

Insper
Programa de Mestrado Profissional em Administração

ADRIANA QUADROS BRANT DE CARVALHO

**PROGRAMAS FORMAIS DE MENTORING NO BRASIL:
INVESTIGAÇÃO DOS RELACIONAMENTOS**

São Paulo
2015

ADRIANA QUADROS BRANT DE CARVALHO

**PROGRAMAS FORMAIS DE MENTORING NO BRASIL:
INVESTIGAÇÃO DOS RELACIONAMENTOS**

Dissertação apresentada ao Programa de
Mestrado Profissional em Administração do
Insper, como parte dos requisitos para a
obtenção do título de Mestre em
Administração.

Área de concentração: Estratégia
Organizacional

Orientador: Prof. Dr. Gazi Islam– Insper

**São Paulo
2015**

Carvalho, Adriana Quadros Brant de
Programas Formais de *Mentoring* no Brasil: uma investigação
dos relacionamentos
Adriana Quadros Brant de Carvalho
Orientador: Gazi Islam– São Paulo: Insper, 2015.
51 f.

Dissertação (Mestrado – Programa de Mestrado Profissional
em Administração de Empresas. Área de concentração: Estratégia
Organizacional) –Insper.

1. Recursos Humanos 2. Desenvolvimento 3. *Mentoring* 4.
Programas formais

FOLHA DE APROVAÇÃO

Adriana Quadros Brant de Carvalho

Programas formais de *Mentoring* no Brasil: investigação dos relacionamentos

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração do Insper, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Estratégia Organizacional

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. Gazi Islam

Orientador

Instituição: Insper

Assinatura: _____

Profa. Dra. Carla Sofia Dias Moreira Ramos

Instituição: Insper

Assinatura: _____

Prof. Dr. Andre Ofenhejm Mascarenhas

Instituição: Centro Universitário da FEI

Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

A todos os meus mentores, meus pais, os primeiros a me guiarem; àqueles que foram mentores quando eu não ainda não sabia o que era essa palavra, à minha primeira mentora formal, que me inspirou a sonhar mais alto, a líderes, amigos e amigas que mesmo sem receber o título de mentores, dividiram suas experiências e sabedoria comigo, me indicaram-me e abriram portas, enfim contribuíram para o meu desenvolvimento profissional e pessoal. Em especial nos dois últimos anos, agradeço ao apoio incondicional do meu marido, ao apoio sob protestos das minhas filhas, a uma das minhas melhores amigas que fez o papel de mentora no mundo acadêmico, à maravilhosa turma MPA07 do Insper e ao meu orientador, em especial por me encorajar nos momentos de desespero.

RESUMO

CARVALHO, Adriana Quadros Brant de. **Programas formais de Mentoring no Brasil: investigação dos relacionamentos**, 2015. 28 f. Dissertação (Mestrado) – Insper, São Paulo, 2015.

As relações de *mentoring* impactam positivamente o desenvolvimento da liderança. A fim de fomentar esses relacionamentos para mais líderes, as organizações têm investido em programas formais de *mentoring*. Por meio das narrativas individuais das duplas *mentor-mentee*, neste estudo são investigados os programas formais internos e suas contribuições no desenvolvimento rumo a liderança. Mediante a aplicação de pesquisa qualitativa, conclui-se que a maneira como cada indivíduo participante entende o conceito de *mentoring* e suas experiências anteriores moldam o tipo de relacionamento a ser estabelecido, a importância da afinidade entre os participantes, e que os programas e processo de formação das duplas muitas vezes são subestimados pelos programas. Identificou-se que os mentores têm dificuldade em exercer o papel de *sponsor*. Por último, conclui-se que a maioria dos relacionamentos ainda está na fase de cultivo quando do término do programa e são mais formais. Os resultados oferecem novos *insights* para melhorar os programas de *mentoring* e contribuem para preencher a lacuna de falta de estudos empíricos sobre os programas formais.

Palavras-chave: *mentoring*; relacionamentos *mentor-mentee*; desenvolvimento de recursos humanos.

ABSTRACT

CARVALHO, Adriana Quadros Brant de. **An investigation of mentor-mentee relationship dynamics of Formal Programs in Brazilian Organizations**, 2015. 28 f. Dissertação (Mestrado) – Insper, São Paulo, 2015.

Mentoring has been positively associated to leadership development. Due to *mentoring* positive effects, corporations have been increase emphasis on formal programs. This paper explores formal *mentoring* programs relationship dynamics and its contribution to leadership development through an in deep interview with nine mentor and seven mentee, most of them pairs. There is a lot of quantitative research about it but lack of understanding of its dynamics. This study has practical and theoretical implications: it brings insights on how the understanding of mentor roles and previous *mentoring* relationships shape the current relationship, presents the challenges of acting as sponsor. It confirms the importance of mentor-mentee matching. Finally, it presents evidences of formality and most of the pairs only evolves from initiation to cultivation phase.

Keywords: *mentoring*; mentor-mentee relationship; human resource development.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Funções de mentoring.....	Erro! Indicador não definido.
Figura 2 - Processo formal de mentoring	Erro! Indicador não definido.
Figura 3 - Modelo Conceitual do Mentoring.....	Erro! Indicador não definido.
Figura 4 - Resumo das abordagens de mentoring.....	Erro! Indicador não definido.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Lista de participantes.....	26
Tabela 2 - Códigos	28

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Trecho de outras entrevistas segundo os temas descritos nessa seção	34
Quadro 2 - Trecho de outras entrevistas segundo os temas descritos nessa seção	39

Sumário

SUMÁRIO EXECUTIVO	9
1. INTRODUÇÃO.....	11
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	13
2.1 Conceito de <i>mentoring</i> & histórico e características dos programas formais	13
2.2 Sponsorship.....	16
2.3 <i>Mentoring: características e relacionamento</i>	17
2.4 <i>Sensemaking</i>	20
3. QUESTÕES DE PESQUISA.....	22
4. CONTEXTO DA PESQUISA.....	23
5. METODOLOGIA.....	24
5.1 Breve discussão dos fundamentos epistemológicos.....	24
5.2 Estratégia de pesquisa.....	24
5.3 <i>Design</i> da Pesquisa.....	24
5.3.1 Definição da unidade de análise	25
5.3.2 Amostragem.....	25
5.3.3 Técnica de recolhimento e pesquisa de dados.....	26
5.3.4 Técnica de análise de dados	26
6. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	29
6.1 Antecedentes e entendimentos prévios importantes para o relacionamento	29
6.2 O relacionamento em si:	36
7. DISCUSSÃO DOS PONTOS EMERGENTES DA ANALISE.....	41
8. CONCLUSÃO	44
9. REFERÊNCIAS.....	46
APÊNDICE I - GUIA DE ENTREVISTA.....	50

SUMÁRIO EXECUTIVO

Devido à relevância e importância das relações de *mentoring* no desenvolvimento profissional, a área de recursos humanos, principalmente nas grandes corporações, vem cada vez mais incentivando essa prática. A fim de assegurar os benefícios desses relacionamentos aos profissionais com alto potencial, principalmente de grupos em desvantagem como as mulheres, muitas empresas promovem programas formais de *mentoring*. Entende-se por programas formais aqueles com algum nível de gerenciamento e orquestração das relações por parte de recursos humanos, com duração determinada e objetivos sugeridos.

O objetivo desse estudo foi entender em profundidade essas relações, fatores que influenciam o relacionamento e suas dinâmicas. Do ponto de vista teórico, identificou-se oportunidades de entender com mais precisão o relacionamento entre os envolvidos no processo de *mentoring*.

Mediante entrevistas, buscou-se investigar os seguintes pontos: como os participantes apropriam-se dos conceitos de *mentoring*; como se iniciou e se desenvolveu a relação; qual era a dinâmica das interações, quais foram os momentos críticos e quais eram as expectativas e objetivos a serem alcançados. Especial atenção foi dada aos desafios da atuação dos mentores como *sponsors*. Essa questão é relevante, já que alguns estudos apontam que os mentores de programas formais não atuam como *sponsors* e que mesmo com o aumento de mentores, grupos em desvantagem, como as mulheres, continuam não alcançando o topo, e a hipótese levantada é que esses mentores se limitam ao aconselhamento e não atuam para alavancar a carreira dos *mentees*.

O método de pesquisa escolhida foi o qualitativo. Foram conduzidas entrevistas individuais com nove mentores, cinco homens e quatro mulheres, sete *mentees*, dois homens e quatro mulheres, de seis empresas de grande porte. Na maioria dos casos os participantes formavam uma dupla e a escolha foi feita pela própria empresa, respeitando critérios informados pela pesquisadora com integrantes de programas pré-identificados como de *mentoring* formal, proporções similares de homens e mulheres e várias funções. Essas entrevistas foram transcritas e codificadas. No decorrer das entrevistas e análises, alguns pontos chamaram atenção e foram aprofundados e alguns códigos, modificados.

A análise dos dados mostrou os seguintes temas: as variações no entendimento de cada entrevistado sobre o conceito de *mentoring* e como a maneira de interpretar o conceito impacta o relacionamento; o conflito entre um sistema meritocrático e a necessidade de um *sponsor* para que o profissional avance na carreira; que o entendimento do que é *sponsor* e *mentoring* e a

duração dos programas são obstáculos para o líder exercer o papel de *sponsor*; confirmou-se a importância do *matching* da dupla e constatou-se que: (i) as empresas não se apropriam das recomendações dos estudos sobre essa questão; (ii) as várias dinâmicas existentes nos relacionamentos não permitem a definição de um padrão evolutivo para esses relacionamentos; e, por último, (iii) que a maioria dos relacionamentos ainda está na fase do cultivo da relação quando do término do programa, o que demonstra a importância da afinidade entre a dupla.

Do ponto de vista teórico, as principais contribuições da pesquisa foram: mostrar como o entendimento do conceito de *mentoring* molda a atuação de mentores e *mentees* no relacionamento; identificar alguns dos obstáculos para que o mentor torne-se um *sponsor* em programas formais, como o entendimento dos conceitos e sistema de mobilidade e duração dos programas e destacar a importância da relação da afinidade entre a dupla e os processos de *sensemaking* e *enactment* presentes nos relacionamentos de *mentoring*.

Do ponto de vista prático, o estudo mostra que as empresas devem: revisar o processo de *matching* dos programas atuais e verificar como é possível torná-lo mais robusto com os recursos de suporte existentes; avaliar a duração do programa; discutir e explicitar que funções do mentor são esperadas no programa e definir a melhor estratégia para assegurar que talentos de grupos em desvantagem, como as mulheres, tenham *sponsors*.

1. INTRODUÇÃO

A escassez de mão de obra especializada, a competição pelos melhores, a necessidade de inovar e atuar em ambientes cada vez mais complexos, globais e voláteis faz com que a importância do capital humano e sua diversidade venham ganhando cada vez mais relevância e apresentando muitos desafios para as empresas (PLOYHART, 2006; JULIAN, 2014), assim como o desenvolvimento dos seus líderes (DERUE, 2011). Apesar de inúmeras pesquisas sobre a importância do gerenciamento dessa nova força de trabalho e sobre treinamento de líderes, as empresas ainda enfrentam desafios para se apropriarem dos resultados dessas pesquisas (POLYHAR, 2006; DERUE, 2011). Uma das evidências dessa dificuldade é que o topo das organizações não reflete a diversidade do capital humano, o número de mulheres ainda é baixo (ELY, IBARRA, KOLB, 2011; ILO, 2015), assim como outras minorias, tais como os negros (MURRELL et al., 2008). Sendo a inclusão da diversidade um desafio para as empresas, até mesmo pela dificuldade da liderança mudar seu *mind set* com relação ao tema, os treinamentos dos gestores são prioridade e têm demandando mais investimento e várias abordagens das organizações (DERUE, 2011), em especial, em práticas que possibilitam trabalhar individualmente cada um (Day, 2011). Dentre essas práticas, destaca-se a prática de *mentoring*, que é mencionada com uma das mais utilizadas e efetivas (DAVIS, 2011; ALLEN et al, 2006; COLLINS, 2004).

Entende-se por *mentoring* o relacionamento de um profissional mais experiente que oferece orientações a outro, menos experiente, em relação à carreira, como oportunidades de exposição, participação em projetos, atua como um padrinho, além de dar suporte psicológico ao *mentee* (JOO, SUSHKO, MCLEAN, 2012; CHUN, SOSIK, YUN, 2012; KRAM, 1983). A figura do mentor tem sido estudada há bastante tempo e é um dos processos de desenvolvimento naturalmente procurado por profissionais mais novos (LEVINSON et al., 1978 apud KRAM, 1983). Cabe ressaltar que as relações de *mentoring* surgem de um acordo pensado entre os participantes visando primordialmente o desenvolvimento da carreira do *mentee*, desenvolvimento este que será orientado pelo mentor. Desde meados de 1980, entre outros fatores, devido a uma força de trabalho mais diversa, essas relações informais passaram a ser orquestrada pelas empresas (NATALE; DIAMANTE, 2005). Esses programas oficiais, que formalizam as relações, têm boas intenções, mas muitas vezes as relações são superficiais e não atingem o grau de intimidade das relações informais (ARMSTRONG; ALLISON; HAYES, 2002).

Uma das causas de relacionamentos superficiais, nos quais há baixa espontaneidade e confiança e onde o *mentee* termina por não dividir frustrações e fica inibido em pedir direcionamento (TEPPER, 1995), é a diferença de gênero entre os pares, estilos cognitivos (ARMSTRONG, ALLISON; HAYES, 2002), e falta de experiências prévias como *mentee* (RAGINS; COTTON, 1989). Weimberg e Lankau (2011), mediante estudo longitudinal qualitativo das relações de *Mentoring* formal, conclui que o tempo do relacionamento pode diminuir as dificuldades na relação devido a diferenças de gênero. Investimento e comprometimento com o processo são fundamentais e a importância do papel do coordenador do programa formal de *mentoring*.

