseio de satisfazer às expectativas de outros. Portanto, imagina-se que o efeito "recompensas pessoais" possa ser consequência das razões para o mentor desenvolver relacionadas à autotranscedência, às táticas de ascensão que beneficiam as organizações e ao papel do mentor.

Alguns exemplos de recompensas pessoais podem ser verificadas nas falas a seguir:

- S3: *"A pessoa está triste aqui, daqui a pouco ela está com um sorrisão, gostoso, é uma sensação muito boa, acho que é uma sensação... é um prazer, literalmente, "ah, estou fazendo, faz sentido para o mundo, faz um mundo melhor"* (fazer do mundo um lugar melhor para se viver).
- S6: "*mas acho legal se trouxe impacto positivo e ajudou as pessoas de alguma forma. Eu tenho quatro filhos e obviamente eu estou preocupado com os meus quatro filhos mas se eu puder ajudar os outros não faz mal nenhum"* (satisfação por ajudar).
- S7: "*Eu sou gerente geral, ele já é gerente, já está apenas a um cargo de mim, então pronto para tocar a área e é meu candidato, meu grande orgulho...*" (orgulho por desenvolver).
- S8: "*Mas é uma relação bem legal com ele, é uma relação que você vê, de crescimento. É legal ver isso, ele se desenvolver*" (satisfação por ver o outro crescer).
- S9: "*e nos últimos quatro anos eu comecei a dar aula para a graduação então esse ano eu fui paraninfo da medicina, foi a coisa mais maravilhosa que me aconteceu, ai que sensação boa, saber que as pessoas te reconhecem*"

(reconhecimento). / "*Então isso não é vaidade assim no sentido egoístico é uma vaidade boa, assim, estou cumprindo o meu papel"* (cumprimento do papel).

- S11: "*o que se ganha... 'o que se leva é a memória que se deixa*" (legado)/ "*Talvez é a primeira vez que tu, talvez seja... eu não quero bancar o prepotente contigo, mas encontrar uma pessoa feliz, realizada, plena..."* (auto-realização) e
- S12: "*Você vai dizer: "Por que você faz isso?" Eu não fiz isso para ganhar isso. Mas é a satisfação enorme de ver que o cara era um talento e voltou para a companhia e ficou muitos anos depois*" (satisfação por ajudar e ver outro se desenvolver).

Além disso, para Wang *et al* (2010), as emoções positivas ocasionadas pela percepção de cuidado de um com o outro motivam as partes a continuarem reciprocando benefícios sócio-emocionais, conforme fala de S10 a seguir:

- S10: "*uma relação pessoal bastante forte, né de... de trocarmos as nossas angústias, as nossas dúvidas, né, sabe em termos de... então é sempre, há uma interlocução em relação a isso, né, o que eu estou querendo fazer, do que ele está querendo fazer, né, a gente ponderar, conversar e independente da condição, independente dos nossos interesses comuns*" (apoio mútuo, reflexão e intimidade).

Sobre o tema "ganho de recursos", supõe-se que ele possa estar relacionado ao subtema "conjunto de capacidades do protegido" pertencente à categoria 2. O efeito "ganho de recursos" diz respeito aos benefícios indiretos recebidos pelo mentor pelo desenvolvimento de outros – por exemplo, ganho de informações, novas técnicas, conhecimentos e frutos de uma relação recíproca – que podem ser consequência das relações com protegidos com altas capacidades. Por sua vez, o "conjunto de capacidades do protegido" se relaciona aos conhecimentos, habilidades e atitudes do protegido, valorizados pelo mentor ou organização e que podem resultar no alto desempenho. Imagina-se que, durante a relação, o protegido compartilhe seus conhecimentos, ajude o mentor com habilidades complementares às dele e retribua os apoios oferecidos.

Sobre essa possível relação, apresentam-se algumas falas:

- S1: "*E, às vezes, eu quero tirar uma dúvida, porque a matéria está muito seca para mim 'Como é que é na Empresa?'. Então, existe essa troca, essa sinergia positiva*" (conhecimento do protegido)
- S3: "*A D. tinha... era assim a D. sempre foi uma pessoa muito mais detalhista, profunda... é... centrada, e eu sempre fui muito mais louca, sabe?*" (habilidade complementar do protegido) e
- S8: *"Isso é muito legal, abre porta para você também. Abre porta para mim também, porque eles vão crescendo. Eu também vou chegar em um limite...Para você ver, eu vim parar nesse Banco por uma abertura de porta (...) ele foi meu funcionário (...) Eu fui trabalhar, fui ser funcionário dele... E você vê, uma relação superlegal, porque te abre porta também... se você conseguir manter uma relação sadia, transparente, vale à pena... se vale à pena!"* (reciprocidade).

Finalmente, foi encontrado o tema "contribuições para a sociedade" na fala de um entrevistado. Apesar da baixa frequência, esse tema se mostrou interessante por não ter sido verificada na literatura em *mentoring*. A seguir, são apresentadas as falas de S9: *"O maior ganho é a sociedade ganhar, o maior ganho é... Eu sou médico e professor de medicina, o maior ganho é que a gente possa impregnar os mais jovens com o sentimento de que eles têm que atender os outros com respeito com amor, fazendo sempre o melhor e que não adianta ficar só culpando o sistema, que tem coisas que a gente faz e, se o sistema é falho, a gente tem que improvisar, fazer um pouquinho a mais, grande coisa"/ "A principal moeda de troca é eles serem pessoas que cumprem um papel positivo na sociedade e aí a gente venceu"/ "Eu me lembro de pessoas que eu ajudei a formar, que eu fiz muito... umas acabaram sendo bons médicos, na comunidade, então a gente ganhou com isso".*

Imagina-se que a "contribuição para a sociedade" esteja relacionada ao subtema "papel de cidadão" verificado na Categoria 1 "razões para o mentor desenvolver". Da mesma forma que o primeiro, o "papel de cidadão" também não foi encontrado na literatura em *mentoring*. Pode ser levantada a suposição de que o aparecimento de tal fator esteja associado à atividade profissional do entrevistado, que é médico. Schein (1990), ao criar o inventário "Âncoras de valores", encontrou oito categorias de valores (Competência técnica e funcional, Competência gerência geral, Autonomia e independência, Segurança e estabilidade, Criatividade empreendedora, Serviço e dedicação a uma causa, Puro

desafio e Estilo de vida) e acredita que a maior parte das pessoas pode ser descrita em termos dessas âncoras. Segundo o autor, é comum que pessoas ligadas a profissões assistenciais, como as do médico, tenham a âncora "serviço e dedicação a uma causa". Indivíduos que possuem essa âncora baseiam suas decisões de carreira no desejo de melhorar o mundo, de servir à humanidade e de ajudar sua pátria (DUTRA; ALBUQUERQUE, [2000?]).

No Quadro 26 podem ser observados os temas de maiores frequências e suas unidades de registro.

Quadro 26 – Temas e as unidades de registro

Recompensas pessoais	"A qualquer momento, eu posso migrar para o corporativo e o F. para a carreira acadêmica. A qualquer momento, a gente entende o que significa para o outro, os objetivos do outro, sabe? Eu acho que é isso que acaba sendo muito produtivo". "Botei na escolinha e ele me deu apoio para eu me ausentar da Telefônica e também me apoiou para começar o ensino, a lecionar, a carreira de professora". "É e aí, a minha filha está com três anos e eu lutei para entrar na GV. E aí me apoiou bastante nesse sentido, mesmo porque não é fácil". "E aí tínhamos coisas importantes, por exemplo, o mestrado. Se eu fazia ou não. Acabei pensando muito, porque a relação de parcerias ajuda bastantes, nesse sentido. E as outras coisas profissionais". "O que aconteceu é que, durante esse processo, um incentivou o outro, durante a carreira na Telefônica, onde os dois se conheceram". "Então a gente tinha objetivo comum. Começou a compartilhar essa ideia de que a gente queria sair de São Paulo, para dar um pouco mais de qualidade de vida à nossa filha, que, então, tinha um ano, a Maithé. E aí, começamos a articular". "Às vezes tinha vontade de largar, porque fica muito pesado e falava 'Não, vamos junto e...'. Tentava até estudar junto, digamos assim. Realmente um suportava o outro". "É, eu acho que depende de como é que as relações se constroem, mesmo. Eu acho que a gente construiu, desde o início, uma relação de parceria em todas as esferas juntos. Realmente se colocar no lugar do outro e tentar ajudar o outro. Então, realmente acho que nem todos os casais são assim. Às vezes, cada um segue seu objetivo profissional, por exemplo, e acaba não sei se competindo, mas não cooperando". "O nosso perfil... É muito fácil entender a realidade do F., porque, poxa vida, e ele entender a minha, porque a gente fez a mesma graduação, a gente enfrentou todos os desafios, tanto corporativos, quanto acadêmicos, até a fase do mestrado. Então é muito fácil se colocar no lugar do outro, entender as prioridades e perspectivas e aonde a outra pessoa quer chegar".	**S1**