Na questão da forma como o programa é conduzido, aprofunda-se a abordagem na formação de duplas (ARMSTRONG; ALLISON; HAYES, 2002). Ainda são poucos os estudos empíricos sobre programas formais de *mentoring*, existe oportunidade de explorar o relacionamento em si (DAY, 2001), os fatores do relacionamento para o cultivo e manutenção de uma relação bem-sucedida (WANBERG, WELSH; HEZLETT, 2003), dificuldades do mentor em exercer o papel de *sponsor* (PADDISON, 2013) e o suporte psicológico na construção da identidade como líder e no desenvolvimento da autoconfiança (WEIMBERG; LANKAU, 2011). Os estudos existentes normalmente são de contextos da cultura anglo-saxã.

Levando em conta está contextualização, este estudo propõe-se, portanto, a explorar o relacionamento dos participantes, de programas formais de algumas empresas de grande porte do setor privado brasileiro trazendo à tona algumas questões como: o desenvolvimento do processo dos relacionamentos entre mentores e *mentees* e a forma como a relação de *mentoring* pode ou não ser a base para uma relação posterior de *sponsorship*. O levantamento e análise dos dados segue a metodologia qualitativa e longitudinal retrospectiva.

Na próxima seção analisa-se em mais profundidade a literatura sobre *mentoring*, prática de muita relevância no desenvolvimento da liderança sobre a qual ainda faltam estudos empíricos (CHUN; SOSIK; YUN, 2012; ALLEN; EBY; LENTZ, 2006), focando em programas formais, relacionamentos e o papel de *sponsor*. Na terceira seção, descreve-se as perguntas da pesquisa, na quarta o contexto da pesquisadora que a levou a se interessar pelo tema. Na quinta seção explica-se a metodologia, amostra, técnica de recolhimento e análise dos dados. Na sexta seção apresenta-se a análise dos dados, na sétima discute-se os pontos emergentes na análise e por fim, tem-se a conclusão.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura será concentrada nos programas de *mentoring*, mas focando tanto nas dinâmicas entre mentores e *mentees*, quanto nos aspectos relacionais entre eles. Inicialmente, são apresentadas definições de *mentoring* e histórico dos programas formais. A partir desse ponto, investiga-se o papel de *sponsor* como uma das possíveis funções de um mentor, que nem sempre é observado nos relacionamentos e ao mesmo tempo tem contribuição importante no avanço da carreira do *mentee*. Esses fatores levam à necessidade de explorar os estudos sobre relacionamento em si, fatores que influenciam o relacionamento, impacto das características individuais, diferenças observadas entre relações informais e formais de *mentoring*. Por fim, são analisados estudos sobre teoria de *sensemaking* que permitem acrescentar essa lente ao estudo do relacionamento em si.

2.1 Conceito de *mentoring* & histórico e características dos programas formais

A definição tradicional de *mentoring*, no mundo corporativo, consiste em uma relação, normalmente de longa duração, entre uma pessoa menos experiente e outra mais experiente, em que a mais experiente oferece orientações para a outra, além de dar suporte psicológico ao *mentee*, como encorajamento e conselhos (KRAM, 1983, JOO, SUSHKO, MCLEAN, 2012; CHUN; SOSIK; YUN, 2012) e *coaching* (EBY; LOOCKWOOD, 2005). O papel de atuar como um *sponsor*, muitas vezes chamado de padrinho em Língua Portuguesa, também é mencionado na definição de *mentoring* (KRAM, 1983), no entanto, poucos mentores se dispõem a gastar energia, e muitas vezes, sua credibilidade, advogando e expondo o *mentee* a outros líderes (PADDISON, 2013). Já Higgins e Kram (2001) definem *mentoring* como uma relação interpessoal intensa, em que um profissional mais sênior guia e suporta outro membro da mesma organização mais júnior. Considerando que, no mundo atual, pessoas muito jovens atingem postos altos na hierarquia, essa última definição é oportuna, e pode-se ler a pessoa mais jovem como de posição hierárquica menor ou com menos experiência.

O aprendizado em suas diversas dimensões (cognitivo, afetivo, baseado em competências e as redes sociais) é o principal benefício do processo de *mentoring* (SRIVASTAVA; RAJ, 2014). Outros impactos positivos são: melhora no entendimento do *mentee* sobre suas responsabilidades e cargo, aumento de oportunidades na carreira, promoções

e performance (SRIVASTAVA; RAJ, 2014). Já os mentores relatam melhoria nas suas habilidades gerenciais, como capacidade de lidar com times diversos, gratificação pessoal e desenvolvimento de novas relações pessoais (EBY; LOOCKWOOD, 2005). A figura a seguir demonstra, de forma resumida, as várias funções desse tipo de relacionamento:

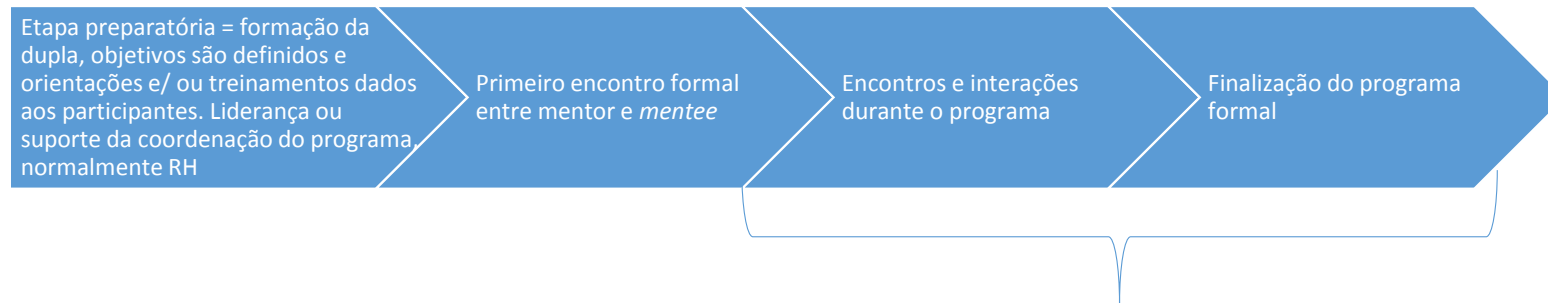
Funções de <i>Mentoring</i>	
Carreira (1)	Psicológicas (2)
<i>Sponsor</i> = suporte ativo para um funcionário conseguir ser promovido ou transferido lateralmente para outras funções Exposição e Visibilidade = dando tarefas extras ou projetos que permitam o funcionário ter contato com outros executivos de posições mais altas. <i>Coaching</i> = dividindo conselhos, informações e ideias que ajudem o funcionário a atingir objetivos e receba reconhecimento Proteção = escondendo o funcionário para evitar problemas com executivos de posições mais altas.	
<i>Role Modeling</i> = servindo como modelo de liderança para o funcionário se espelhar Aceitação e confirmação = transmitindo atenção, estima e afeto positivos Aconselhamento / Amizade= dividir experiências sociais informais e usar escuta ativa para ajudar o funcionário a explorar preocupações consigo mesmo e com sua carreira	
(1) Funções de carreira são aqueles aspectos do relacionamento que primordialmente contribuem para o avanço profissional (2) Funções psicológicas são aspectos do relacionamento que primordialmente contribuem para o clareza de identidade, sentido de competência, e efetividade no papel gerencial.	

Figura 1 - Funções de mentoring

Fonte: autoria própria, com base em Kram (1983, p. 7) e Wanberg, Welsh, Hezlett (2003, p. 3)

Entendendo os benefícios das relações informais de *mentoring*, por volta de 1980 as empresas implementaram programas formais para endereçarem vários desafios como diferenças culturais, falta de talentos, inovação, fusões e aquisições e ações afirmativas (DOUGLAS, 1997). Segundo Eby e Loockwod (2005), os programas formais de *mentoring* normalmente têm duração e objetivos definidos, a empresa faz o esforço para formar a dupla mentor-*mentee* e são oferecidos orientação e/ou treinamento aos participantes. A figura n. 2 sumariza o processo formal de *mentoring*.

Programas Formais



Duração previamente determinada

Figura 2 - Processo formal de mentoring

Fonte: autoria própria

Outros estudos sobre os programas formais corroboram com o tempo de duração determinada – entre seis e 12 meses - e de treinamentos oferecidos aos participantes. Ao mesmo tempo, acrescentam discussões a respeito de diferentes resultados com relação à motivação em participar dos programas. Enquanto as relações formais trazem diversos benefícios, elas podem implicar uma menor motivação, devido à falta de afinidades (RAGINS; COTTON, 1989, *apud* WANBERG; WELSH; HEZLETT, 2003).

A questão da formação da dupla é investigada a fundo por Armstrong, Allison e Hayes (2002) em uma pesquisa qualitativa com 53 duplas de mentores e *mentees*, focando na questão de estilo cognitivo dos participantes. Conclui-se que existe uma relação direta entre a similaridade de estilo cognitivo entre os participantes e o aumento da percepção de suporte na carreira e psicológico percebido pelo *mentee*. Nesse artigo, ressalta-se a necessidade de futuras pesquisas que busquem entender a importância da química pessoal (EBY *et al.*, 2008).

2.2 Sponsorship

Existem vários fatores que influenciam a progressão na carreira e podem ser agrupados em dois sistemas. No primeiro, denominado mobilidade de concurso (*contest mobility*), as oportunidades de promoção são justas e abertas; portanto, o trabalho duro em si da pessoa aliado à sua educação, mais treinamento e habilidades, determinam a chance de ela ser promovida. No segundo sistema, mobilidade patrocinada (*sponsored mobility*), as pessoas que recebem mais suporte e orientação do supervisor têm mais chances de serem promovidas (TURNER, 1960 apud WAYNE *et al.*, 1999). Supervisores também podem ser *sponsors*, e não obstante a empresa tenha um sistema baseado em meritocracia, a atuação do supervisor como padrinho de um funcionário em especial pode ocorrer; um sistema não exclui o outro; pelo contrário, em muitos casos, ter um *sponsor* é crítico para ascender ao topo das organizações. (WAYNE *et al.*, 1999).

Um *sponsor* é um executivo ou executiva sênior que abre oportunidades a um líder menos experiente, defendendo-o ativa e publicamente (PADDISON, 2013), o que consequentemente pode colocar sua própria reputação em risco. Segundo Deborah Elam, diretora de diversidade na GE “Você pode ser mentor ou *coach* de alguém que é horrível sem comprometer sua reputação. Muitas das atividades do mentor podem ser feitas pelo telefone, nos bastidores”. (HEWLET *et al.*, 2010, p. 5). Tornar-se um *sponsor* pode ser uma das atribuições de um mentor (KRAM, 1983; GHOSH, 2014).

Eby e Loockwood (2005) mencionam a dificuldade em se encontrar evidências que mentores formais atuam como *sponsors* públicos e tenham um papel importante no desenvolvimento de longo prazo do *mentee*, principalmente quando o *mentee* é uma mulher (DI GIOVANNI, 2014). As mulheres têm mais dificuldade em terem *sponsors* do que os homens (HEWLET *et al.*, 2010) e uma das possíveis explicações para essa dificuldade é a tendência de as pessoas gravitarem em torno de iguais ou escolherem iguais para promoverem (SCHNEIDER *et al.*, 1998; EAGLY; CARLI, 2007). Outro ponto a ser destacado é o de que, atualmente, a maioria da liderança ainda é de homens (JULIAN, 2014).

Como afirma Diane Paddison (2013, p. 1) “*For decades business leaders have been told that targeted mentorship programs are the key to sucessful talent development and retention*¹, mas ela mesma defende em seu artigo, que esses programas que as pessoas com alto potencial

¹ Durante décadas, os líderes empresariais disseram que programas de orientação específicos são a chave para o desenvolvimento de talentos bem sucedidos e para a retenção desses talentos. (tradução própria).

têm se mostrado insatisfeitas apesar desse investimento e conclui defendendo que o que talentos diversos com potencial precisam é *sponsorship*.

No caso específico de *mentoring*, foi observado que os mentores das mulheres não oferecem suporte como *sponsor* ao contrário do que acontece com os homens, portanto, suas relações de *mentoring* não impactam seu avanço na carreira (IBARRA; CARTER; SILVA, 2010). O depoimento abaixo, extraído do artigo *Why men still get more promotion than women* de Herminia Ibarra, Nancy Carter e Christine Silva (2010, p.5), exemplifica bem essa questão: “My mentor advice me that I should be more attention to my strategic influence skills...but often he suggests I do things that totally contradict my personality.”²

2.3 *Mentoring: características e relacionamento*

Estudos anteriores sobre os programas formais de *Mentoring* já exploraram várias características individuais dos participantes, das quais destacam-se alguns pontos: o impacto positivo no relacionamento das características de personalidade, como autoestima elevada, extroversão e auto monitoramento (WANBERG; WELSH; HEZLETT, 2003), proatividade do mentor e a percepção de similaridade do *mentee* em relação ao mentor (WANBERG; KAMMEYER-MUELLER; MARCHESE, 2006). O impacto negativo da diferença de gênero no relacionamento, provavelmente, devido à incapacidade de mentores homens entenderem o que é necessário para o sucesso das mulheres ou pela dinâmica da relação em si. (WANBERG; WELSH; HEZLETT, 2003).

Outros fatores, para além das características individuais, também impactam positivamente a dinâmica do relacionamento de *mentoring*. O primeiro deles é o tempo que a dupla reserva as conversas e discussões e como as discussões são feitas, presencialmente e/ou por telefone e/ou por *e-mail*, a quantidade de interações impacta positivamente o relacionamento (WEIMBERG; LANKAU 2011). O tempo, duração do relacionamento, também é um mediador importante (ALLEN; EBY; LENTZ, 2006)

Ensher e Murphy (2011, p. 254) definem bem a ambiguidade e dificuldade de entender as relações de *mentoring*: “Seria muito simplista assumir que as relações de *Mentoring* são 100% boas ou 100% ruins. Ao contrário, assim como em outros relacionamentos, a relações de *Mentoring* tem aspectos bons e ruins”.

² Meu mentor me aconselhou que eu melhorasse as minhas habilidades estratégicas de influência... mas, muitas vezes ele sugere que eu faça coisas que contradizem totalmente a minha personalidade (tradução própria).

Existem duas teorias que dão base ao entendimento dos relacionamentos de *mentoring*. A primeira, teoria de troca social (*Social Exchange*) enfatiza a questão de reciprocidade e a importância de ter benefícios (aprendizado para o *mentee*, prestígio na organização para o mentor) maiores do que os custos (investimento de tempo) (RAGINS; KRAM, 2008), mesmo que esses benefícios sejam de fácil mensuração com nas trocas econômicas e alguns possam ser de longo prazo (WU; TURBAN; CHEUNG, 2012). A segunda, teoria, *Enactment theory*, aborda as estratégias de comunicação em um relacionamento e como elas afetam a sua evolução (RAGINS; KRAM, 2008).

As relações informais podem durar até cinco anos, percorrendo quatro fases: início, cultivo, separação e redefinição da relação. Na primeira fase, até um ano, os participantes iniciam a relação que, aos poucos, vai ganhando importância para ambos (KRAM, 1983). Nessa primeira fase, o relacionamento é mais formal e as relações mais contratuais (GRAEN; UHL-BIEN, 1995). Na segunda fase, chamada de cultivo, que dura de dois a cinco anos, o relacionamento é aprofundado e são explorados ao máximo as várias funções de apoio à carreira e apoio psicológico (KRAM, 1983). Em relacionamentos espontâneos, nessa fase extrapolam-se os papéis contratuais e os indivíduos passam a trocar informações e recursos tanto pessoais como profissionais, aumentando a reciprocidade e confiança e o relacionamento atinge a fase madura, onde realmente existe alto grau de confiança (GRAEN; UHL-BIEN, 1995). Na terceira, ocorre a separação, que pode ser ocasionada por vários motivos: o profissional mais novo não precisa mais de suporte, as trocas já foram todas exploradas, o profissional mais sênior tem menos tempo, entre outros. Pode ocorrer uma quarta fase onde há, por exemplo, uma redefinição da relação, amizade e suporte entre pares (KRAM, 1983). Não foi encontrado nenhum estudo mostrando as fases dos relacionamentos formais, talvez pelo fato de que o tempo médio de duração é de seis a 12 meses (WANBERG; WELSH; HEZLETT, 2003). Uma possível suposição é que há uma aceleração das fases ou, eventualmente, a exclusão de alguma delas nas relações formais. Essa questão é pouquíssima explorada para explicar as dificuldades dos programas formais em imitarem as relações espontâneas.

Wanberg, Welsh e Hezlett (2003), observando as fases de início e cultivo, construíram o modelo conceitual em que mencionam antecedentes da relação como características dos participantes e da dupla, os antecedentes do programa, respectivas regras e estrutura, como o *mentoring* é dado, frequência e escopo, e por último os resultados, tanto para o mentor como para o *mentee*, conforme figura n. 3, porém não exploram o relacionamento em si.

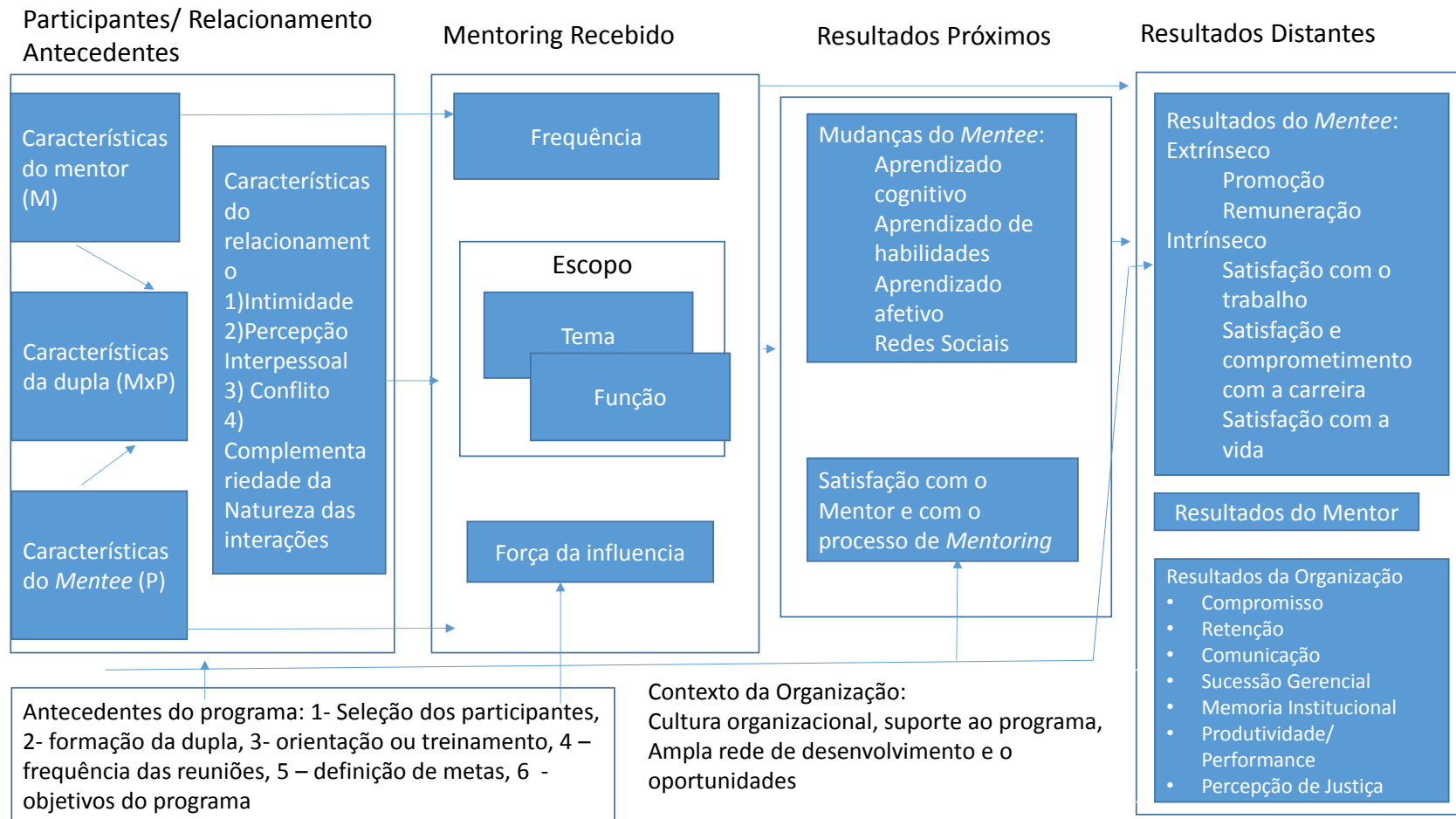


Figura 3 - Modelo Conceitual do Mentoring

Fonte: elaboração própria, com base em Wanberg, Welsh e Hezlett (2003)

2.4 Sensemaking

Sensemaking é o processo pelo qual um indivíduo entende eventos ou mudanças aparentemente inexplicáveis, dando significado a eles por meio de um olhar retroativo a eventos e imagens, e com interação social (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005; WEICK, 2002). Segundo Angelique Du Toit (2007, p. 3) “Esse processo também implica filtrar, classificar e integrar os novos eventos nas estruturas de referência existentes”, e é cada vez mais importante em ambientes organizacionais tão complexos e cheios de mudanças. Parte da função de um líder é dar suporte às pessoas nesse processo, com o objetivo de dar sentido aos eventos e as levar a uma atitude de protagonismo, não de vítima. As pessoas precisam conversar com outras para descobrirem significados comuns e encontrarem dicas que confirmem suas análises (WEICK, 2002). Somando-se a esses aspectos, hipóteses de que as habilidades sociais possam impactar os custos e benefícios da relação, o papel das habilidades sociais nas relações de *mentoring* tem recebido pouca atenção (WU; TURBAN; CHEUNG, 2012).

O processo de *sensemaking* está relacionado com a interação entre ação e interpretação mais do que a influência da interpretação na escolha (WEICK, 2002). Nesse contexto, o processo de contar a história, as narrativas, as palavras escolhidas e as habilidades linguísticas são fatores importantes na construção da realidade (BIRD, 2007). O bom desempenho do mentor, principalmente na função de *coach*, é influenciado por esse processo, que muitas vezes é inconsciente, intuitivo e afeta atitudes e comportamentos rotineiros sem que as pessoas se dêem conta (DU TOIT, 2007). Esses julgamentos inconscientes representam um desafio maior nas interações de duplas heterogêneas, afetando grupos em desvantagens (BANAJI; NOSEK; GREENWALD, 2004) ou em relações de pessoas de diferentes nacionalidades (HARVEY *et al*, 1999).

A figura n. 4 resume os principais pontos revisados nessa seção. Baseado neles, este estudo investiga o processo de relacionamento nos programas formais de *mentoring*, preocupando-se em identificar momentos críticos, como é a comunicação e expectativa dos participantes, qual o grau de intimidade e confiança ao longo da relação e como esse relacionamento influencia os benefícios percebidos, tanto pelo mentor como pelo *mentee*.

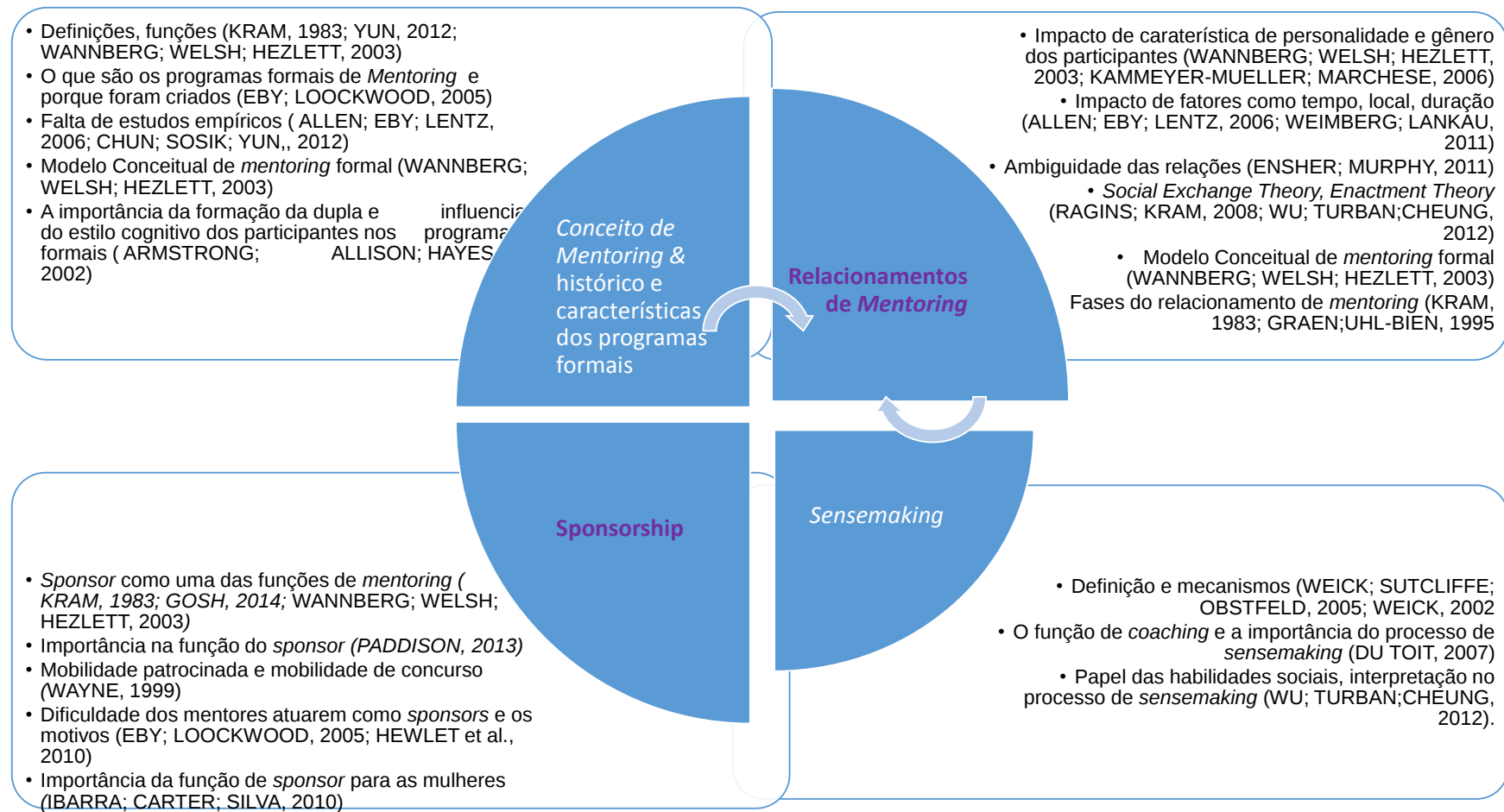


Figura 4 - Resumo das abordagens de mentoring

Fonte: elaboração própria

3. QUESTÕES DE PESQUISA

Com base na literatura exposta e nos objetivos da atual pesquisa, foram identificadas duas principais lacunas que são o objetivo desse trabalho. A primeira delas relaciona-se com o desenvolvimento dos relacionamentos e, a segunda, com o processo de migração da relação de mentor para *sponsor*. De forma mais clara, as perguntas podem ser apresentadas da seguinte forma:

1 -Como se desenvolve o processo dos relacionamentos em programas formais de *Mentoring*?

2- Que fatores explorados no processo de relacionamento contribuem para que o mentor torne-se *sponsor*, ou seja, tenha um alto grau de comprometimento?

4. CONTEXTO DA PESQUISA

Este estudo foi conduzido em algumas empresas participantes do grupo Aliança para Empoderamento das Mulheres. São todas empresas de grande porte e multinacionais. Esse grupo tem por base os sete princípios de empoderamento das mulheres criado pela ONU Mulheres e Pacto Global em 2010. Um dos princípios é o desenvolvimento e a capacitação das mulheres e, dentre eles, foi um consenso a necessidade de entender melhor as práticas de *coaching & mentoring*. Como não há um consenso se as empresas devem ou não adotar programas específicos para mulheres, e por outro lado, entende-se a importância dos programas para outros grupos em desvantagem e a população em geral, foi definido que a investigação é importante para toda a população.