	"A soma das nossas experiências diretas acaba fazendo com que a gente tenha mais ciência sobre nossas capacidades e nossas, digamos, incapacidades". "...a gente conversa bastante. Até nossas impressões são discutidas. Então, eu falei "Poxa, senti sua voz de desconforto.". Aí ele: "Ah, poxa, eu gosto de aula, mas talvez não nesse momento.". Então, também a discussão para ver se a gente não está sendo equivocada é bastante discutida". "E as trocas de vocês são basicamente profissionais? Não, em todas as perspectivas, até relacionadas à vida familiar a gente discute muito.. Em todas mesmo. Afetiva e em todas as situações e papeis, de filho, marido e tal, a gente discute muito os nossos papeis, como a gente pode melhorar". "Tenho duas filhas, vamos tratar com alopatia ou homeopatia? Em alguns momentos a gente decide homeopatia, em outros, alopatia, mas é normal". "Há coisas em que nossas perspectivas são bastante distintas. Aí acontece um pouco mais de choque, de desconforto, porque é muito mais fácil concordar do que discordar. Realmente, os dois aprendem no processo. Não querer ignorar as diferenças, mas entender as perspectivas do outro e ver que a decisão não é tão simples assim, que a questão não é tão simples assim". "Um tenta ajudar o outro, um vai ser mais trator, ele vai ser mais pragmático e passa por cima e eu sou bem mais detalhista". "Ele é bastante competente. É que eu sou mais formiguinha, sou mais metódica, mais conservadora, eu não gosto de nada que dá errado. Então, a coisa é bastante complementar". "Eu acho que dá certo, desde que os papeis forem negociados antes, o que é que um faz e o que é que o outro faz, porque se não, fica muita coisa para um só".	
	"Eu acho que é bom, é uma gratificação para mim saber que ela me vê como uma pessoa que ela pode seguir. Porque a pessoa que influencia a gente, normalmente a gente quer ser como ela ou vê qualidades que você gostaria de ter e tudo mais. Então, eu acho que para mim é uma coisa super boa, eu me sinto muito honrada até, porque a A. é uma profissional supercompetente". "Mas foi muito legal saber que ela sente isso, que ela tem essa influência".	**S2**
	"Ver o patamar que a empresa estava e ver o patamar que a empresa está hoje, isso para mim é resultado e é gostoso ver, ver crescer, ver que mudou, ver que está melhor, sabe?" "Por mais... não estou tirando o problema, surgem 500 outros novos, mas saiu do estágio que estava e foi para uma situação melhor, isso eu sinto necessidade". "...se eu estou fazendo *coaching* com alguém que hoje eu trabalho com isso e eu vejo que a vida da pessoa está lá melhorando profissionalmente, ele está conseguindo dar o próximo degrau, para mim é fantástico". "A pessoa está triste aqui, daqui a pouco ela está com um sorrisão, gostoso, é uma sensação muito boa, acho que é uma sensação... é um prazer, literalmente... ah, estou fazendo, faz sentido para o mundo, faz um mundo melhor, né". "...quando você consegue dar uma outra perspectiva para aquilo, quando você consegue limpar uma mágoa, uma emoção, que não está legal, isso é um prazer tão grande né, que foi um prazer tão grande em mim, que fizeram para mim, né	**S3**

	que eu acho que é gostoso... é um prazer que eu acho legal retribuir né. Eu acho que tem essa coisa do retribuir né, uma coisa que é interna e tem uma coisa que é de resultado, eu adoro ver resultado. E gosto de ver resultado nas pessoas, ver as pessoas mais felizes sabe?”. “Primeiro eu acho legal, né, assim, eu acho que é um reconhecimento”. “E que a gente fez um trabalho juntas super legal então quando eu vejo... isso como um reconhecimento de um... de 16 anos de trabalho juntas”. “E no caso eu gosto disso, então poder ter alguém de confiança que você vai aprofundando a relação, vai aprofundando a lógica, vai aprofundando o raciocínio, você não precisa falar as coisas detalhadas já tem um pano de fundo construído, um óbvio construído sabe?”. “Eu fico orgulhosa. Eu acho que assim, principalmente por trabalhar com carreira e saber que... primeiro que eu acho que tem uma que é gostosa você ter alguém de confiança que vai caminhando com você”. “...para mim assim, era gostoso, era uma sensação gostosa você ver aquela pessoa que pensava de um jeito, a que tinha uma postura imatura, infantil e de repente está fazendo uma puta apresentação estratégica para a empresa toda. Sabe? Com pensar diferente você saber que você contribuiu para esse pensar diferente, eu acho que assim, é gostoso”. “...então a gente teve uma trajetória muito juntas desde o começo de uma parceria, e eu acho que de uma generosidade dela e da minha parte a gente tinha uma abertura muito grande na construção da carreira ou da valorização”. “Acabava não tendo esse contato diário, mas já tinha uma intimidade que não precisava esse contato diário. Mas vira e mexe eu... tanto eu fui no enterro do pai dela. Tem um vínculo a mais, tem um vínculo de amizade além do vínculo profissional no caso da D.”	
	Considera o M. um amigo, apesar do pouco contato	**S4**
	“Eu fico lisonjeado com o fato de ele ter me considerado como uma pessoa que o influenciou na carreira.... seja também por uma questão de similaridade de valores”. “Que bacana. Fico até muito contente com isso”. “Mas eu fico muito contente de ter, em alguma medida, exercido alguma influência na carreira dele. Espero que positiva”. “Foi bom para saber algumas coisas que foram verbalizadas e que o outro pensa... porque mostrou que eu estava tendo um padrão de comportamento que o incomodava e que provavelmente estava incomodando outras pessoas ou podia estar incomodando outras pessoas e que eu não percebia”. “Uma pessoa que me ajudou muito a desafogar uma série de atividades administrativas que me incomodavam pelo volume de coisas que a gente tem para fazer aqui”. “Eu e o C., a gente assumiu conjuntamente um compromisso com os outros sócios de fazer o escritório crescer E provavelmente eu não teria assumido esse compromisso ou não teria tido sucesso nesse movimento se não tivesse alguém para dividir essa empreitada comigo”. “Então, foi um esforço que nós dois fomos conduzindo coletivamente...E a	**S5**

	gente sempre vai tomando as decisões em conjunto”. “Então, isso é legal, que às vezes, mesmo quando a gente está num ritmo forte, a gente está sempre olhando para o lado e vê: “-Estou ferrado, mas o outro está mais ferrado que eu. Então, vou lá.” E ajuda, assim como ele faz o mesmo movimento. Acho que ele sempre fez”.	
	“Por que eu prefiro que não seja, a menos que você tenha um conhecimento... que eu conheço.. que você tenha desenvolvido agora que seja muito especial para o que eu preciso fazer, senão eu acho que é bom para a companhia, é bom para mim é bom para você ter um pouco de desenvolvimento independente”. “Eu fico feliz, eu não sabia disso, isso para mim... mas acho legal se trouxe impacto positivo e ajudou as pessoas de alguma forma. Eu tenho quatro filhos e obviamente eu estou preocupado com os meus quatro filhos mas se eu puder ajudar os outros não faz mal nenhum”. “...mas eu acho que na relação com o N. sempre foi muito boa, muito tranqüila, muito transparente, é... eu acho que a gente passou uma fase lá em Porto Alegre que a gente teve um período de muito amadurecimento, os dois por que foi uma pauleira lá, o desafio, o pepino, as dificuldades”. “...é um networking que não teve nenhum esforço, nos últimos 15 anos de fazer networking... fiquei dez anos sem ver, a gente se encontrou, a gente tinha feito, eu tinha um respeito muito grande por ele , ele certamente tinha por mim”.	**S6**
	“Aqui é o meu lugar. Me adaptei com as pessoas. Aqui é onde eu vou fazer minha carreira... Então, estou aqui há vinte anos. Então é isso: toda vez que...”. “Primeira coisa que você tem que fazer é estar no lugar certo. É entender o que os seus superiores querem, como eles trabalham. Se você está achando que é o lugar certo é porque você concorda que as outras pessoas que estão lá são legais também”. “É isso, é isso, quer dizer... Eu tive uma grande paixão na minha carreira. Esse banco chama BANCO”. “Então é isso, o que eu penso é isso: é uma enorme satisfação ver que as coisas fluem”. “Várias pessoas que trabalharam comigo no passado a gente tem um ótimo relacionamento por conta disso”. “Eu sou gerente geral, ele já é gerente, já está apenas a um cargo de mim, então pronto para tocar a área e é meu candidato, meu grande orgulho, o meu candidato a suceder meu chefe”. “Comecei a falar disso, da minha enorme satisfação. Espero que a minha análise tenha sido boa. E eu espero que ela tenha gostado, espero que ela tenha gostado de trabalhar aqui. Gostei muito dela, gosto muito dela”. “...e tenho muito orgulho de muita gente que trabalhou comigo virou chefe...”. “O que é que eu acho de ter sido uma pessoa de grande influência para A.? É a melhor recompensa que eu poderia ter por trabalhar e estar falando com você sobre isso”.	**S7**
	“E ele está preparado para isso, é levado pela equipe para a posição. Isso eu acho superlegal, quando você vê os caras prontos para isso ... Você cria um monte de pequenos líderes ali”. “Mas é uma relação bem legal com ele, é uma relação que você vê, de	**S8**