Em uma primeira fase, anterior a essa dissertação, foram levantadas todas as práticas dessas empresas em relação ao suporte a *mentoring* informal, programas formais e seus objetivos e público, e programas externos de *coaching* executivo. A decisão do escopo do estudo foi baseada nos interesses dessas empresas, nos programas formais, que têm ganhado cada vez mais espaço dentro das organizações e atingem líderes e futuros líderes em maior grau do que os programas externos, devido, entre outros motivos, aos custos. Cada uma das empresas adota uma nomenclatura e regras e estruturas customizadas às suas necessidades; portanto, a seleção foi baseada nos objetivos do programa e não no nome em si. É importante lembrar que a necessidade das empresas tem eco com a lacuna de falta de estudos empíricos dos programas formais de *mentoring* do ponto de vista acadêmico.

5. METODOLOGIA

5.1 Breve discussão dos fundamentos epistemológicos

A base epistemológica deste estudo está calcada no construtivismo social. Entende-se que existe um mundo real, porém, somente é possível entendê-lo via crenças e interpretações (SYMOM; CASSELL, 1999 apud CASSELL; SYMON, 2004). O principal resultado esperado é compreender essas relações, portanto, o estudo baseia-se nos significados como ponto de partida e conversa como técnica de recolhimento de dados e a análise visa compreender o sentido (EASTERBY-SMITH, THORPE; LOWE, 2002).

5.2 Estratégia de pesquisa

O método qualitativo é o mais indicado, pois foca na compreensão, descrições ricas e conceitos emergentes e teóricos (RITCHIE; LEWIS 2003). Sua flexibilidade de *design* também permite olhar o fenômeno sem predefinir o que será importante e responder a oportunidades não previstas que surgem com a pesquisa. Segundo Langley (1999), a pesquisa qualitativa por meio de entrevistas em profundidade é apropriada para analisar um fenômeno de forma fluida.

Considerando o fato que as pesquisas qualitativas sobre os programas formais de *mentoring* são menos frequentes do que as quantitativas e o fato de que vários programas investigados foram criados recentemente, optou-se por adotar uma natureza exploratória das narrativas, indicada para descobrir ou identificar categorias de significado relevante (YIN, 2011). Optou-se pela abordagem abdução, na qual os modelos e conceitos vão sendo adaptados conforme os dados vão sendo explorados.

5.3 *Design* da Pesquisa

5.3.1 Definição da unidade de análise

Considerando Yin (2011) que define o que é a unidade de análise num trabalho de pesquisa, tem-se que o objetivo dessa investigação é o processo de relacionamento entre mentor-*mentee*.

5.3.2 Amostragem

Para entender os relacionamentos dos programas formais especialmente focados no avanço dos participantes para o topo das organizações, objeto desse estudo, minimizar o fator da cultura organizacional de cada uma das empresas, bem como a função dos entrevistados e ainda garantir uma amostra significativa para estudar o fenômeno, optou-se por uma amostragem não probabilística e intencional, observando os critérios: duas duplas de mentor-*mentee* por empresa participante do estudo, metade de homens e metade mulheres (RITCHIE; LEWIS 2003).

A pesquisadora explicou os critérios da seleção dos participantes aos representantes das empresas no grupo Aliança. Esclareceu que, para esse tipo de metodologia, não é necessário que a amostra seja representativa da população, como em pesquisas quantitativas, mas que, ao mesmo tempo, era necessário que as pessoas viessem de diferentes funções e com trajetórias de carreiras distintas. Depois, enviou uma mensagem explicando o projeto e etapas da entrevista, quando solicitado pelo representante, a fim de apoiá-lo no convite aos possíveis participantes.

Os representantes, obedecendo aos critérios estabelecidos, indicaram os nomes conforme sua conveniência e disponibilidade do mentor e do *mentee* de colaborar com o projeto. Em alguns casos, a apresentação dos participantes à candidata foi feito por *e-mail* e, em outros, foram passados os *e-mails* e telefones para que a pesquisadora entrasse em contato. O tempo entre o contato inicial e as entrevistas foi diferente em cada uma das empresas. Conciliar as agendas foi um grande desafio e, em alguns casos, os representantes precisaram interferir para que a entrevista fosse feita. Ao final, foram entrevistadas 16 pessoas, mesclando homens e mulheres, de funções distintas e diferentes posições hierárquicas. Segue tabela dos participantes:

Tabela 1 - Lista de participantes

Indivíduo	Papel	Sexo	Dupla	Empresa
1	Mentor	Homem	Indivíduo 2	A
2	Mentee	Homem	Indivíduo 1	A
3	Mentor	Mulher		A
4	Mentor	Homem	Indivíduo 5	B
5	Mentee	Homem	Indivíduo 4	B
6	Mentor	Mulher	Indivíduo 7	C
7	Mentee	Mulher	Indivíduo 6	C
8	Mentor	Mulher	Indivíduo 9	D
9	Mentee	Mulher	Indivíduo 8	D
10	Mentor	Homem	Indivíduo 11	E
11	Mentee	Mulher	Indivíduo 10	E
12	Mentor	Mulher	Indivíduo 13	E
13	Mentee	Mulher	Indivíduo 12	E
14	Mentor	Homem		F
15	Mentor	Homem		F
16	Mentee	Mulher		F

Fonte: elaboração própria

5.3.3 Técnica de recolhimento e pesquisa de dados

A reflexão dos participantes sobre o relacionamento, assim como suas motivações e crenças são relevantes e, nestes casos, o método mais recomendado é a entrevista. A perspectiva individual e o fato de assegurar conforto e confidencialidade são importantes para coletar os dados; por conseguinte, as entrevistas foram individuais (RITCHIE; LEWIS, 2003).

As entrevistas têm duração média de 45 minutos, a maioria ocorreu presencialmente e algumas por telefone, com guia de entrevista previamente preparado. O guia tem questões abertas. As entrevistas foram gravadas com consentimento e transcritas. O guia está no apêndice I deste documento.

5.3.4 Técnica de análise de dados

A análise dos dados segue a técnica da análise de modelo (*Template Analysis*), que não é um único método em si, e sim maneiras de organizar os dados. Essa técnica consiste em

produzir uma lista de códigos, preparados com base na literatura e perguntas investigadas na pesquisa, depois, usam-se os códigos para classificar frases e exemplos em cada uma das narrativas, e por último analisam-se essas frases e exemplos para cada um dos códigos, procurando grandes temas e possibilidade de agrupá-los (CASSELL; SYMON, 2004). Cabe salientar que a lista de códigos é modificada conforme as entrevistas são analisadas, já que a leitura das narrativas, baseada no conhecimento adquirido na literatura e vivência, permite ao pesquisador ter novos *insights*. Neste estudo, adotou-se o *software NVIVO* para codificar as entrevistas.

A fim de garantir a confiabilidade da análise e tratamento dos dados, as codificações em si foram analisadas por outro mestrando, e durante o processo de análise das entrevistas foram realizadas discussões com alguns dos participantes do grupo Aliança sobre os temas que emergiram.

Para este estudo elaborou-se uma lista de códigos que foi gerada por um processo iterativo entre dados e teorização. Tomou-se como base o modelo conceitual de relacionamentos de *mentoring* formal de Wanberg, Welsh e Hezlett (2003) para selecionar fatores que antecedem o programa e influenciam o relacionamento, como contexto, suporte de RH, características, crenças, valores e expectativas individuais e fatores presentes durante o relacionamento que têm grande influência, como a frequência. Os estudos sobre as várias funções que o mentor pode exercer (KRAM, 1983; WANBERG; WELSH e HEZLETT, 2003) geraram os códigos sobre expectativas e a função de *sponsor* foi tratada como um ponto separado, devido às oportunidades de explorar melhor por que mentores formais tem dificuldade em assumir essa função, como apontado por Eby e Looockwood (2005).

Inicialmente, explorou-se o tema das diferenças de gênero e seus impactos no *mentoring*, depois das primeiras entrevistas, realizou-se a sua releitura e conversas com outros pesquisadores que apoiam a pesquisa, optou-se por eliminar essa pergunta que abordava a questão de gênero e optou-se por deixar que o tema emergisse, se fosse o caso, espontaneamente. Por outro lado, conforme foram feitas as primeiras entrevistas, notou-se que a forma que cada participante se apropriava do conceito de *mentoring* era distinta e também que a pergunta sobre *sponsorship*, gerava reações fortes, positivas e negativas. A forma como os conceitos eram descritos remetia automaticamente a experiências prévias em relacionamento dessa natureza, processo que pode ser analisado sob a ótica da teoria de *sensemaking* e, conseqüentemente, os códigos foram modificados e apareceu novo grupo, abaixo do título entendimento.

Tabela 2 Códigos

Códigos Iniciais	Códigos Finais
1.1 Contexto Institucional	1. Antecedentes:
1.2 Contexto Programa	1.1 Objetivos do programa
2.1 Expectativas Programa	1.2 Explicação e treinamento sobre o programa (Regras)
2.2 Expectativas – visão <i>mentee</i> do mentor	1.3 Características Pessoais
2.3 Expectativas – visão <i>mentee</i> do próprio <i>mentee</i>	1.4 Valores e crenças pessoais
2.4 Expectativas – visão do mentor do <i>mentee</i>	1.5 Experiências anteriores com <i>Mentoring</i>
2.5 Expectativas – visão do mentor do próprio mentor	1.6 Formação da Dupla
3.1 Experiência dos participantes	2. Entendimento
4.1 Objetivos do programa	2.1 Entendimento sobre o papel do mentor
5.1 Processo de relacionamento – comunicação	2.2 Entendimento do papel do <i>mentee</i>
5.2 Processo de relacionamento – conflitos	2.4 Entendimento do que é esperado da relação de <i>mentoring</i>
5.3 Processo de relacionamento – dinâmica da escolha da dupla	2.3 Entendimento sobre <i>sponsorship</i>
5.4 Processo de relacionamento – dinâmica das reuniões	3. Processo de relacionamento em si
5.5 Processo de relacionamento – comprometimento	3.1 Comunicação
5.6 Processo de relacionamento grau de confiança	3.2 Conflitos
5.7 Processo de relacionamento grau de empatia	3.3 Dinâmica da reunião
5.8 Processo de relacionamento – momentos chaves	3.4 Grau de empatia, confiança e comprometimento
5.9 Processo de relacionamento – temas discutidos	3.5 Fases ou Momentos Chaves
6.1 <i>Sponsor</i>	3.6 Temas Discutidos
7.1 Suporte RH	3.7 Suporte oferecido por RH ou coordenador do programa durante o período
8.1 Crenças e valores – empresa	
8.2 Crenças e valores – participantes	

Fonte: elaboração própria

O processo de agrupar os códigos em temas também seguiu o método interativo entre dados e teoria. As entrevistas foram revistas várias vezes, procurando estabelecer o que fizesse mais sentido para a narrativa (LANGLEY, 1999). Os grandes temas encontrados foram: antecedentes, entendimento, fatores prévios ao relacionamento em si que impactam a relação focando no como os participantes se apropriam dos conceitos e experiências vividas e o relacionamento em si, suas dinâmicas, graus de formalidade, intimidade, comprometimento e confiança. Depois de muito analisar e escrever a análise sobre antecedentes e entendimento, emergiu dos dados que as respostas das questões podem ser identificadas com a necessidade dos participantes em procurar sentido para o relacionamento e sua própria trajetória profissional.

6. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Na primeira parte dessa narrativa descreve-se os fatores emergentes importantes para a dinâmica do relacionamento que se destacaram nas entrevistas: a maneira como cada participante apropria-se do conceito e, portanto, molda seu papel e expectativas, em especial a questão do papel de *sponsor*. Por último, observa-se a forma como é feito o *matching* da dupla e a afinidade e identificação entre os participantes. Na segunda parte é descrito o relacionamento em si, a afinidade entre os participantes.

Olhando as relações das duplas entrevistas, o relacionamento pode ser formal, restrito ao que o foi previsto no programa e pode caminhar para um relacionamento que expande os papéis e encontros formais, com espaço para conversas espontâneas, por exemplo, ou pode inclusive ficar aquém do esperado pelo programa. Nos próximos parágrafos, são pontuados os fatores e dinâmicas relacionados a esses possíveis resultados.

Nos parágrafos abaixo, cada ponto é ilustrado com o depoimento mais relevante de um dos participantes que são reproduzidos *ipsis litteris*, somente nomes de pessoas ou da empresa foram substituídos por XXX. No final da seção, encontram-se quadros com outros exemplos de depoimentos que ilustram a narrativa.

6.1 Antecedentes e entendimentos prévios importantes para o relacionamento

Dentre os fatores importantes para o relacionamento, o primeiro deles é a maneira como cada participante se apropria do conceito de *mentoring*. Vários dos entrevistados mencionam que *mentoring* refere-se a orientação e planejamento da carreira no médio prazo e que não implica apoio direto para acelerar o crescimento, como o papel de *sponsor*.

“*Mentoring* é mostrar o caminho das pedras, de entender quais são as atitudes e atividades que um poderia participar, para ajudar a chegar no alvo desejado pelo indivíduo, então, se seu alvo é crescer hierarquicamente”

Outros entrevistados pensam mais na questão do suporte que o *mentee* precisa e de alguma forma misturam necessidades do cargo atual, curto prazo, com médio prazo. Nesses casos o conceito de *mentoring* é associado a *coaching* e aconselhamento.

“a diferença da minha visão de *coaching* e um conselheiro, é que um *coaching* você... trabalha muito... você exercita muito o pensamento da pessoa. Você faz com que ela exercite o raciocínio dela e, não.... E o *mentoring* para mim é um é um *mix* de *coaching* e de aconselhamento”

O entendimento do que é *mentoring* consequentemente define o papel do mentor e expectativas na relação. Alguns entrevistados são bem específicos na forma que veem a atuação do mentor.

“o que é que eu preciso desenvolver, por que é que eu quero essa posição, quais são os *constraints* que eu vejo hoje me relação aos meus *skills*, seja de liderança, sejam *skills* específicos da função, qual é a urgência que eu tenho em relação a essa posição”

As diferenças de interpretação não têm relação com o papel do participante na relação, mentor ou *mentee*. Em duas das *mentees* observa-se o conceito de *mentoring* atrelado a encontrar uma pessoa que sirva de modelo, alguém que se admira profissionalmente e pessoalmente.

“Ela enquanto profissional tem muita ligação com os meus valores. Então é vi nela um *fit* entre pessoa bem-sucedida profissionalmente, porém, embasada em valores pessoais que se assemelham aos meus. Então de fato ela é um espelho, ela é uma referência.

As experiências passadas, positivas ou negativas, também tem são mencionadas várias vezes e se misturam com a definição do conceito.

“uma coisa que eu sempre prometi a mim mesma, desde lá de trás, é que quando eu fosse '*performance manager*', ou conselheira de alguém, eu realmente levaria isso muito a sério.

É nítido nos depoimentos acima que cada um dos participantes se apropria do conceito de *mentoring* de uma forma pessoal. Embora muitos enxerguem esse relacionamento como apoio no planejamento da carreira, há varias nuances de como esse aconselhamento profissional e de carreira é conduzido. Em alguns casos nota-se a importância de que o mentor seja um modelo, e tenha em comum valores pessoais, em quase todos os comentários é mencionado que existe um compartilhamento das próprias experiência e com o intuito de ajudar o *mentee* a expandir sua visão. Em vários casos, a maneira como o *mentee* definiu *mentoring* foi bastante semelhante à do mentor.

Embora não tenha sido explícito nos depoimentos, a maioria mostrou grande interesse no assunto, pedindo para ser informada das conclusões da pesquisa e apresentava linguagem corporal que demonstrava genuíno interesse no assunto. Baseado nos pontos descritos acima pressupõe-se que o entendimento do que é esperado da relação de *mentoring* é um fator relevante para o relacionamento e, de certa forma, um indicativo do grau de comprometimento, assim como as experiências passadas.

Nos depoimentos sobre o papel do mentor foi explorado, em especial, a questão de este exercer o papel de *sponsor*, como mencionado na definição de Kram (1983) e referenciado em diversos estudos posteriores, esse papel é um dos pontos que gera maior controvérsia. A maioria dos entrevistados entende bem o que é o papel de *sponsor*, como ilustrado a seguir:

“*sponsor*, é claramente o que a palavra diz.. no final do dia, eu como um líder identifico alguém que tem um potencial muito atrativo e interessante para a corporação e vou ativamente participar do desenvolvimento da carreira da pessoa,

inclusive indo ao extremo de posicionar ele ou ela para posições que eu acredito que ele ou ela terão um grande impacto”

Porém, os mesmos entrevistados têm dificuldade em associar o papel de *sponsor* ao mentor, como pode ser visto nos depoimentos seguintes:

“...porque somos todos seres humanos e eu vou cometer atos falhos e vou falhar em algumas situações em que se eu for *sponsor* eu vou acabar, "ah, esse aqui é protegido", "esse aqui é um que ele quer desse jeito, que é mais parecido com ele", ..então eu acho que até é um senso de proteção, talvez eu esteja errado, não sei, que hoje talvez eu não seja tão *sponsor* de ninguém.”

Nas conversas também se pode observar que um dos pontos que causa desconforto é o fato de que ser *Sponsor* ou Padrinho implica, para algumas pessoas, proteger alguém em detrimento de outro, e essa ideia vai em direção contrária à premissa organizacional que prega a importância da meritocracia. Por outro lado, vários dos entrevistados reconheceram em alguma medida que tiveram alguém que fizesse esse papel por eles em algum momento da carreira, ou que fazem isso por outras pessoas.

“um cara que de verdade apostou e ele todo tempo me tirou da zona de conforto, era um cara mais sênior, presidente da companhia, mas era um cara que me olhava, era um cara que estendia a mão e puxava.”

Mesmo reconhecendo a importância do *sponsor*, a questão do mérito é trazida à tona:

“ele foi meu *sponsor* no... Então, eu sempre tive todo o respaldo profissional que, ele podia me dar com isso eu me tornei sócia. Eh... as nossas avaliações, são comparativas. Você vai sim, defender o ponto de vista do seu aconselhado, só que a gente confia e acredita muito na avaliação dos outros sócios e das outras pessoas.”

Apenas um dos mentores e uma das *mentees* não nomeou um *sponsor*, e justificou reforçando a questão do mérito.

“eu não tive um padrinho nomeado, na minha visão... o que eu posso colocar para você que eu construí uma credibilidade aqui que alguns executivos com condições superiores a minha, eh... tinham isso claramente, credibilidade em todos os sentidos, profissional, pessoal, eh... e isso facilitou muito a minha carreira”

Interessante notar que o papel de *sponsor* não está atrelado ao grau de intimidade que existe entre o líder mais experiente com o menos experiente e vice-versa. Ao contrário, em vários dos depoimentos, o *sponsor* era alguém mais distante.

“você recebe uma ligação do vice-presidente global, querendo ser o seu mentor e seu *sponsor*, não tem outra resposta a não ser “claro, que sim.”

Três dos mentores entrevistados mostraram valorizar o tema de *sponsorship*. Um deles mencionou que sua área tem um programa formal para essa questão focado em mulheres, esse gestor entende que *sponsor* atua como um catalisador.

“Por outro lado, meu approach para *mentoring* é muito mais de *sponsor* do que de *mentoring*. Acho que existe uma diferença grande hoje. Em operações a gente tem mudado bastante desse conceito de mentor para o conceito de ser um *sponsor*.”

Esse mesmo gestor, quando questionado se é possível forçar esse tipo de relacionamento comentou:

“Eu acho que você não consegue impor, você terá que procurar dentro dos executivos, pessoas que casem com esse tipo de relação. Eu não acho que todo mundo que é sênior líder fará isso de forma efetiva.”

Outras duas mentoras falaram desse papel de puxar para si o acompanhamento da carreira de talentos de suas respectivas áreas, como uma missão pessoal. Ambas ocupam posições logo abaixo da presidência. Uma delas, quando falou da própria área que é responsável, observou:

“..Aqueles que têm aquele brilho nos olhos, que você percebe que elas querem subir, que elas querem trilhar essa carreira, eu gosto de trazer para perto e de olhar o desempenho profissional no dia a dia, de conversar com gestores da pessoa, de saber se a gente está fazendo o nosso melhor. Acabei de ouvir agora no almoço de uma outra pessoa sobre a importância da pessoa perceber que ela está sendo cuidada, e quanto isso é um fator motivacional e que ainda que ela tenha obstáculos, percalços, claro, nem toda empresa é perfeita.”

A outra mentora disse:

“eu elenquei cinco talentos.. são cinco que eu vou olhar e acompanhar a carreira e ajudar nesse processo.... “ ”E eu já consegui, realmente, movimentar praticamente todos eles e continuo acompanhando.”

Quando questionada se ela tinha relacionamento próximo aos cinco, respondeu:

” Três bastante, outros nem tanto, mas na hora que apareceram as vagas, eu fui lá fazer uma carta para o chefe, futura, "eu endosso", coloquei, que aí, claramente o papel do 'sponsor', "eu endosso Fulano para essa posição, eu estou, assim, é um dos melhores recursos, (inint) amanhã, tá-tá-tá" e em tudo deu certo. Porque eu também sou uma pessoa respeitada..”

O estudo reforça a importância do papel do *sponsor* e sugere que a questão do mérito, assim como o entendimento do que é *mentoring*, são barreiras para que essas relações possam se desenvolver. Também mostra o papel de *sponsor* não está atrelado a intimidade ou ao tempo da relação com o mentee e oferece indícios que há provavelmente graus de *sponsorship*, posso abrir portas, fazer conexões até realmente negociar uma mudança de posição. O último fator que aparece como um antecedente relevante é a maneira como o *matching* da dupla é feito. Um entrevistado descreveu uma situação onde não aceitou o mentor indicado pela empresa, exemplo da importância dessa questão.

” uma vez que me indicaram um mentor, "ah, Fulano vai ser teu mentor", eu falei para o XXX, "XXX, thanks, but no... thank you. Não sei o que você vai fazer, mas essa pessoa não dá nem para conversar". Sabe uma pessoa que você não admira, menor afinidade, não conseguia me imaginar...”

Os critérios de *matching* variam de acordo com o desenho do programa e seu objetivo.

Em alguns casos o mentor era direcionado a um líder que já exerce a função de conselheiro:

“Eu sei que chega para mim um e-mail, eu sou líder da prática que o XXX faz parte, e eles pedem a minha indicação de... uma pergunta do tipo, "você quer ser o mentor dele?", "e se você não quiser, dá dois nomes”

Em algumas empresas o *mentee* pode opinar ou até escolher o mentor. Contudo, mesmo em casos como esse a dupla pode ser formada de outra maneira, não necessariamente os envolvidos têm alguma explicação.

“depois apareceu uma lista de mentores possíveis que eu poderia escolher, poderia escolher três. E foi engraçado porque falei, “ah, eu vou escolher pessoas totalmente diferentes, de áreas completamente diferentes”, e escolhi três, e no final o XXX não estava na minha lista ((risos)) eu falei já para ele, mas também não é nada pessoal, porque a área dele eu tinha um pouco mais de contato...”

Entre os critérios adotados tinham questões simples como evitar a mesma linha de subordinação, questões pessoais como evitar alguém que você já tinha relacionamento, como por exemplo:

“pouco ou nenhum contato profissional, até porque você não tem uma visão preestabelecida. Para mim seriam os pré-requisitos para você realizar um bom trabalho de mentoriação.

Não se encontrou indícios que aspectos da personalidade dos participantes tenha sido considerado na formação das duplas. Nenhum mentor mencionou ter tido influenciado na escolha do *mentee*

“olha, você realmente foi selecionado como mentor do XXX e esse trabalho, é um trabalho de 'X' período, aqui vão ter essas reuniões aqui, ali, aqui e acolá e os temas que vão ser abordados são esses e a reunião, a primeira reunião vai ser esse tema.

Em outro depoimento, ficam claros a preocupação e a tentativa de influência do *mentee* em quem seria o mentor, pois entendia que isso teria um impacto direto na confiança e nas conversas.

“Eu tive a sorte ,na verdade, eles terem escolhido uma mentora. Não sei se foi sorte, conscientemente eu meio que enderecei para que fosse a XXX. Falei bastante do perfil profissional e pessoal e no final das contas acabou dando certo porque escolheram a XXX. “ “A XXX também ficou feliz, porque a gente sempre teve algumas afinidades, eu estava trilhando uma carreira parecida com a dela”.

Ainda sobre a questão do *matching*, embora a literatura ressalte sua importância, assim como no depoimento acima, aparentemente muitas organizações não empreendem grandes esforços nessa tarefa. Um gestor, por exemplo, disse não achar justo você escolher o *mentee*. Outro realmente não se sentiu confortável para recusar.

“E no começo foi enroscado. E não era a pessoa que eu tinha a melhor proximidade, mas, de novo, ela que me escolheu”

No entanto, porque entende a importância, o participante acima fez, inclusive, mais reuniões no início para conseguir dar suporte ao desenvolvimento da *mentee*. Em programas internos, o maior impacto de não ter um *matching* adequado é criar uma relação onde os participantes se sintam incomodados em rompê-la. Como bem observou um dos entrevistados, quando ambos os profissionais trabalham na mesma empresa e um tem o grau hierárquico maior que o outro, então não querer mais participar tem implicações para ambos, o mais novo pode ficar intimidado ou temer alguma retaliação, o mais experiente pode não querer admitir que não tem a competência necessária para orientar o mais novo. Uma das entrevistadas comentou que ficava sem graça de comentar o sucesso de seu relacionamento com outras participantes do programa que vinham sendo negligenciadas por seus mentores, marcavam reuniões e não

apareciam, ou as reuniões terminavam rapidamente pois a *mentee* não se sentia confortável para expor suas verdadeiras aflições.

A importância do *matching* é mencionada por diversos autores (ARMSTRONG; ALLISON; HAYES, 2002), no entanto merece uma reflexão mais profunda por parte das empresas em relação a esse ponto é crucial para potencializar os impactos positivos da relação. Além de entender melhor os recursos e ferramentas que viabilizam esse *matching*, as empresas terão que endereçar a famosa questão de falta de recursos humanos para investir tempo nessa tarefa.