	crescimento. É legal ver isso, ele se desenvolver”. “Ah, eu me sinto bem, me sinto feliz. Eu acho que é legal... Acho não, acredito muito que dá para contribuir”. “Olha, eu acho que o V. me enxerga como um gestor que ele admira. Ele me falou isso, então eu acho que é isso....Ele me falou, verbalizou. E eu fiquei bastante feliz. Ele me enxerga como uma pessoa que transmite confiança para ele, transmite segurança para ele”. “Então assim, o V. é uma relação interessante com ele, porque ficou bem próximo, foi muito próximo”. “Ele pede umas opiniões. Se der para ajudar, eu ajudo, com o maior prazer. Relação boa”.	
	“Então eu acho muito... muito bom ouvir isso que ela me identificou como uma pessoa que ajudou ela, era exatamente o que eu acho que deveria sempre fazer”. “Eu acho que isso é muito, muito agradável de se ouvir”. “Então eu acho muito... muito bom ouvir isso”. “É maravilhoso, por exemplo, eu sou uma pessoa de sorte, eu sempre consegui atingir tudo o que eu quis na minha vida assim, eu sou uma pessoa que me considero muito feliz na minha vida pessoal e na minha vida profissional”. “...acho que sinceramente eu sempre ajudei as pessoas, e eu adoraria que elas dessem certo, né, e elas dando certo automaticamente eu dei certo, entendeu?”. “Então isso não é vaidade assim no sentido egoístico é uma vaidade boa, assim, estou cumprindo o meu papel”. “...eu fiquei maravilhado, não tinha calculado que era tantos já, então isso me deu uma sensação que tem pelo menos 80 mestres ou doutores por aí que foram orientados por mim, e essa lista é um efeito multiplicador, eu acho bacana”. “...e nos últimos quatro anos eu comecei a dar aula para a graduação então esse ano eu fui paraninfo da medicina, foi a coisa mais maravilhosa que me aconteceu, ai que sensação boa, saber que as pessoas te reconhecem, né?”. “Entende, não é pelo salário que a gente está aqui né, professor de medicina é muito mal pago, entende, mas é a gente tem essas outras moedas de troca, que é você ajudar, ser reconhecido, ser valorizado”. “...eles vão ser bons médicos, bons pesquisadores, vão ser bons professores e vão ter valores morais elevados, eu acho que é isso”. “E aí nós estreitamos uma relação de amizade”.	**S9**
	“...mas como eu estou falando, não é uma influência só unidirecional, ela é... mútua”. “Eu acho que assim, como também, acho que da mesma forma, numa relação de, de amizade, de você saber que pode contar com o outro, né, de cumplicidade, né?. “Depois a gente conversou, fiquei muito lisonjeado, né... [risos]”	**S10**

	“Não, foi uma surpresa... né, ah, por que o H. teve várias influências né, ele trabalhou muito com a R. né, no mestrado... no doutorado ele foi orientado pela R. né... a R. também teve um papel importante na influência, então eu fiquei lisonjeado de ser apontado, [risos]”. “E como é que o H. o influenciou? A exatamente nisso, né, de de, da curiosidade intelectual, da gente estar descobrindo coisas em conjunto, né, de... às vezes um posicionamento um pouco mais estruturado né?”. “...para todos nós, um diferencial, né, de trabalho, de reflexão, até de contribuição para as organizações quer dizer a gente tinha condições de desenvolver um trabalho que a gente não tinha nenhuma concorrência, a gente não tinha nenhum grupo né, em condições de, ter o olhar que nós tínhamos para gestão de pessoas, isso foi uma construção do nosso grupo, uma construção coletiva”. “...a gente foi estabelecendo uma relação profunda né, e também não é só a minha influência em relação ao H., é também do H. em relação a mim, quer dizer a gente teve, é muitos trabalhos em conjunto né?”. “...e você vai também se revendo, se repensando a partir desse, desse relacionamento né?”. “...hoje tem um movimento que vem muito mais dele para mim do que meu para ele, então, esse é um... então não é uma influência... é uma influência mútua, não é uma influência numa direção só né, e com múltiplas facetas também né?”. “... por conta também do amadurecimento do H. do meu posicionamento de carreira né, minha, a minha ênfase era mais consultoria, não tanto academia, num determinado momento eu comecei dar mais ênfase a vida acadêmica né, então, também eu também fui mudando né, e... nós dois fomos mudando, e obviamente a nossa relação foi se transformando né?”. “...uma relação pessoal bastante forte, né de... de trocarmos as nossas angústias, as nossas dúvidas, né, sabe em termos de... então é sempre, há uma interlocução em relação a isso né, o que eu estou querendo fazer, do que ele está querendo fazer, né, a gente ponderar, conversar e independente da condição, independente dos nossos interesses comuns”.	
	“acredito que ninguém faz na... eu não conheço... eu não conheço um outro exemplo de alguém que orientou tanta gente numa pluralidade tão grande e mantendo os laços”. “Então o que acontece, cada vez mais as pessoas, vão se tornando mais elas, se superando, aumentando sua, autoestima, sua autoconfiança e vão se tornando grandes profissionais e eu acredito que hoje, já devem ser doutores que nem eu, em torno de mais de 160 jovens. Alcance das metas pessoais”. “São em torno de 400 pessoas. Entendeu, tem mais ou menos em torno de uns 20 que são diretores, presidentes de empresas, altamente qualificados, tá, tem montão de mestres, montão de gente, e está toda hora se formando novas pessoas”. "o que se ganha...? O que se leva é a memória que se deixa”. "Eu duvido que uma pessoa que interagiu inteiramente venha falar mal de mim, pelo contrario ela quer me ter eu muito perto dela, entendeu e é essa sensação que eu tenho na vida”. “Talvez é a primeira vez que tu, talvez seja... eu não quero bancar o prepotente	**S11**

	contigo, mas encontrar uma pessoa feliz, realizada, plena...”	
	“Você vai dizer: “-Por que você faz isso?” Eu não fiz isso para ganhar isso. Mas é a satisfação enorme de ver que o cara era um talento e voltou para a companhia e ficou muitos anos depois”. “Foram várias dicas ao longo da nossa conversa, mas essa encaixou a ponto de estender a relação e ficar amigo, tranquilo, para que as coisas acontecessem na carreira. Então, isso não é gostoso? Ao final deu um baita de um resultado, o cara virou presidente da empresa. Está lá hoje. E é um cara que eu tenho relação até hoje, de vez em quando saio para jantar, já veio jantar aqui em casa. Então, a relação continua, fica uma coisa boa”.	**S12**

Ganho de recursos	“E às vezes, eu quero tirar uma dúvida, porque a matéria está muito seca para mim. “Como é que é na N.?”. Então, existe essa troca, essa sinergia positiva”. “Um realmente auxilia o outro, complementa mesmo. Não é a mesma coisa que fazemos, mas é muito complementar, bastante complementar sim”. “Acho que cada um tem uma competência bastante distinta e bastante complementar. Quer dizer, a soma dos dois é mais fácil do que cada um sozinho. A sinergia é bastante intensa”. “Então, às vezes, tem alguns trabalhos, eu estou sobrecarregada, peço auxílio para ele ou ele pede auxílio para mim, se estou sobrecarregada”. “Então, a mesma coisa: às vezes, vem me falar: “Ah, abriu uma vaga para trabalhar na Natura, na área de pesquisa, você não quer?”. Aí eu falo: ‘Não, eu estou feliz na minha área. Eu gosto do que eu faço. Legal, o dia que não estiver certa, pode ter certeza, que é uma segunda opção’”. “Agora é diferente, se eu achar algum curso, alguma coisa bacana sou a primeira pessoa e, com certeza, ele é a primeira pessoa a falar comigo e eu com ele, sabe? Normalmente a gente rastreia muito o que está acontecendo, para tentar ajudar ao outro. Oportunidades, inclusive já do pensamento técnico, treinamento ou outros tipos, acadêmicos e tal”.	**S1**
	“...por que a D. tinha muitas características que eu não tinha e que para mim eram extremamente complementares”. “A D. tinha, era assim a D. sempre foi uma pessoa muito mais detalhista, profunda... é... centrada e eu sempre fui muito mais louca, sabe?”. “...a D. gostava de fazer coisas que eu não gostava de fazer, sabe além de ela ter uma característica, uma habilidade, ela gostava. Então ela gostava de organizar, ela gostava de estruturar”.	**S3**
	“A troca sempre existiu? Sempre, sempre”. “Eu considero que ele sempre também agregou muito para mim. Porque é aquilo que eu falei de ser uma relação de troca”. “E o fato da gente estar discutindo escritório, discutindo equipe, discutindo expansão, discutindo produtos, isso faz com que a gente troque muito”.	**S5**