Quadro 1 - Trecho de outras entrevistas segundo os temas descritos nessa seção

Conceito de <i>Mentoring</i>	<i>Mentoring</i> voltado para carreira	“Acho que a nossa contribuição é exatamente de falar assim, "olha, o que é que você pode esperar daqui para frente?", como as coisas funcionam, em um círculo mais amplo saindo um pouco ali do seu dia a dia, do seu espectro” “Mentoring é mais orientação. Então, na minha cabeça é isso, ele não tem essa pretensão de... "ah, você vai crescer anyway” “É muito mais amplo, de fato, ajudar a você desenhar sua carreira, desenhar seus passos, enquanto profissional” “o mentoring, ele é um pouco além, ele vai um pouco além disso, ele traz uma bagagem extra de pessoas realmente que têm uma experiência, uma vivência, em níveis diferentes que o teu, e que conseguem te dar uma amplitude maior”
	<i>Mentoring</i> e <i>Coaching</i>	“a função principal do mentoring é você ajudar a pessoa na carreira dela...quais são as dificuldades que ele tem na carreira ou qualquer assunto que ele queira conversar” “o 'mentoring' na definição da experiência que eu tive, é um papel que eu exerço de aconselhamento, e esse aconselhamento, ele tem que ter algum tipo de meta, objetivo”
	Papel do Mentor (visão do próprio Mentor)	“Você tem um objetivo principal, assim que provavelmente vai ter ligação direta com o seu desenvolvimento, com a sua carreira, enfim, a pessoa vai investir um tempo, ela vai dividir o conhecimento dela, a experiência dela, e etc., para te aprimorar no seu conhecimento, para te direcionar.”
	Papel do Mentor (Visão do <i>Mentee</i>)	“eu acho assim que o fator principal é você inspirar” “a gente sempre teve algumas afinidades, eu estava trilhando uma carreira parecida com a dela “
	Papel do Mentor específico	“ela trouxe para mim informações do negócio como um todo, informações de alguém que está num nível – quer dizer – olhando de uma forma mais abrangente a situação, e isso me deu, assim, me facilitou olhar um pouco o interno, minha carreira, meu mundinho”
	Experiências passadas e interpretação do papel do mentor	“E ele começou a me orientar para uma série de vieses aí, distintos e que foi bastante interessante para a minha carreira. Então, eu passei a observar, inclusive, outras possibilidades de atuação” “também esse ponto de vista cruzado de mentor, mulher e homem me fez ver também dentro da companhia, entendendo todo o esquema de como funciona a política dentro da empresa, e ela como executiva com uma visão externa” “então ainda hoje eu tenho alguém que é meu 'performance manager', que me aconselha, que me avalia, e tudo mais, e a minha vida eu fui aconselhado também em diversas etapas e tive alguns conselheiros muito bons, outros nem tanto, acho que faz parte”

Sponsor	Definição e atuação de <i>Sponsor</i>	“Sponsor é alguém que te promove dentro da empresa para a gente, é alguém que te apresenta para as pessoas, que te levantam o seu nome quando eles têm oportunidade, é bem diferente” “Eu separo bem mentoring de sponsor” “Eu fui buscar, não no sentido de sponsorship, ou dela me abrir portas, mas muito mais de me ajudar a construir essa visão, de tirar dúvidas e medos” “Talvez seja a parte mais delicada do mentoring na minha visão. Não é porque é... eu seu mentor de um ou de vários profissionais, que eu tenho que direcionar mais a carreira deles, tá?” “O sponsor, ele não necessariamente vai ser seu mentor ou seu coach, mas é a pessoa que vai te estender a mão e vai te puxar em termos de aceleração de carreira” “A gente ajuda a direcionar carreira, mas a performance é sua. E quem faz a sua carreira é você” “E... não é porque você é o conselheiro de um profissional, que você o defende acima de tudo numa avaliação. Isso não acontece. Você reconhece, existem formalizações e avaliações dos profissionais que trabalharam com, ele, e a gente respeita muito isso. E aí, eu faço a análise comparativa. Então, eh... independentemente de qualquer coisa... a gente... a gente preza pela performance” “Eu te falo porque, na minha observação, o mentor é muito mais um role model, um advisor, do que uma pessoa que está comprometida com o crescimento da outra. Então aqui te dou meu tempo de meia hora, falo as coisas que já vive, o que você poderia fazer de melhor, tal, e cada um vai para um caminho. O sponsor cria um link onde eu fico responsável pelo seu crescimento.” “Eu me sinto <i>sponsor</i> de muitas pessoas, porque aí, eu acho que assim, dentro da minha equipe, especificamente, eu me preocupo muito em mapear quem são as pessoas que têm talento, quem são as pessoas que interessam para a empresa, quem são as pessoas que têm o potencial e que querem fazer carreira dentro da empresa..”
	Questão do mérito	“Olha, foi, mas ele também precisava um bocado de mim porque eu trabalhava bem.”
<i>Sponsor</i>	Reconhecimento de que o mentor ou <i>mentee</i> teve um <i>sponsor</i>	“eu acho que é necessário dentro de uma empresa aqui do tamanho da nossa, porque a gente consegue crescer, tem plano de carreira, etc., mas você ter alguém que está olhando por você e está te ajudando a abrir portas, é muito bom.” “Eu me sinto <i>sponsor</i> de muitas pessoas, porque aí, eu acho que assim, dentro da minha equipe, especificamente, eu me preocupo muito em mapear quem são as pessoas que têm talento, quem são as pessoas que interessam para a empresa, quem são as pessoas que têm o potencial e que querem fazer carreira dentro da empresa.”
	Grau de intimidade no relacionamento com o <i>Sponsor</i>	“então era um cara que mesmo não estando próximo a mim, era um cara que apostava em mim” “Por outro lado, alguns líderes ressaltaram a importância de você conhecer a pessoa para se sentir confortável em se tornar <i>sponsor</i>.” “Um VP que foi meu chefe duas vezes, ele tem um pouco desse <i>sponsorship</i>” “Tem alguns que foram <i>sponsors</i> durante mais tempo e outros mais breves. Para mim foram processos que demoraram de seis-oito meses a um ano de relacionamento para identificar que isso sim poderia se tornar um <i>sponsor</i>, em alguns casos permaneço ou permaneci <i>sponsor</i> por muito tempo.”
Dupla	Formação da dupla	“Então, o XXX era o meu conselheiro e o programa funciona para o mentor ser o próprio conselheiro, você não faz uma escolha.

Fonte: elaboração própria

6.2 O relacionamento em si:

Uma das consequências da formação sem critérios específicos da dupla, ou experiências prévias e entendimento divergente sobre o conceito de *mentoring* para o relacionamento é a falta de afinidade entre a dupla. Tanto mentores como mentees declararam a importância dessa questão.

“ Identifiquei muito, porque ele estava falando a minha língua. Não é que eu estou contando a minha vivência para uma pessoa que fala, “putz!”, meu, legal, mas não sei”... sabe? Na hora, ele falou, “não, aconteceu comigo, eu fiz isso, vamos lá””

Nas primeiras reuniões, na maioria dos casos seguiu-se a estratégia de privilegiar o conhecimento um do outro e alinhamento de expectativas. Alguns mentores traçam estratégias deliberadas para criar um ambiente de confiança e permitir que ocorra essa afinidade entre a dupla tão importante para o resto do relacionamento.

“ela é muito reservada, e eu também eu não solto fácil” “Eu contei alguns exemplos pessoais e parecidos com o que ela estava vivendo”

Essa afinidade que, algumas vezes é natural e outras vezes é ajudada por conversas iniciais, pode minimizar a falta do *matching*.

No alinhamento das expectativas identifica-se o primeiro possível conflito, alguns *mentees* simplesmente querem um *sponsor* ou uma oportunidade na área da qual o mentor é líder:

“Isso para mim é o *sponsor*. Que infelizmente muita gente que começa procurando o *mentoring* estão buscando. Acho que falta o entendimento

Depois da questão da afinidade, observou-se a dinâmica das reuniões, frequência, local, como eram agendadas, fluidez da comunicação. No que diz respeito a frequência a maioria dos programas recomendou algo entre seis a dez encontros realizados no período até 12 meses. Um caso teve uma duração muito curta com apenas três encontros, e outro uma longa duração, mas somente quatro encontros.

“em dois anos são quatro reuniões oficiais”

“período do programa não é muito comprido, acho que foram 6-7 meses”

Essa combinação de número de reuniões e tempo de duração é equivalente as etapas de início e parte da etapa de cultivo se comparado com os relacionamentos informais de *mentoring* que chegam a durar até três anos Kram (1983). Somente em um depoimento específico, de uma relação que durou cerca de 16 encontros, a participante entendeu que chegou ao final da relação

a gente já está, eu estou no décimo segundo mês, completou em abril, na verdade, em maio completou um ano, as atividades tem continuação e é recomendável que até 12 meses a gente faça a conclusão, mas pode estender até 15 meses. Eu ainda tenho mais um ou dois encontros, então provavelmente vai dar 14 meses... que é para analisar, se foram bem sucedidos, não foram, tem que focar mais em algum ponto?

Esse último depoimento somado ao estudo sobre relações informais, oferece indícios que as empresas devem olhar com mais cuidado a questão do número de encontros e tempo. Uma proposição que somente relações com mais de 12 meses passam da fase do cultivo para um fechamento dos pontos trabalhados conforme relatado em dois casos:

“Teve (último encontro), mas a gente resolveu não acabar. Porque enfim, a gente estava sempre dando os *updates* das metas, tal, e o prazo do programa, acho que eram seis meses, alguma coisa, assim.” “Era um período curto”
 “Eu ainda não me sinto a vontade de ligar para ela. Acho que o programa foi muito curto”

A dinâmica do local, de quem deveria marcar a reunião, possibilidade de interagir entre as mesmas variou de dupla para dupla.

“A primeira vez eu marquei, depois a gente já programou que tinha que ter uma periodicidade para isso e fez uma agenda já mensal, acho que acabou ficando 45 dias entre uma e outra, às vezes eu tinha que desmarcar, ela, também”.

Nas mentoras, um maior número trouxe para si o compromisso de marcar, ou pelo menos cogitou dividir a tarefa,

“a gente já pré-agendou do ano inteiro uma data, um horário específico, mas o que eu combinei com ela é o seguinte, como ela estava num momento da carreira dela bastante dinâmico assim, porque a gente combinou, surgiu alguma coisa específica assim você tem que tomar uma decisão até no meio desse um mês vamos tomar um café, vamos almoçar, a gente combinou de fazer uma coisa mais informal no meio”

Nos mentores a maioria deixou a cargo do *mentee*, pois acreditam que ele/ela é o maior interessado na relação e deve esforçar-se.

“eu deixo sempre na mão dele a próxima sessão”

As dinâmicas das reuniões descritas pelos entrevistados podem ser agrupadas em relações diferentes do recomendado pelo programa e relações com interação conforme o esperado. Cada uma das duplas também apresentou graus de formalidade diferentes.

Exemplos de interações diferentes do que o programa recomendou

“A gente almoça pelo menos uma vez por mês em função de aconselhamento e aí, automaticamente a gente acompanha isso aqui. Mais do que essa formalização, é o acompanhamento do dia a dia do seu profissional, do seu aconselhado, né”

Exemplos de interações que seguiram a regra o programa:

“Com a XXX a gente combinou uma vez por mês também, a gente já pré-agendou do ano inteiro uma data, um horário específico, mas o que eu combinei com ela é o seguinte, como ela estava num momento da carreira dela bastante dinâmico assim, porque a gente combinou, surgiu alguma coisa específica assim você tem que tomar uma decisão até no meio desse um mês vamos tomar um café, vamos almoçar, a gente combinou de fazer uma coisa mais informal no meio, se surgisse alguma necessidade dela, que eu queria que ela se sentisse apoiada.”

Ter feito a reunião de acordo com o programa não foi empecilho para inovar o sair do *script* no final, como no caso abaixo:

“Teve (último encontro), mas a gente resolveu não acabar. Porque enfim, a gente estava sempre dando os *updates* das metas, tal, e o prazo do programa, acho que eram seis meses, alguma coisa, assim.” “Era um período curto. Então, o último encontro, a gente fechou e falou, “olha, teoricamente, hoje é o nosso último encontro, tal”, foi legal, eu acho que eu falei um pouco o que é que eu aprendi, o que é que foi bom, mas

ele falou para mim na primeira... quando eu comecei a conversar, falou assim, “mas eu acho que a gente não precisa terminar isso, não está sendo bom para você e não está sendo bom para mim, um aprendizado? A gente pode, eu vou ter o maior prazer de continuar conversando sempre com você, te aconselhar”, e eu falei, “eu também quero, tenho muito interesse, sabe? Foi muito bom”, então, a gente combinou de... enfim, continuar se encontrando.”

O grau de formalidade das reuniões estava mais relacionado aos estilos dos envolvidos e pode se transformar no decorrer da relação como constatado no depoimento abaixo:

“É, nos primeiros, acho que nos primeiros dois ou três meses ficou bem formal, acho que a gente estava se conhecendo talvez, não sei, ficou uma coisa mais estruturadinha, ela definia o assunto que ela queria conversar na reunião, aí, a gente falava sobre aquele assunto....Depois do terceiro, quarto mês já começou a ficar mais informal aí, já ficava mais discussão mesmo do que estava acontecendo na carreira dela, aí, eu acho que gerou mais confiança eu acho. Ai começou a ficar mais informal mesmo, ela trazia o que estava sentindo ela falava dos desafios pessoais dela”.

Em outro exemplo, apesar da abertura do mentor, a *mentee* não conseguiu se sentir à vontade para alternar as interações mais formais com outras mais informais.

“Eu falava com ele só nas reuniões pré-agendadas, porque na... assim... eu tinha acabado de entrar na empresa e tinha um mentor que era um vice-presidente global ...Então, eu seguia muito as regras..... ele começava a falar como se eu fosse amiga dele. Mas, eu não conseguia me sentir totalmente à vontade. Ele falava para eu ligar para ele a hora que eu precisasse, mas eu nunca liguei”.

Não é possível fazer uma correlação sobre a qualidade da relação com o grau de formalidade. É possível, no entanto, fazer uma proposição a ser futuramente testada, a formalidade ajuda quando não existe relacionamento prévio, quando o *mentee* é mais introspectivo e a organizar tempo em agendas tão comprometidas.

Os entrevistados tiveram grande dificuldade em responder à pergunta sobre se tiveram tensões e conflitos durante o relacionamento, como exemplificado abaixo:

“:O mentee sempre nos olha, pelo menos a percepção que eu tenho, e a forma como eu olho o mentor também, como um porto seguro. Como um ponto de apoio para a gente, então eu nunca tive problema de ter uma relação de conflito ou de algum mentee gerar algum conflito comigo aqui de “você não está me ajudando” ou “esperava mais isso”, assim, “não serviu para nada”, nunca.”

Uma das explicações para a falta de conflito e o entendimento que o mentor é apenas um conselheiro, mas que a decisão final é do *mentee*, como colocado abaixo

Ah, mudar de opinião... (ai...) assim, é difícil dizer porque talvez se eu continuasse fazendo... se fosse a minha carreira, eu talvez continuasse fazendo do jeito que eu acho correto. Mas, no final das contas, na carreira dela, eu acho que se ela sente fortemente que aquela é a direção correta, eu acho que ela tem que ir naquela direção.

Além do conflito inicial a respeito da expectativa já descrito no início dessa sessão uma mentora mencionou o desconforto da *mentee*

É, então, porque ela não queria dar o braço a torcer de que ela estava em uma zona de conforto, que ela não queria... eu falei, "o meu papel é te fazer ver ((ênfatisou)) coisas que você não quer ver e te... e fazer você pensar e questionar se você não está julgando isso, dizendo isso porque você não quer sair da tua zona de conforto e está bom assim",

Na sequência, observou que esse desconforto esfriou um pouco o relacionamento

ela ficou meio p***a comigo e não quis mais marcar outras sessões, mas a primeira oportunidade que abriu a vaga, ela veio me procurar de novo.

Considerando os depoimentos acima, algumas proposições possíveis para explicar a falta de conflito, ou a estratégia de não falar sobre ele, são: quando as relações acontecem entre pessoas de nível hierárquico diferente e da mesma empresa os conflitos são evitados; uma estratégia revelada pelos dados para lidar com o conflito pelo *mentee* é distanciar-se do mentor; mudanças bruscas ou consideráveis normalmente acontecessem quando o número de encontros tem frequência pelo menos mensal e duração do relacionamento é longa, em relacionamentos formais de *mentoring* com menos de dez encontros há, na maioria dos casos, uma evolução gradual. Há que se considerar que o fato de a pesquisa ter sido longitudinal retroativa tenha dificultado a observação desse ponto.

O último ponto observado foram os temas discutidos. Na maioria dos casos o foco foi no desenvolvimento da carreira.

“XXX, eu queria que você me indicasse algumas pessoas para conversar. A gente tem que sair um pouco desse mundo de ‘XX’, que eu sempre tive. Quem, hoje, você conhece a fundo que vai ter um ‘met’ entre compartilhar, de ser, mais ou menos, do mesmo perfil, mas pessoas que eu jamais sentaria para conversar, porque não está no dia a dia.”

Em outros o *mentee* trouxe uma situação nova e inesperada

Eu acho que dentro desse processo eu tive uma mudança de função, então... e essa mudança de função por incrível que pareça, ela não estava mapeada no meu plano de carreira, foi algo que especificamente não estava planejado. Então, para mim foi crucial a opinião dela, como ela enxergou, mesmo não estava mapeado

Em alguns depoimentos foram colocadas questões pessoais, como dilemas entre vida pessoal e profissional ou como encontrar soluções para essas questões pessoais que não estão transcritas aqui para não expor o entrevistado.

Quadro 2 - Trecho de outras entrevistas segundo os temas descritos nessa seção

Dinâmicas do relacionamento	Afinidade entre os participantes	“ela também se colocava no meu lugar e falava "puta, eu também já senti o que você sente hoje, eu também já passei por essa situação, muita coisa eu ainda estou aprendendo" ” eu acho que ele foi perfeito, assim... adoro, até já falei para ele, adorei que ele foi, porque acho que no primeiro encontro eu já tive uma empatia muito grande por ele, eu já vi que ele podia me ajudar e já estava superdisposto também” ” Eu te diria que o XXX é o mais parecido comigo, em termos de visão, tudo mais. Os outros, cada um com sua qualidade, cada um com sua... a sua perspicácia e eficiência e tudo mais, mas o XXX é o que é o mais parecido" “foi muito bacana, porque assim, no primeiro encontro acho que já teve uma identificação muito grande, ela falou assim, "nossa!", que legal, eu não sabia que dava para chegar lá, eu não sabia que dava para passar por tudo isso e ser feliz e ser bem sucedida e tudo" ""Nossa!", eu já passei por isso, ((riso)) eu já passei por isso" e também foi legal porque aí, você acaba também colocando as suas ideias no lugar, porque muita coisa que você fez instintivamente, não tinha parado para refletir.. "
-----------------------------	----------------------------------	---

	Exemplos de Conflitos	“E que me procuraram para a mentoriação por eu trabalhar em vendas, e também porque tinham desejo... de trabalhar em vendas.” “já fez tempinho já, deve fazer uns oito anos, ela trabalhava numa área de 'BackOffice' e ela quis sair da área dela de qualquer jeito. Então eu sentia claramente que as sessões de mentoriação ela direcionava para isso.”
	Duração	“A orientação que é para durar um ano, que é para durar 12 sessões” “Eu comecei o programa no meio do ano passado e finalizamos por volta de abril-março, março-abril desse ano”
	Dinâmica de marcara reunião	“a agenda, como era uma agenda complicada, eu usei a interface da secretária dele para que ela pudesse ver algumas disponibilidades para que a gente pudesse fazer esse encontro” “eu tomei a liderança, então nós estipulamos a cada... reuniões mensais, foram nas segundas quintas-feiras do mês.”
	Dinâmica dos encontros	“É, em um ano e meio são... em dois anos são quatro reuniões oficiais, uma por semestre. Mas, como eu te disse, acaba que o nosso dia a dia é extremamente ((ênfatisou)) corrido” “Um ano... a gente falava uma vez por mês por telefone, que ele estava nos Estados Unidos e eu estava lá e ele vinha para o Brasil uma vez por <i>quarter</i>, aí, a gente fazia pessoalmente” “Então teve uma periodicidade, deve ter durado uns 7-8 meses talvez, ou era para ser seis” “É, a gente colocou de seis meses a um ano porquê... por questões de agenda, mas a gente procurou manter uma rotina de um encontro por mês e aí, se acontecesse de ter que desmarcar, enfim, viagem, cliente, alguma coisa...”
	Grau de Formalidade	“a XXX também a gente fazia de uma maneira mais informal”
	Tensão ou conflito	“você está escolhendo isso porque é a tua zona de conforto? Você não acha que você precisa passar pela operação para você conseguir ter uma visão mais ampla? Você não acha que você está muito especialista naquilo e você então não quer sair de onde você está confortável para arriscar uma coisa diferente?” “você tem que algumas vezes, tomar algumas decisões que contrariam aquela pessoa que está ali buscando alguma coisa diferente e tal. Então, o conflito que existe é mais nesse sentido, mas não é um conflito... um conflito de tipo, "olha, não, não dá para seguir essa linha porque é assim, porque eu quero", não é isso, entendeu? O conflito é muito mais de... "olha, não, não é por aí", aí, eventualmente ele fica frustrado “eu comecei a perceber porque ela tinha dificuldade, ela queria ir para uma ou duas áreas que ela não tinha liquidez lá. E aí, é... o que eu procurava falar para ela era, assim, “olha, olhe outros caminhos, porque na minha visão esse caminho vai ser um caminho mais difícil para você prosseguir”, mas em várias sessões assim, claramente para mim ela vinha, assim, “como é que nós vamos resolver isso, como é que eu saí dessa área?” assim, “me ajuda aí, me tira de lá”... assim ((riso)) E... e...”
	Pontos discutidos	“Então, meu plano de desenvolvimento, sempre foi muito bem estruturado. Muito de operação, dez anos de operação, no seguinte eu queria o comercial – que foi compras, eu consegui a função de compras. E depois, o próximo passo era people” “A mentoriação era realmente para que eu pudesse conhecer o dia a dia dele e ver como é que estava funcionando”

Fonte: elaboração própria

7. DISCUSSÃO DOS PONTOS EMERGENTES DA ANALISE

Nesta seção, discute-se como os pontos emergentes na análise se relacionam com a literatura revisada. Na primeira parte da análise das entrevistas, foram considerados os fatores que antecedem o relacionamento em si e o entendimento dos participantes em relação aos conceitos e, na segunda, o relacionamento em si. Os principais pontos emergentes foram o entendimento variado e pessoal sobre o conceito de *mentoring* e a importância da formação da dupla

Em relação à primeira parte, que tinha como foco principal entender os antecedentes, os dados não apresentam evidências que demonstrem um processo orquestrado pela coordenação do programa para formação do *matching* das duplas, em apenas um caso a empresa apresentou nomes como sugestão ao *mentee*, mas terminou escolhendo outro e em outros dois casos o *mentee* pediu à empresa que o mentor fosse um determinado executivo (a). Essa é uma indicação de que as empresas têm dificuldades ou desconhecimento e não se apropriam dos muitos estudos falando da importância do tema como, por exemplo, o de Armstrong, Allison e Hayes (2002). Exemplificando, a característica do estilo cognitivo dos participantes como um fator crítico para o *matching* das duplas não está no radar das empresas. As habilidades sociais importantes no relacionamento de *mentoring* (WU; TURBAN; CHEUNG, 2012) também não são observadas na formação da dupla. Não obstante, essa pesquisa observou que habilidade social do mentor contribui para dar o tom do relacionamento, por exemplo, quando os mentores descreveram as estratégias usadas nos encontros para identificar experiências em comum e, tanto mentores como *mentees*, relatam os efeitos positivos dessa estratégia.

Outro ponto importante que emergiu das entrevistas foi que cada um dos participantes entende a função do mentor e suas atividades de forma pessoal que em nenhum depoimento contemplou a ampla definição teoria descrita por Kram (1983) ou por vários outros autores como Wanberg, Welsh e Hezlett (2003). Esses autores descrevem as funções que o mentor pode exercer abrangendo suporte de carreira e psicológicos, considerando vários papéis, como *sponsor*, *role modeling*, *coaching*, dando visibilidade e exposição, conselhos, proteção, aceitação e confirmação. Essa diferença de entendimento também foi observada em relação ao papel específico de *sponsor* que é diferente de dar visibilidade e exposição e, sim, implica defender ativa e publicamente o *mentee*, como observado por Paddison (2013).

Além de ter entendimento distinto da atuação do *sponsor*, os dados analisados mostram que há uma relutância em entender esse papel como sendo do mentor e mesmo como exercê-lo, o que é um problema, já que ter um *sponsor* é considerado crítico para ascender ao topo das

organizações. (WAYNE *et al.*, 1999). Se programas formais têm entre outros objetivos, suportar o avanço da carreira de grupos em desvantagem, como as mulheres (DOUGLAS, 1997), essa dificuldade em relação ao papel de *sponsor* pode diminuir o impacto dos programas na carreira das mulheres, como demonstrado por Hewlet *et al.* (2010). A análise também revela que, ao contrário do que demonstram Wayne *et al.* (1999), os gestores têm dificuldade em entender a possibilidade da coexistência de sistemas de mobilidade por concurso e mobilidade por patrocínio (*sponsorship mobility*).

Outro ponto ressaltado nas diversas entrevistas foi a questão das fases dos relacionamentos. Somente em um caso, onde ocorreu um aumento no número de encontros a pedido do *mentee*, foi possível observar um relato explícito do *mentee* concluindo que explorou todas suas necessidades, atingindo a fase de separação e redefinição da relação descritas por KRAM (1983), o que corrobora um dos achados de Allen, Eby e Lentz (2006) que a duração do relacionamento é um mediador importante das relações de *mentoring*. Essa questão da duração das relações formais comparadas as informais pode ser uma explicação do porque os mentores não exercem o papel de *sponsor*, ou tendem a se concentrar mais nas questões da carreira. Como já alertava Weimber e Lankau (2011), os coordenadores do programa devem dar preferência pelo menos nove meses e monitorar se os mentores realmente têm dedicado tempo ao relacionamento, fato não relatado pelos entrevistados.

As dinâmicas dos relacionamentos tiveram muitas variações, principalmente na frequência, duração, local e por quem as reuniões foram agendadas. Por essa razão, não foi possível estabelecer um paralelo com as fases dos relacionamentos informais descritas por Kram (1983) Algumas duplas já tinham relacionamento prévio então não passaram pela fase inicial de conhecimento do outro. Alguns pares ficaram aquém das reuniões sugeridas pelo programa, então não avançaram muito na fase do cultivo. Também não foi possível identificar momentos críticos nem conflitos significativos. Uma das tensões observadas volta à questão do papel de *sponsor*, pois foi fruto de um desconforto do mentor em perceber essa expectativa no *mentee*.

Os depoimentos expressando a importância da afinidade, estratégias deliberadas para criar essa afinidade, liderança do mentor para agendar as reuniões, são exemplos de estratégias de comunicação que afetaram positivamente os relacionamentos mostrando a importância da analisar as relações de *mentoring*, não somente pela lente da teoria de troca social (*Exchange theory*), como também com pela lente da teoria *Enactment*. Apenas um estudo foi encontrado sobre esse tópico (KALBFLEISCH, 2002), onde as relações de *mentoring* informais são investigadas sob essa ótica e são sugeridas algumas proposições como *mentees* são mais

propensos a orientar suas conversas e estratégias de comunicação para iniciar, manter e resignificar a relação.

Os temas discutidos também variaram bastante e em vários casos surgiram dilemas mais complexos onde a opinião do mentor foi requisitada pelo *mentee*. Foi possível notar, mesmo sem uma pergunta explícita, que a estratégia do mentor para responder a essas situações foi intuitiva. Considerando-se o impacto das palavras no processo de dar significado e processar a complexidade dos desafios explicada por Bird (2007) e na habilidade em dar *coach* do mentor (DU TOIT, 2007), conclui-se que há espaço para as empresas abordarem o tema nos treinamentos e orientações e a academia promover mais estudos que observem o *sensemaking* nas relações de *mentoring*.

8. CONCLUSÃO

Essa pesquisa qualitativa se propôs a explorar o relacionamento dos participantes dos programas formais de *mentoring*, explicando o como eles acontecem e também abordando a questão dos fatores que são obstáculos para o mentor, nesse tipo de programa, se tornar *sponsor* do *mentee*. De forma geral, confirmou-se que os programas formais foram reconhecidos e apreciados pelos *mentees* como oportunidades de desenvolvimento oferecidas pela empresa e a maioria dos entrevistados mostrou grande interesse nos resultados da pesquisa e em continuar seu aprendizado no assunto, dando suporte à preocupação das empresas e da academia em melhor entender esses relacionamentos.

As principais temáticas observadas foram: as variações no entendimento de cada entrevistado sobre o conceito de *mentoring* e como essas diferentes compreensões tornam-se um fator relevante para o relacionamento; a questão do sistema de mobilidade apadrinhada (*sponsored mobility*), do entendimento do que é *sponsor* e *mentoring* e da duração dos programas são obstáculos para o líder exercer o papel de *sponsor*; confirmou-se a importância do *matching* da dupla e constatou-se que as empresas não se apropriam das recomendações dos estudos sobre essa questão; as várias dinâmicas existentes nos relacionamentos que não permitem a definição de um padrão evolutivo desses relacionamentos; que a maioria dos relacionamentos ainda está na fase do cultivo da relação quando do término do programa e a importância da afinidade entre a dupla.

Do ponto de vista teórico, as principais contribuições da pesquisa estão em demonstrar como o entendimento do conceito de *mentoring* molda a atuação de mentores e *mentees* no relacionamento, além de contribuir para relacionar alguns dos obstáculos para que o mentor se torne um *sponsor* em programas formais, como o entendimento dos conceitos e sistema de mobilidade e duração dos programas e a relação da afinidade entre a dupla e os processos de *sensemaking* e *enactment* presentes nos relacionamentos de *mentoring*.