	"...pô, eu estou precisando fazer tal coisa você conhece alguém que pode fazer para mim?". "...ele podia o que ele quiser, e eu achava que ele podia me ajudar, ajudar a empresa que eu estava e ajuda ele mesmo". "...a relação foi sempre... acho que muito, muito transparente, é, quando eu preciso de uma ajuda....". "...pô, N. cara eu tenho um assunto x que eu sei que você entende, você tem aquela planilha que você montou lá quando a gente trabalhou juntos há 8 anos atrás, você guardou?". "...aí acho que na hora que você apóia a pessoa também devolve, e aí fica um negócio mútuo não é, "pô o cara está me ajudando, estou ajudando o cara, e é bom para todo mundo e as pessoas se ajudam...".	**S6**
	"Putz, isso é muito legal, abre porta para você também. Abre porta para mim também, porque eles vão crescendo. Eu também vou chegar em um limite...Para você ver, eu vim parar nesse Banco por uma abertura de porta (...) ele foi meu funcionário (...) Eu fui trabalhar, fui ser funcionário dele... E você vê, uma relação superlegal, porque te abre porta também... se você conseguir manter uma relação sadia, transparente, vale à pena. Putz, se vale à pena".	**S8**
	"Tendo a ser uma pessoa mais caótica assim em termos de... de... pensar de fazer as coisas e o H. ele tem um... é, para ele é muito importante estruturar, organizar, então isso foi muito importante né, para gente, até para gente conseguir gerando a produção que a gente foi gerando, né?". "...o G. lembrou do H. que estava numa consultoria internacional, né, ele se interessou então ele veio, já trouxe também um pouco dessa experiência que ele tinha nessa outra consultoria, né?".	**S10**

Na seção adiante são apresentadas as considerações finais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A seguir será abordada a discussão dos principais resultados encontrados, seguida da apresentação de novos temas para os estudos em *mentoring*. Serão apresentadas, posteriormente, as hipóteses geradas, as contribuições e sugestões para estudos futuros e, finalmente, as limitações da pesquisa.

6.1 Análise dos principais resultados encontrados

Muito se fala sobre as mudanças ocorridas na forma dos indivíduos enxergarem suas carreiras nas últimas décadas. Cada vez mais, indivíduos buscam tanto desenvolvimento profissional para se manterem competitivos quanto bem-estar pessoal para o alcance da satisfação plena. Em meio a essa busca, percebe-se a centralidade das redes sociais de desenvolvimento para o crescimento individual.

As redes sociais de desenvolvimento estimulam o aprendizado, ajudam na obtenção de informações, orientam sobre questões pessoais e de trabalho, ampliam o autoconhecimento sobre potencialidades e objetivos de vida. Entre os vários tipos de redes está o *mentoring*, entendido, neste trabalho, como uma relação de desenvolvimento entre duas pessoas, na qual o mentor conduz o protegido e também é conduzido para o processo de individuação. Como já se discorreu, raros são os estudos sobre o *mentoring* pela perspectiva do mentor, sendo ele parte essencial da relação. Essa lacuna trouxe à tona a questão "Qual é a percepção do mentor sobre a relação de *mentoring*?".

Pela perspectiva do mentor, buscou-se alcançar os seguintes objetivos específicos:

- Investigar os motivos para desenvolver um indivíduo, considerando: características pessoais, percepção do papel, experiências anteriores e características do protegido;
- Identificar os diferentes apoios oferecidos e
- Analisar os efeitos da relação para o mentor.

Foram realizadas 12 entrevistas com mentores, apontados por profissionais em posições de gestão em organizações. Por meio da técnica de análise de conteúdo, foram obtidas quatro categorias: razões para o mentor desenvolver, características percebidas no protegido, apoios oferecidos pelo mentor e efeitos para o mentor.

Na categoria “razões para o mentor desenvolver”, os motivos para ajuda pareceram estar mais fortemente direcionados para o outro do que para si mesmo, uma vez que onze entrevistados relataram valores como os de colaboração, de ajudar o próximo e preocupação com o bem-estar de outros, gostar do que fazem e se gratificarem pelo crescimento das pessoas (valores relacionados à benevolência). Além disso, oito pessosas descreveram querer desenvolver por razões de crescimento em suas carreiras, porém atreladas aos objetivos organizacionais (estratégias organizacionalmente benéficas). Em seguida, seis disseram se satisfazer ao cumprir as expectativas sobre seus papéis (de gestor, de professor ou cidadão). Assim, o valor motivacional “autotranscendência” de Schwartz (1992) pareceu estar bastante presente neste conjunto de entrevistados.

Relacionados diretamente à autotranscendência são os resultados encontrados na categoria “efeitos para o mentor”. O tema de maior frequência nessa categoria foi “recompensas pessoais”, que compreende ganhos relacionados à satisfação pessoal e com a carreira, ao alcance dos objetivos, à amizade e ao recebimento de apoios, ao prazer em ajudar e desenvolver e à realização de deixar o legado. Ou seja, os efeitos para o mentor se mostraram coerentes às razões para o mentor desenvolver (categoria 1).

Ainda na categoria “efeitos para o mentor”, obteve-se uma frequência média (6 pessoas) para o tema “ganho de recursos”, que se relaciona à obtenção de informações, conhecimentos, novas técnicas e à reciprocidade. Supõe-se que esse tema possa estar relacionado ao subtema “conjunto de capacidades do protegido”, pois se imagina que, durante a relação, o protegido compartilhe seus conhecimentos, ajude o mentor com habilidades complementares às dele e retribua os apoios oferecidos.

Quanto ao subtema “conjunto de capacidades do protegido” (pertencente à categoria “características percebidas no protegido”), observou-se que todos os entrevistados relataram valorizar as capacidades do protegido. Algumas questões podem ser levantadas para explicar tal resultado: identificação/ projeção do mentor no protegido, percepção do

talento e desejo de desenvolvê-lo pelo valor da benevolência ou pela necessidade de retenção do talento (associada, então, à estratégia de ascensão organizacionalmente benéfica) e, finalmente, domínio pelo protegido de capacidades complementares aos do mentor. Faz-se interessante notar a ocorrência, mais uma vez, do valor da "autotranscendência", ao se perceber a presença das questões de benevolência e de estratégia de ascensão organizacionalmente benéfica no grupo de explicações sobre o "conjunto de capacidades do protegido".

Como já discorrido, houve uma prevalência do valor da "autotranscendência" nas falas dos entrevistados. Schwartz (1992), ao fazer uma pesquisa com vinte países, observou o predomínio de temas ligados à autotranscendência em países tradicionais (em que se busca o respeito, a aceitação de idéias e costumes de uma cultura ou religião) como o Brasil e Espanha. O autor acredita que os valores de benevolência e universalimo (compenentes da autrotranscendência) possam explicar questões sobre o sentido da vida, o desapego, o papel de cada um na vida, a harmonia interior, a relação com a natureza e, finalmente, a preocupação com o bem-estar de outros. Semelhantes aos resultados de Schwartz (1992), Tamayo (2007), encontrou em uma pesquisa com professores e estudantes brasileiros, a prevalência dos valores relacionados a estados preferenciais ncia: harmonia interior (paz interna) e amizade verdadeira (valorização de amigos próximos e apoiadores). Além disso, ao analisar os dez tipos motivacionais de Schwartz (1992), Tamayo (2007) observou que os valores mais fortes encontrados para a amostra foram autodeterminação ( ), seguida de benevolência e universalismo. O presente estudo parece corroborar os resultados observados por Schwartz (1992) e Tamayo (2007), levando a questionamentos sobre a relação entre cultura nacional e ações de *mentoring*, pela perspectiva do mentor.

Em relação à tática de ascensão profissional "estratégia organizacionalmente benéfica", Ralston *et al* (2005) encontraram aceitabilidade média desse tipo de estratégia em países como Brasil, em comparação a p - nica e europeus de cultura latina. Casado *et al* (2005) verificaram maiores pontuações para estratégia de ascensão organizacionalmente benéfica em comparação às estratégias destrutivas (de comportamentos , que podem prejudicar outros indivíduos o) em países de colonização ibérica. Além disso, Casado *et al* (2005) constataram associação entre a estratégia organizacionalmente benéfica e a dimensão

autotranscedência de Schwarts (1992). Observando tais resultados, mais uma vez, pode-se imaginar a possibilidade da influência de fatores culturais nas falas de maior parte dos entrevistados.

Na categoria 3, “apoios oferecidos pelo mentor”, os apoios de maiores frequências foram o *coaching* (apoio de carreira) e aconselhamento (apoio psicossocial). Imagina-se que alguns apoios como patrocínio, exposição, visibilidade e proteção, embora possam contribuir para a visibilidade, legitimação e reconhecimento organizacional do mentor por desenvolver talentos, também oferecem o risco de denegrir a imagem do mentor, caso o protegido não tenha um bom desempenho (KRAM, 1988). Quanto ao *coaching*, não parecem existir riscos relacionados a esse apoio, sendo os benefícios para o mentor: valorização de sua experiência para si e para outros, auxílio no processo sucessório, aumento da auto-estima e ganho de respeito de outros. Ao oferecer apoios psicossociais, de forma geral, o mentor tem a oportunidade de refletir sobre sua própria carreira e compartilhar suas experiências. Caso o protegido avance em sua carreira, como resultado dos apoios do mentor, esse poderá experimentar o crescimento daquele como sendo dele mesmo (KRAM, 1988). Apesar do item de maior frequência ter sido o aconselhamento, faz-se interessante analisar os outros apoios. Talvez o apoio da amizade tenha sido o de menor frequência pelo fato da amostra ter sido composta, em grande parte, por relações profissionais. Imagina-se que, no ambiente de trabalho, a amizade seja mais restrita, devido à valorização da separação das relações profissionais das de amizade, para que não existam conflitos de interesses quanto à recursos organizacionais ou mesmo suposições indesejáveis sobre relações intergêneros. Sobre o desenvolvimento do papel, é muito comum que esse seja um processo inconsciente, podendo resultar na ausência desse tema nas falas de alguns indivíduos. O apoio de aceitação e confirmação está bastante relacionado ao aconselhamento e foi o segundo apoio mais citado pelos entrevistados (7).

Vale perceber a diferença entre esses resultados e os obtidos por Kram (1988). Segundo a autora, o suporte de carreira mais observado nas organizações foi o patrocínio, sendo que, neste trabalho, obteve-se o relato sobre esse apoio de apenas um mentor. O apoio psicossocial mais frequente, no estudo de Kram (1988), foi o desenvolvimento do papel (servir como modelo), o que apareceu aqui para cinco entrevistados entre doze. É importante ressaltar que Kram (1988) obteve resultados baseados nas percepções de

protegidos e mentores, com especial atenção aos primeiros, enquanto que o resultado para este trabalho é baseado somente na percepção dos mentores.

Finalmente, ressalta-se a relação entre os conceitos adotados de mentor e de *mentoring* para este trabalho e os resultados encontrados. O mentor é aquele que oferece apoios de carreira e psicossociais que impactam positivamente o protegido, segundo a perspectiva desse último. Ao desempenhar esse trabalho, o mentor estimula o outro e é também estimulado em seu processo de individuação, que busca o desenvolvimento total da personalidade, a auto-realização e o tornar-se si mesmo. No entanto, a individuação não ocorre em um estado de isolamento: ela pressupõe e inclui relacionamentos coletivos, aproximando o mundo para o indivíduo (SAMUELS *et al*, 1988, p. 108). Para Samuels *et al* (1988, p. 109), a individuação significa "o preenchimento melhor e mais completo de qualidades coletivas". Assim, o indivíduo, ao dar voz ao valor da autotranscendência, por meio de ações altruístas, de cuidado e de generosidade com o outro, fortalece o processo contínuo de individuação.

6.1.1. Possibilidade de novos temas para a literatura em *mentoring* identificados neste estudo

Além dos resultados encontrados e discorridos na seção anterior, acredita-se na possibilidade de terem sido verificados outros três assuntos não explicitados na literatura em *mentoring.* Apesar da baixa frequência, constatou-se o valor "estímulo" na fala de dois entrevistados ao discorrerem sobre as razões para desenvolver. Esse valor trata da necessidade de algo novo no trabalho e na vida pessoal. Indivíduos, com esse valor, caracterizam-se pelo atrevimento, audácia e por desejarem uma vida excitante e com desafios.

Foi observado também o tema "contribuições para a sociedade" na fala de um entrevistado. Esse foi entendido como um conjunto de recompensas vinculadas à sobrevivência e ao avanço da sociedade, resultado do desenvolvimento social, econômico e político de um país. Caracteriza-se pelas melhorias no sistema de saúde e educacional, diminuição da violência, garantia da igualdade sócio-econômica e o cuidado com o

ambiente. Possivelmente relacionado à “contribuição para a sociedade” foi constatado o subtema “papel de cidadão” na categoria “razões para o mentor desenvolver”. Levanta-se a suposição de que o aparecimento de tal fator esteja associado à profissões assistenciais, como a do entrevistado, que é médico. Segundo Schein (1990), é comum que pessoas ligadas a esses tipos de atividades baseiem suas decisões de carreira no desejo de fazer um mundo melhor para se viver, de servir à sociedade e ao país.

6.2 Formulação de hipóteses a partir deste estudo

Segundo Cooper e Schindler (2003), a pesquisa exploratória possibilita ao pesquisador a maior proximidade com o tema, sendo útil quando se pretende ampliar o conhecimento sobre um determinado assunto. Para Selltiz *et al* (1965), a estudo exploratório permite a criação de hipóteses ao final da pesquisa que poderão servir de base para futuros trabalhos. A seguir, são apresentadas as hipóteses geradas neste estudo:

H1: O desejo de desenvolver está mais relacionado à motivação instrínseca do que extrínseca.

Entende-se a motivacão intrínseca individual como a realização de atividades consideradas interessantes, atraentes ou geradoras pessoal. Enquanto que a motivação extrínseca age em atividade, como a obt recompensas externas e materiais como resultado de demonstração de capacidades. Percebeu-se que mentores desenvolvem outros mais em função de seus próprios valores do que em razão de expectativas de recebimento de recompensas organizacionais ou ganhos de recursos.

H2: A percepção do mentor sobre a relação de *mentoring* varia em função dos valores culturais.

Se se considerar que indivíduos variam suas escalas de valores de acordo com as culturas de diferentes países, imagina-se que a percepção sobre a relação de *mentoring* também possa variar.

6.3 Contribuições e sugestões para estudos futuros

Até o presente, poucos foram os estudos que procuraram investigar questões relacionadas ao mentor, além da literatura ainda se mostrar difusa e fragmentada. Mais raras ainda são pesquisas sobre essa temática no contexto brasileiro. Além disso, a maior parte dos estudos sobre o mentor buscaram relacionar traços de personalidade a motivações para desenvolver, sem investigar outros fatores relevantes, como aspectos de uma cultura na percepção do mentor sobre a relação de *mentoring*. Entender a cultura de um país, bem como seus aspectos sociais, políticos e econômicos, amplia a compreensão sobre as relações de desenvolvimento em cada contexto. Ressalta-se, ainda, que a maior parte das pesquisas em *mentoring* foca-se no contexto organizacional, sejam as relações formais ou informais. Neste trabalho, as relações de *mentoring* foram analisadas sob a perspectiva das redes sociais de desenvolvimento, o que amplia o foco dessas relações para todos os tipos de redes – familiares, de trabalho ou amizade – em qualquer ambiente e independentemente da idade, sexo e área de atuação. Portanto, espera-se que este trabalho tenha contribuído para o avanço dos estudos acadêmicos em *mentoring,* pela ótica do mentor e pela perspectiva das redes sociais de desenvolvimento. Acredita-se também que a pesquisa realizada possa servir de referência sobre os principais aspectos relacionados ao mentor, encontrados na teoria até o momento. Espera-se, ainda, que este estudo tenha trazido reflexões sobre a relação entre cultura e *mentoring*.

Adicionalmente, espera-se que este trabalho tenha trazido aos indivíduos considerações sobre o papel de mentor como uma opção, dentre alternativas, para o desenvolvimento profissional e aumento da satisfação pessoal. O exercício do papel de mentor contribui para o alcance de metas e a melhor gestão das equipes, para o aumento do conhecimento e do aprendizado. Como observado neste trabalho, a oportunidade de contribuir para o crescimento de outros gera satisfação pessoal e orgulho e gratificação pelo desenvolvimento de outros. Amplia, ainda, a compreensão do significado do trabalho, oferece a oportunidade de deixar o legado, por meio do compartilhamento e da valorização das próprias experiências. Finalmente, a relação de *mentoring* pode contribuir para a realização total de outros quanto do próprio mentor.

Observam-se também ganhos para organizações que estimulam as práticas formais ou informais de *mentoring*. Espera-se que esta pesquisa colabore para as empresas, apontando as vantagens de valorizar, apoiar e apresentar ferramentas para o exercício do papel de mentor. O mentor pode contribuir para um melhor ambiente de trabalho, para o desenvolvimento de talentos, para o alcance de resultados organizacionais e para o aprendizado e socialização dos novos membros. Ainda, o *mentoring* não só contribui para retenção de protegidos como também dos próprios mentores, essenciais para o desenvolvimento de pessoas e para a troca de conhecimentos e de experiências nas organizações. Outro ponto a notar é a valorização da permanência de pessoas, no final de suas carreiras organizacionais ou em processos de aposentadoria, para o compartilhamento de experiências sobre o trabalho e a cultura organizacional e para a transferência de conhecimentos e de informações para os mais novos (EAGLE, 1997). Ao criar programas de *mentoring* ou práticas informais para o estímulo de relações de desenvolvimento, não só as empresas se beneficiam com a agilidade dos processos e do desenvolvimento de pessoas, como os indivíduos também se beneficiam pelo prazer em ensinar, compartilhar e pelo reconhecimento e sensação de utilidade.

Sugestões para estudos futuros

Serão apontadas algumas sugestões de temas para estudos futuros:

- Relacionar pesquisas em *mentoring* às pesquisas de valores culturais;
- Analisar os outros tipos de desenvolvedores – aliado, patrocinador e amigo – para o desenvolvimento de carreira;
- Analisar as relações *mentoring* pelo enfoque quantitativo, de forma a ampliar a amostra de respondentes e levantar padrões de comportamentos, personalidades, valores e motivações;
- Identificar as razões para desenvolver, considerando as fases de carreira dos mentores;
- Aprofundar questões sobre a similaridade e identificação entre as partes da relação;
- Entender as relações de desenvolvimento, considerando os tipos de organizações e as atividades profissionais;

- Conduzir estudos longitudinais, de forma a avaliar as possíveis mudanças de apoios, intimidade e de papéis ao longo da relação e
- Associar as perspectivas de carreira objetiva e subjetiva com as análises de *mentoring*, dentre outros temas.

6.4 Limitações da pesquisa

Algumas limitações podem ser apontadas para esta pesquisa. Primeiramente, apesar do enfoque qualitativo possibilitar a obtenção de descrições e explicações ricas sobre um determinado fenômeno, ele possui limitações relacionados à existência da subjetividade do pesquisador na condução do estudo. Em segundo lugar, além da pequena quantidade de entrevistados, 12 pessoas, a amostra foi por conveniência e intencional, impedindo a generalização dos resultados. Finalmente, embora a qualidade das entrevistas tenha sido adequada, duas entre doze pessoas foram entrevistadas via internet, impossibilitando a utilização do mesmo canal de comunicação com todos os participantes.

7 REFERÊNCIAS

ALLEN T. D. *et al. Career Success Outcomes Associated With Mentoring Others: a comparison of mentors and nonmentors.* **Journal of Career Development. v.** 32, n. 3, p. 272-285, 2006.

ALLEN T. D. *et al*. *Protégé selection by mentors: What makes the difference?* **Journal of Organizational Behavior**, n. 21, p. 271–282, 2000.

ALLEN T. D. *Mentoring Relationships from the perspective of the mentor. In:* RAGINS, B.R.; KRAM, K. E. (eds) ***The Handbook of Mentoring at Work: theory, research and practice***. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2007.

ALLEN, T. D *et al*. *Relationship effectiveness for mentors: Factors associated with learning and quality*. **Journal of Management**, v. 29, n. 4, p. 465–486, 2003.

ALLEN, T. D; Eby, L. T. *Factors related to mentor reports of mentoring functions provided: Gender and relational characteristics*. **Sex Roles**, n. 50, p. 129–139, 2004.

ALLEN, T. D. *et al*. *A field study of factors related to supervisors' willingness to mentor others.* **Journal of Vocational Behavior**, n. 50, p. 1–22, 1997b.

ALLEN, T. D. *et al. Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analytic review.* **Journal of Applied Psychology**, n. 89,p. 127–136, 2004.

ALLEN, T. D. *et al*. *The mentor's perspective: A qualitative inquiry and future research agenda.* **Journal of Vocational Behavior**, n. 51, p. 70–89, 1997a.

ALLEN, T. D. *Mentoring others: A dispositional and motivational approach*. **Journal of Vocational Behavior**, n. 62, p. 134–154, 2003.

ALLEN, T. D. *Protégé selection by mentors: Contributing individual and organizational factors*. **Journal of Vocational Behavior**, n.65, p.469–483, 2004.

ALLEN, T. D.; POTEET, M. L. *Developing Effective Mentoring Relationships: Strategies From the Mentor's Viewpoint.* **The Career Development Quarterly**, v. 48, n. 1, p. 59–73, 1999.

ARTHUR, M. B. *et al Intelligent Enterprise, Intelligent Career.* **The Academy of Management Executive**. v. 9, n. 4, p. 7, 1995.

ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. *A Career Lexicon for the 21st Century.* **The Academy of Management Executive**. v. 10, n. 4, p. 28, 1996.

ARTHUR, M.B. *The Boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry*. **Journal of Management Behavior.** v. 15, n. 15, p. 295-306, 1994

ARYEE, S; CHAY, Y, W.; CHEW, J. *The Motivations to Mentor Among Managerial Employees: an interaction approach.* **Group and Organization Management.** v. 21, n. 3, p. 261, 1996.

BARDIN, L**. Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNETT, S. K. *Developing reflection and expertise.* **Journal of Educational Administration**, v 33, n. 5, p. 45-59, 1995.

BARNETT, S. K. *The mentor role: A task of generativity.* **Journal of Human Behavior & Learning,** v.1, n. 2, p. 15-18, 1984.
BARRETT, R. *Mentor supervision and development: exploration of lived experience*. **Career Development International,** v. 7, n. 5, p. 279-283, 2002.

BHATTA, G. *"Hands up" Mentoring in the New Zealand Public Service*. **Public Personnel Management**. v. 13, n. 2, p. 169-174, 2003.

BOZIONELOS, N. *Mentoring provided: Relation to mentor's career success, personality, and mentoring received*. **Journal of Vocational Behavior**, n. 64, p. 24–46, 2004.
BRANDÃO, J. S. **Dicionário mítico-etimológico da mitologia grega.** Petrópolis: Vozes, v. 1, p. 559, 2008.

BURKE, R.J.; McKEEN, C. *Benefits of Mentoring Relationships among Managerial and Professional Women: A Cautionary Tale*. **Journal of Vocational Behavior**. v.51, n.1, 1997.
BYRNE, D. *Interpersonal attraction and attitude similarity.* **The Journal of Abnormal and Social Psychology**, v. 62, n. 3, p. 713, 1961.

CAMPBELL, J. **O herói de mil faces**. 10a ed. SP: Cultrix/ Pensamento, 1997.

CAMPBELL, J.; MOYERS, B. **O poder do mito**. 1a ed. SP: Palas Athena, 1990.
CARDOSO, A. M. L. O mito da serpente. **Acta Scientiarum Language and Culture**, v. 30, n. 1, p. 37-44, 2008.

CASADO *et al*. Valores Ancestrais, Práticas Profissionais e Carreiras: Um Estudo sobre Aspectos Convergentes entre Valores na Carreira e a Colonização Ibérica. ***In:*** **4th International Conference of IAAM - Conferences of the Iberoamerican Academy of Management - Conferences of the Iberoamerican Academy of Management**, 2005, Lisboa. Anais do 4th International Conference of IAAM. Lisboa: Iberoamerican, 2005. v. 1. p. 1-14.

CASADO, T. **Tipos psicológicos e estilos de comportamento motivacional:** o diálogo entre Jung e Fromm. 1993, 135f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

CHANDLER, D.E. *The Maven of Mentoring Speaks: Kathy E. Kram Reflects on Her Career and the Field.* **Journal of Management Inquiry**, v. 1, n.20, p. 24-33, 2011.

CHANDLER, D.E.; KRAM, K.E. ***Mentoring and Developmental Networks in the New Career Context***, 2005. Disponível em: www.gracelindesigns.com. Acessado em: 05/05/2011.

CHAO, G. T. *et al*. D. *Formal and Informal Mentorships: a comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts.* **Personnel Psychology**, v. 45, n. 3, p. 619-636, 1992.

CHAO, G. T. *Mentoring Phases and Outcomes.* **Journal of Vocational Behavior**, v. 51, n. VB971591, p. 15-28, 1997.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CUMMINGS, J.; HIGGINS, M.C. *Relational instability at the core: Support dynamics in developmental networks.* **Social Networks**, v. 28, n. 1, p. 38–55, 2006.
DANTAS, A. Psicologia: analítica ou dialética? Disponível em: http://www.symbolon.com.br/artigos/psicologia-analitica-ou-dialetica.doc., 2012. Acessado em: 10/02/ 2013.

DAVIS, E. D. *Should the public schools teach values?.* **The Phi Delta Kappan**, v. 65, n. 5, p. 358-360, 1984.

DE JANASZ, S. C. *et al, Mentor Networks and Career Success: Lessons for Turbulent Times.* **The Academy of Management Executive**. v. 17, n. 4, 2003.

DREHER, G. F; ASHER. A. *A Comparatives Study of Mentoring among Men and Women in managerial. Professional and technical positions*. **Journal of Applied Psychology**, v. 75, n. 5, p. 539-546, 1990.

DUTRA, J. S.; ALBUQUERQUE, L. G. A. **Âncoras de carreira.** Material adaptado para Administração de Recursos Humanos [2000?] e extraído de SCHEIN, E. H. ***Career anchors:*** *Discovering your real values.* San Diego: University Associates (1990).

DUTTON, J. E.; HEAPHY, E. *The power of High Quality Connections*. *In:* CAMERON, K; DUTTON, J.E. and QUINN, R.E. (eds). ***Positive Organizational Scholarship.*** Ed. Barrett-Koehler, 2003. Disponível em: http://webuser.bus.umich.edu/janedut/High%20Quality%20Connections/Power%20High%20Quality.pdf. Acessado em: 25/04/2012.

EAGLE, M. *Contributions of Erik Erikson*. **Psychoanalytic review**, v. 84, n. 3, p. 337, 1997.

EBY. L. T; McMANUS, S. E. *The protégé role in negative mentoring experiences.* **Journal of Vocational Behavior**, v. 65, n. 2, p. 255–275, 2004.

EGRI, C. P.; RALSTON, D. A. *Generation cohorts and personal values: A comparison of China and the United States.* **Organization Science**, v. 15, n. 2, p. 210-220, 2004.

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

ERIKSON, E.H. **Infância e Sociedade.** Rio de Janeiro: Zahar, 1971.

FAGENSON. E. A. *et al*. *Perceptions of Mentoring Relationships*. **Journal of Vocational Behavior,** v. 51, n. VB971592, p. 29-42, 1997.

FAGENSON. E. A. *The Mentor Advantage: perceived career/ job experiences of protegés vs non-protegés.* **Journal of Organizational Behavior.** v. 10, n. 4, p. 309-320, 1989.

FELDMAN, D. C. *Toxic mentors or toxic protégés? A critical re-examination of dysfunctional mentoring.* **Human Resource Management Review**, n.9, n. 3, p.246–278, 1999.

FLEURY, M.T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

FRANCISCATO, C. R. Paralelos entre individuação e caminho heróico: ambigüidades do Self. In. Jung e os Labirintos da Alma: individuação em tempos de crise, p. 110, 2005.

FRIEDKIN, N. A *Test of Structural Features of Granovetter's Strength of Weak Ties Theory*. **Social Networks,** v.2, n. 4, p. 411-422, 1980.

GALLACHER, K. *Supervision, Mentoring and Coaching: methods for supporting personnel development*. *In.* WINTON, P.J., McCOLLUM, J.A. e CATTLET, C. (Organiz.). ***Reforming personnel preparation in early intervention: Issues, models, and practical strategies***. Baltimore, MD: Paul H Brookes, p. 191-214, 1997.

GARVEY, B. *The Mentoring/ Counseling/ Coaching Debate: call a rose by any other name and perhaps it´s bramble?* **Development and Learning in Organizations**, v. 18, n. 2, p. 6-8, 2004.

GIBSON, S. K. *Whose best interests are served? The distinction between mentoring and support.* **Advanves in Developing Human Resources**. v. 7, n. 4, p. 470-488, 2005.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOUVEIA, V. V. *et al*. A estrutura e o conteúdo universais dos valores humanos: análise fatorial confirmatória da tipologia de Schwartz. **Estudos de Psicologia**, v. 6, n. 2, p. 133-142, 2001.

GRANOVETTER, M. S. *The strength of weak ties.* **American Journal of Sociology**. v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.

GRAY, D. E. ***Doing Research in the Real World***. London: SAGE Publications, 2004.

HAGGARD, D. L. *et al*. *Who Is a Mentor? A Review of Evolving Definitions and Implications for Research*. **Journal of Management**. v. 37, n. 1, p. 280-304, 2011.

HALL, D. T. *Protean Careers of the 21st Century*. **The Academy of Management Executive**. v. 10, n. 4, p. 8, 1996.

HALL, D.T. ***Careers in Organizations***. California: Goodyear Publishing Company, 1976.

HENDERSON, J. L. Os mitos antigos e o homem moderno. *In:* JUNG, C.G. (ed). **O homem e seus símbolos**. RJ: Nova Fronteira, 1964.

HIGGINS, M. C. *Changing Careers: the effects of social context*. **Journal of Organizational Behavior.** v. 22, n. 6, p. 595-618, 2001.

HIGGINS, M. C. ***Developmental Network Questionnaire*.** Harvard Business School. Dez, 2004.

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

HIGGINS, M.C. *et al. Developmental initiation and developmental networks. In:* RAGINS, B.R.; KRAM, K. E. (eds). ***The Handbook of Mentoring at Work: theory, research and practice***. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2007.

HIGGINS, M.C. *The More, the merrier? Multiple Developmental relationships and work satisfaction.* **The Journal of Management Development.** v. 19, n. 3 /4, p. 277, 2000.

HIGGINS, M.C.; THOMAS, D.A. *Constellations and careers: toward understanding the effects of multiple developmental relationships*, v. 22, n. 3, **Journal of Organizational Behavior,** 2001.

HILL, L.; KAMPRATH, N. *Beyond the myth of the perfect mentor: Building a network of developmental relationship.* **Harvard Business School**, 2008.

IBARRA, H.. *Homophily and Differential Returns: sex differences in network structure and access in an advertising firm.* **Administrative Science Quarterly**. v. 37, p. 422-447, 1992.

JOHNSON, W. B. A *Framework for Conceptualizing Competence to Mentor.* **Ethics & Behavior**, v. 13, n. 2, p. 127-151, 2003.

JOHNSON, W. B. *The Intentional Mentor: Strategies and Guidelines for the Practice of Mentoring.* **Professional Psychology. Research and Practice**, v. 33, n. 1, p. 88-96, 2002.

JUNG, C. G. **A energia psíquica**. Petrópolis: Vozes, 2002.

JUNG, C. G. **A natureza da psique.** Petrópolis: Vozes, 1984.

JUNG, C. G. **O desenvolvimento da personalidade**. Ed. Círculo do Livro, 1972.

JUNG, C. G. **Os arquétipos e o incosciente coletivo**. 2a ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

KISHORE, A. **Redes Sociais de Desenvolvimento**: um estudo quantitativo sobre alunos de MBA. 2006, 129f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

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

KRAM, K. E.; ISABELLA, L. A. *Mentoring alternatives: the role of peer relationships in career development.* **Academy of Management Journal**, v. 28, n. 1, p. 110-132, 1985.

LANKAU *et al*. *The effects of similarity and liking in formal mentoring relationships between mentors and protégés*. **Journal of Vocational Behavior**, n. 67, p. 252–265, 2005.

LENTZ, E. ***The link between the career plateau and mentoring:*** *addressing the empirical gap*, 2004. Tese de Doutorado. University of South Florida.

LEVINSON, D. J. *A conception of adult development.* **American psychologist**, v. 41, n. 1, p. 3-13, 1986.

LEVINSON, D. J. *et al*. ***The seasons of a man's life***. New York: Knopf, 1978 *apud* KRAM, K. ***Mentoring at work****: developmental relationships in organizational life.* Boston: University Press of America, 1988.

MARCONDES, K. A. **Introdução à psicologia analítica de Jung.** Disponível em: http://www.portas.ufes.br/sites/www.portas.ufes.br/files/Jung.pdf, 2004. Acessado em: 11/01/2013.

MARCONI, M.A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 1982.

MARSDEN, P. V. *Network Data and Measurement*. **Annual Review of Sociology**, v.16, p. 435-463, 1990.

MASON, C.; BAILEY, E. *Benefits and pitfalls of mentoring.* ***In: Annual Confrece-society for technical communication***, p. 6-10, 2003.

MCGUIRE, G. M. *Intimate work: a typology of the social support that workers provide to their network members.* **Work and Occupations**. v. 34, n. 2, p. 125-147, 2007.

MEZIAS, J.M.; SCANDURA, T.A. *A Needs-Driven Approach to Expatriate Adjustment and Career Development: A Multiple Mentoring Perspective*. **Journal of International Business Studies**. v.36, n. 5, p. 519-538, 2005.

MOTTA, F. P.; PAULA, A. P. Meia-idade, individuação e organizações. **O&S**, v.12, n.34. 2005.

MOYNIHAN, D. P.; PANDEY, S. K. *The ties that bind: social networks, person-organization value fit and turnover intention*. **Journal of Public Administration and Theory Advance**. Ago, 2007.

New Oxford American Dictionary, 3rd ed. New York: Oxford University Press, 2012.

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

NOE, R.A. *Women and Mentoring: a review and research agenda.* **Academy of Management**. v. 13, n.1, p. 65-78, 1988b.

PELUCHETTE, J. V. E; JEANQUART, S. *Professionals' Use of Different Mentor Sources at Various Career Stages: Implications for Career Success.* **The Journal of Social Psychology,** v. 140, n. 5, p. 549-564, 2000.

PELUCHETTE, J. V. E.; JEANQUART, S. *Professionals' use of different mentor sources at various career stages: Implications for career success***. The Journal of Social Psychology.** v. 140, n. 5, p. 549-564, 2000.

PETRÓCZI, A. *et al*. *Measuring tie-strength in virtual social networks.* **Connections,** v. 27, n. 2, p. 39-52, 2007.

POULSEN, M. K.; ARTHUR, M. B. *Intelligent Career Navigation*. **ABI/ INFORM Global**. v. 59, n. 5, p. 77, 2005.

RAGINS, B. R. *Antecedents of Diversified Mentoring Relationships*. **Journal of Vocational Behavior.** v. 51, n. VB971590, p. 90-109, 1997.

RAGINS, B. R. *et al. Marginal Mentoring: the effects of type of mentor, quality of relationship and program design on work and career attitudes.* **Academy of Management Journal**, v.43, n. 6, p.1177-1194, 2000.

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

RAGINS, B. R.; COTTON, J. L. *Gender and willingness to mentor in organizations*. **Journal of Management**, v. 19, n.1, 97–111, 1993.

RAGINS, B. R.; COTTON, J. L. *Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships*. **Journal of Applied Psychology**, n.84, p. 529–550, 1999.

RAGINS, B. R.; KRAM, K. E. ***The Handbook of Mentoring at Work:*** *theory, research and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2007.

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

RAGINS, B. R.; SCANDURA, T. A. *Burden or blessing? Expected costs and benefits of being a mentor.* **Journal of Organizational Behavior**, v. 20, n. 4, p. 493–509, 1999.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCK, D. A.; GARAVAN, N. T. *Reconceptualizing developmental relationships*. **Human Resource Development Review**. vol. 5, n. 3, p. 330-354, 2006.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. *Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions.* **Contemporary educational psychology**, v. 25, n. 1, p. 54-67, 2000.

SAMPIERI, R.H *et al.* **Metodologia de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Mc Graw Hill, 2006.

SAMUELS, A. *et al*. **Dicionário Crítico de Análise Junguiana.** Rio de Janeiro : Imago, 1988.

SCANDURA, T. A. *et al Perspective on Mentoring.* **Leadership & Organizational Development Journal of**, v. 17, n. 3, p. 50, 1996.

SCANDURA, T. A. *Mentorship and Career Mobility: an empirical investigation*. **Journal of Organizational Behavior**, v. 13, n. 2, p. 169-174, 1992

SCHEIN, E. H. ***Career anchors:*** *Discovering your real values*. San Diego: University Associates, 1990.

SCHEIN, E. H. ***Career Dynamics****: matching individual and organizational needs.* Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.
SCHWARTZ, S. H. *et al*. *Worries and values*. **Journal of personality**, v. 68, n. 2, p. 309-346, 2000.

SCHWARTZ, S. H. *Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries.* **Advances in experimental social psychology**, v. 25, n. 1, p. 1-65, 1992.

SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. *Toward a universal psychological structure of human values*. **Journal of personality and social psychology**, v. 53, n. 3, p. 550, 1987.

SELLTIZ, C. *et al* **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais.** 7 ed, São Paulo: Herder, 1965.

SILVEIRA, N. **Jung: vida e obra.** 7a ed**.** RJ: Paz e Terra, 1981.

SMITH, L. M. *Social capital and intentional change***.** **Journal of Management Development. Resources**. v. 25, n. 7, p. 718-731, 2006.

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

TAMAYO, A. Hierarquia de valores transculturais e brasileiros. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 23, p. 7-15, 2007.

THOMAS, D. A. *Racial Dynamics in Cross-Race Developmental Relationships.* **Administrative Science Quarterly**, v. 38, n.2, p. 169, 1993.

TILLMAN, L. C. *Mentoring, Reflection, and Reciprocal Journaling*. **Theory Into Practice**, v. 42, n. 3, p. 226-233, 2003.

TURBAN, B. D.; DOUGHRTY, T. *Role of Prótegé Personality in Receipt of Mentoring and Career Success.* **Academy of Management Journal** . v. 37, n. 3, p. 688-702, 1994.

VOGLER, C. A **Jornada do escritor:** estruturas míticas para escritores. 2a ed. RJ: Nova Fronteira, 2006.

VON FRANZ, M. L. O processo de individuação. *In:* JUNG, C.G. (ed). **O homem e seus símbolos**. RJ: Nova Fronteira, 1964.

WANG, S. *et al*. *The Role of Mentor Trust and Protege´ Internal Locus of Control in Formal Mentoring Relationships.* **Journal of Applied Psychology,** v. 95, n. 2, p. 358–367, 2010.

WANG, S. *et al*. *What affects willingness to mentor in the future? An investigation of attachment styles and mentoring experiences.* **Journal of Vocational Behavior** n.74, p. 245–256, 2009.

WHITELY, W. T.; COETSIER, P. *The Relationship of Career Mentoring to Early Career Outcomes.* **Organization Studies**. v. 14, n. 3, p. 419, 1993.

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO PARA A SELEÇÃO DA AMOSTRA

No_____

Prezado Participante,

esta pesquisa tem como objetivo entender a relação entre *networking* e o desenvolvimento de carreira.

O estudo é fundamentalmente acadêmico. Os resultados serão utilizados para a elaboração da tese de doutorado a ser apresentada para a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP). Todas as informações dadas serão tratadas sigilosamente e não serão divulgadas sem sua autorização.

Você levará cerca de 10 minutos para responder a todas as questões.

Ficaremos gratos caso você possa participar desta pesquisa. A sua contribuição será valiosa para o avanço dos estudos sobre a carreira de executivos no país.

Tendo dúvidas, ligue para (012) 8801-0001 ou mande um e-mail para angeli.kishore@usp.br ou angelikishore@yahoo.com.

Caso queira receber os resultados desta pesquisa, basta deixar seu e-mail: _____. Teremos todo o prazer em enviar um relatório sintético para você.

Atenciosamente,

Angeli Kishore

Doutoranda em Administração - FEA/ USP

Professora de Pós-graduação – Fundação Instituto de Administração (FIA)

Contatos: angeli.kishore@usp.br / Cel: (012) 8801-0001

Nome: _____

PARTE A:

Reflita sobre pessoas que têm ou tiveram um papel importante em sua carreira. Pessoas que serviram como modelo, que o auxiliaram em seu amadurecimento pessoal e profissional, no processo de reflexão sobre vida e trabalho e no seu autoconhecimento, bem como o apoiaram em questões sobre performance no trabalho, ofereceram informações, proteção e conselhos sobre movimentações na carreira.

Essas pessoas que o apoiaram de alguma forma, talvez, sejam pessoas com quem você tenha trabalhado ou trabalha, amigos novos ou antigos, pessoas da sua comunidade (instituição religiosa, voluntariado ou clubes), professores ou membros de sua família.

1. Por favor, abaixo, escreva as iniciais das pessoas que ofereceram algum tipo de apoio, que tenham sido realmente importantes e de qualidade para você.

Ao lado de cada nome, aponte a relação desta pessoa com você:

1. **Família** (todos que possuam relação de parentesco com você);
2. **Amigos** (de qualquer fonte e proximidade);
3. **Professores** (de qualquer época);
4. **Comunidade** (clubes, instituição religiosa e voluntariado) e
5. **Trabalho** (colegas de trabalho, chefes e mentores formais).

Deve haver no mínimo duas pessoas e no máximo seis.

1. Iniciais:_____ Relação: _____	2. Iniciais: _____ Relação: _____	3. Iniciais: _____ Relação: _____
4. Iniciais: _____ Relação: _____	5. Iniciais: _____ Relação:_____	6. Iniciais: _____ Relação: _____

2. Abaixo, escreva as iniciais das pessoas mencionadas, na linha "INICIAIS". Cada item, a seguir, corresponde a uma possível contribuição dessas pessoas para sua carreira. Para cada contribuição, pontue de **0** a **10** (permitindo casas decimais), sendo que quanto menor for a nota dada, menos essa pessoa terá contribuído naquele quesito para sua carreira. E quanto maior for a nota, mais essa pessoa terá contribuído naquele quesito para sua carreira**.**

INICIAIS →	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Promoção de atividades desafiadoras						
2. Criação de oportunidades para sua visibilidade em sua carreira						
3. Compartilhamento de informações com você						
4. Ações de patrocínio (financeiro ou recomendações)						
5. Proteção contra possíveis situações ameaçadoras para o avanço de sua carreira						
6. Uso como modelo quanto a atitudes, valores e comportamentos						
7. Aconselhamento sobre questões de fora do trabalho						
8. Provimento de apoio, respeito e encorajamento						
9. Amizade						
10. Sentimento de liberdade para ser você mesmo						

PARTE B:

1. **Sexo:** 1. F ( ) 2. M ( )

2. **Idade: _____**

3. **Setor de atuação da empresa atual ou anterior: _____**

4. **Cargo atual ou anterior: _____**

5. **Posição atual:**

1. ( ) Funções que não são de gestão
2. ( ) Gestor de nível operacional
3. ( ) Gestor de nível tático
4. ( ) Gestor de nível estratégico

APÊNDICE 2 – PEDIDO PARA PARTICIPAÇÃO DA ENTREVISTA

Prezado (a) _____,

meu nome é Angeli Kishore (Currículo Lattes Kishore), sou doutoranda em Administração pela Universidade de São Paulo e orientanda da Profa. Tania Casado (Currículo Lattes Casado).

Estou realizando uma pesquisa de doutorado sobre *networking* e sua relação com o desenvolvimento de carreira. E _____ o indicou como uma pessoa de grande influência para ele (a).

Eu gostaria de solicitar sua colaboração nesta pesquisa, entrevistando-o (a). Caso aceite, combinarei o horário que seja mais adequado a você. A entrevista levará cerca de 30 min. Ela poderá ser realizada pessoalmente, por *skype* ou por telefone, conforme sua conveniência.

Para evitar vieses, após a entrevista, eu oferecerei maiores explicações caso seja do seu interesse.

Reforço que esta pesquisa é fundamentalmente acadêmica. Todas as informações serão tratadas sigilosamente e não serão divulgadas sem sua autorização. Ao final, terei prazer em lhe enviar um relatório sintético.

Sabemos da preciosidade de seu tempo, porém sua participação seria de extrema valia para o avanço dos estudos em carreira no Brasil.

Aguardo sua resposta, agradeço sua atenção e coloco-me à disposição para eventuais esclarecimentos.

Atenciosamente,

Angeli Kishore
Doutoranda em Administração - FEA/ USP
Professora de Pós-graduação – Fundação Instituto de Administração (FIA)
Contatos: angeli.kishore@usp.br / Cel: (012) 8801-0001

APÊNDICE 3 – ROTEIRO DA ENTREVISTA

Nome:
Data:
Idade:

Você foi apontado (a) como uma pessoa que teve um grande impacto na vida de [nome]. O que você acha disso?	
Fale-me um pouco da interação entre vocês.	
Por que você se dispôs a fazer isso?	
Como você vê essa relação para você?	
O que você acha do [nome]?	
O que você acha que ele acha de você?	
Tem alguma coisa que eu não tenha perguntando e você gostaria de falar/ comentar?	
Vou fazer a análise da entrevista, caso exista alguma dúvida, eu poderia contatá-lo novamente?	