Do ponto de vista prático, o estudo mostra que as empresas devem revisar o processo de *matching* dos programas atuais e verificar como é possível torná-lo mais robusto com os recursos de suporte existentes, avaliar a duração do programa, discutir e explicitar que funções do mentor são esperadas no programa e definir a melhor estratégia para assegurar que talentos de grupos em desvantagem, como as mulheres, tenham *sponsors*.

A principal limitação desse estudo foi a opção pela metodologia longitudinal retroativa, devido ao tempo para conclusão do mestrado; o ideal teria sido acompanhar os relacionamentos ao longo do tempo e assim ver as impressões *in loco*.

Futuras investigações científicas possíveis sobre o tema abordam a compreensão de como o investimento em treinamento ajuda a equalizar a forma como os líderes apropriam-se dos conceitos; também podem voltar-se para o estudo de se a experiência e crença pessoal sobrepõem-se a treinamentos; pode-se, ademais, realizar um estudo longitudinal que acompanhe talentos com alto potencial, homens e mulheres, com executivos de posições mais altas que exercem as funções de mentoring em especial a de *sponsors*. Adicionalmente, pode-se aprofundar a importância da afinidade e de outros fatores nos processos de *sensemaking* e *enactment* presentes nos relacionamentos e sua relação com a formação da identidade do líder. Testar o modelo conceitual proposto por Wamberg, Welsh e Hezlett (2003).

9. REFERÊNCIAS

ALLEN, T.; EBY, L.; LENTZ, E.. The relationship between formal *mentoring* program characteristics and perceived program effectiveness. **Personnel Psychology**. Volume 59, p. 125–153, 2006.

ARMSTRONG, S.; ALLINSON, C.; HAYES, J. Formal *Mentoring* Systems: an Examination of the Effects of Mentor/ Protégé Cognitive Styles on the *Mentoring* Process. **Journal of Management Studies**. Volume 39, p. 1111-1137, dez., 2002.

BANAJI, M. R.; NOSEK, B. A.; GREENWALD, A.. Commentaries: Attributions of Implicit Prejudice, or "Would Jesse Jackson 'Fail' the Implicit Association Test?". **Psychological Inquiry**, vol. 15 Issue 4, p.279-310. 32 p., 2004 Disponível em: <<<https://implicit.harvard.edu/implicit/>>>. Acesso em 10 jul.2015.

BIRD, S.. Sensemaking and Identity: The Interconnection of Storytelling and Networking in a Women's Group of Large Corporation. **Journal of Business Communication**, vol. 44, n. 4, 2007

CASELL, C.; SYMON, G.. **Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research**. London • Thousand Oaks • New Delhi: Sage Publications, 2004. Disponível em: <<<https://smpncilebak2011.files.wordpress.com/2011/11/essential-guide-to-qualitative-in-organizational-research.pdf>>>. Acesso em 10 jul.2015.

CATALYST. **The bottom line**: corporate performance and women's representation on boards (2004–2008), 2011. Disponível em: <<http://www.catalyst.org/system/files/the_bottom_line_corporate_performance_and_women%27s_representation_on_boards_%282004-2008%29.pdf>>. Acesso em 10 jul.2015.

CHUN, J. U.; SOSIK, J.J.; YUN, N. Y. A longitudinal study of mentor and protégé outcomes in formal *mentoring* relationships. **Journal of Organizational Behavior**, volume 33, p. 1071-1094, 2012.

DAY, David. Leadership Development: a Review in Context. **Leadership Quarterly**. Volume 11, p. 581-613, 2001.

DI GIOVANNI, M..Sponsorship Key to Moving Women Up CU Ladders. **Credit Union Times**, cutimes.com, ed. 16 jul.2014, p.3.

DOUGLAS, C.. **Formal Mentoring Programs in Organizations**: an annotated Bibliography. Greensboro, Carolina do Norte: Center for Creative Leadership, 1997. Disponível em: <<<http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/FormalMentoringPrograms.pdf>>>. Acesso em 10 jul.2015.

DU TOIT, A. 2007. Making sense through coaching. **Journal of Management Development**, volume 26, lss 3, pp 282-291.

EAGLY, A.; CARLY, L..Women and the Labyrinth of Leadership. **Harvard Business Review**. Set, 2007.

EBY, L. T. *et al.*. Mentors' perceptions of negative *mentoring* experiences: scale development and nomological validation. **The Journal of applied psychology**, volume 93, n. 2, p. 358–373, 2008.

EBY, L. T; LOOCKWOOD, A. Protegees and Mentors reactions to participating in formal *mentoring* programs: A Qualitative Investigation. **Journal of Vocational Behavior**. Volume 67, p. 441-458, 2005.

ELY, R.; IBARRA, H.; KOLB, D.. Taking Gender into Account: Theory and Design for Women's Leadership Development Programs. **Academy of Management Learning & Education**. Volume 10, n. 3, p. 474-493, 2011.

ENSHER, E. A.; MURPHY, S. E. The *Mentoring* Relationship Challenges Scale: The impact of *mentoring* stage, type, and gender. **Journal of Vocational Behavior**, v. 79, n. 1, p. 253–266, ago. 2011.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A.. **Management Research: An Introduction**, 2nd Edition, Sage Publications, London, 2002

EY. **Women Fast Forward**: The time for gender parity is now?, 2015. Disponível em: <<[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-women-fast-forward-thought-leadership/\\$FILE/ey-women-fast-forward-thought-leadership.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-women-fast-forward-thought-leadership/$FILE/ey-women-fast-forward-thought-leadership.pdf)>>. Acesso em 10 jul.2015.

GHOSH, R. .Antecedents of *mentoring* support: a meta-analysis of individual, relational, and structural or organizational factors. **Journal of Vocational Behavior**, v.84, p. 367-387, 2014.

GRAEN, G.B.; UHL-BIEN, M..Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-member exchange (LMX) Theory of leadership over 25 years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. **Leadership Quarterly**, v. 6, n.2, 1995.

HEWLET, S. A. *et al.* The *Sponsor* Effect: Breaking Through the Last Glass Ceiling. **Harvard Business Review**. Research Report. Dezembro, 2010.

HIGGINS, Monica; KRAM, Kathy. Reconceptualizing *Mentoring* at Work: a Developmental Network Perspective. **Academy of Management review**. Volume 26, n. 2, p. 264–288, 2001.

IBARRA, H.; CARTER, N.M.; SILVA, C. Why men still get more promotion than women, **Harvard Business Review**, Set. 2010, p. 80-85.

IBARRA, H; SNOOK, S.; GUILLEN RAMO, L. **Identity Based Leader Development**. INSEAD Faculty & Research. Working Paper. April, 2008.

ILO – International Labour Organization. **Women in Business Management**: gaining momentum, 2015. Disponível em: <<http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/-dcomm/---publ/documents/publication/wcms_334882.pdf>>. Acesso em 10 jul.2015.

JOO, B.K.; SUSHKO, J. S.; MCLEAN, G. N.. Multiple Faces of Coaching: Manager as a coach, Executive Coaching, and Formal *Mentoring*. **Organization Development Journal**. Volume 30, n. 1, 2012.

JULIAN, R.. Why gender diversity Matters for successful business. **Harvard business Management**. 2014.

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

LANGLEY, A. . Strategies to theorizing from process data. **Academy of Management Review**, vol. 24, nº. 4, p. 691-710, 1999.

MARIMUTHU, Maran. Demographic Diversity in Top Level Management and Its Implications on Firm Financial Performance : An Empirical Discussion. **International Journal of Business and Management**, vol. 4, n. 6, p. 176–188, 2009.

MCKINSEY & COMPANY. **Women Matter**: A Latin America Perspective – unlocking women’s potential to enhance corporate performance, 2012. Disponível em: <<<http://www.mckinsey.com.br/LatAm4/Data/Women%20Matter%20Latin%20America.pdf>>>. Acesso em 10 jul.2015.

MURRELL, A. J. *et al.* Interorganizational Formal *Mentoring*: Breaking the concrete ceiling sometimes requires support from the outside. **Human Resource Management**. Volume 47, n. 2, p. 275-294, 2008.

NATALE, S. M.; DIAMANTE, T.. The Five Stages of Executive Coaching: Better Process makes Better Practices. **Journal of Business Ethics**. Volume 59, p. 361-374, 2005.

PADDISON, D.. Guided Sponsorship: The Ultimate tool for internal talent. **Leader to Leader**. Volume 2013, no. 67, p. 13-18, 2013.

PERRAULT, E.. Why does Board Gender Diversity Matter and How Do We Get There? The Role of Shareholder Activism in Deinstitutionalizing Old Boy’s Networks. **Journal Business Ethics**. Volume 128, p. 149-165, 2015.

PLOYHART, R. E. Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities. **Journal of Management**. Volume 32, p. 868–897, 2006.

RAGINS, B. R..; COTTON, J. L. Perceived Barriers to Mentors Among Male and Female Proteges. **Academy of Management Best Papers Proceedings**, v. 8, p. 360–364, 1989.

RAGINS, B.R.; KRAM, K.E.. **The handbook of mentoring in the workplace**. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore: SAGE Publications, Inc., 2008.

RITCHIE, J.; LEWIS, J.. **Qualitative Research Practice**: a Guide for Social Science Students and Researchers. London • Thousand Oaks • New Delhi: Sage Publications Ltda., 2003. Disponível em: <<https://mthoyibi.files.wordpress.com/2011/10/qualitative-research-practice_a-guide-for-social-science-students-and-researchers_jane-ritchie-and-jane-lewis-eds_20031.pdf>>. Acesso em 10 jul.2015.

SCHNEIDER, B. *et al.* Personality and Organizations: A Test of Homogeneity of Personality Hypothesis. **Journal of Applied Psychology**. Volume 83, n. 3, p. 462-470, 1998.

SRIVASTAVA, S.; RAJ, I.. Mentor-Mentee Relationships in a Large Indian Manufacturing Organization. **The Indian Journal of Industrial Relations**. Volume 49, n. 4, Abril, 2014.

SCHNEIDERMEYER, P.. Why diversity Matters. **Hiring Manager**. Abril, 2013.

TEPPER, B. Upward Maintenance Tactics in Supervisory *mentoring* and non-*mentoring* relationships. **Academy of Management Journal**. Volume 38, no. 4, p. 1191-1205, 1995.

YIN, R.. **Qualitative Research from start to finish**. New York: The Guildford Press. 2011. Disponível em: <<<https://teddykw2.files.wordpress.com/2012/05/qualitative-research-from-start-to-finish.pdf>>>. Acesso em 10 jul.2015.

WANBERG, C.E.; KAMMEYER-MUELER; MARCHESE. Mentor and protégé predictors and outcomes of *mentoring* in a formal *mentoring* program. **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 69, nº 3, p. 410-423, 2006.

WANBERG, C. R.; WELSH, E. T.; HEZLETT, S. A. *Mentoring* Research: a Review and Dynamic Process Model. **Research in Personnel and Human Resource Management**, vol. 22, p. 39-124, 2003.

WAYNE, S. J; *et al.* The role of human capital, motivation and supervisor *sponsorship* in predicting career success. **Journal of Organizational Behavior**, v. 20, n. February 1997, p. 577–595, 1999.

WEICK, E. K. Leadership when events don't play by the rules. **Reflections**. Vol. 4, n. 1, 2002.

WEICK, E. K.;SUTCLIFFE, K.;OBSTFELD, D. Organizing and the process of sensemaking. **Organization Science**. Vol. 16, n. 4, p. 409-421, 2005.

WEIMBERG, F; LANKAU, M.. Formal *Mentoring* Programs: A Mentor-Centric and Longitudinal Analysis. **Journal of Management**, vol.37, n.6, 2011.

WU, S.Y.;TURBAN, D.;CHEUNG Y.H.. Social Skills in workplace mentoring relationships. **Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict**, vol. 16, n. 2, 2012

APÊNDICE I - GUIA DE ENTREVISTA

Qual seu nome? Há quanto tempo está na organização? Qual seu cargo?

Como você define o que é **Mentoring**? O que você define como **Coaching**? E como você entende a questão de **sponsor**?

Que **experiências** de **Mentoring&Coaching** já teve?

Como aconteceu sua **participação no programa (como se engajou)**? O que você achou/ sentiu quando soube da sua participação? Você se envolveu **na escolha do (mentor/ mentee/ coach ou coachee)** ? Se sim, como foi o envolvimento e porque e como escolheu? Se não, quem escolheu e informou quem seria seu (mentor/ mentee/ coach ou coachee) e qual foi sua reação diante do nome dela/dela?

Conte-me os **momentos críticos e chaves**, desde o primeiro dia, da sua relação com seu (mentor ou mentee ou coach ou coachee). Quais foram os momentos especiais e importantes?

Como foi seu **primeiro contato** com o Mentor (ou mentee) no programa formal? Quais foram suas impressões? Vocês conversaram sobre expectativas do programa? Qual era sua expectativa de resultado na sua carreira? O programa determinava o número de sessões de conversa e o conteúdo? Se sim, o relacionamento se restringiu às sessões pré-determinadas no programa? Se não, como conduziu? Como combinaram o próximo encontro?

Como foi a **dinâmica dos encontros** no início do programa, e como era no final? Entre as sessões oficiais, havia interações, ou era investido tempo em ações previamente acordadas? Você gostou que as sessões tenham sido previamente agendadas? Como se sentia quando era abordado por seu (mentee, mentor, coach ou coachee) em outros momentos? Você almoçava, tomava café ou jantava com seu (mentee, mentor, coach ou coachee)? A comunicação entre vocês era fluida?

Você tinha **afinidade com seu** mentor ou mentee no início? Permaneceu assim até o final ou novas afinidades foram desenvolvidas ao longo do tempo ou diferenças percebidas? Há afinidade e semelhanças com ele/ela? Como você se preparava para as sessões? Você sempre se sentiu a vontade nas conversas? Como a **imagem do seu mentor mudou ao longo do tempo** (Atualmente que sentimentos você tem em relação ao mentor, amizade, gratidão, admiração, raiva, falta de confiança)?

Quais **assuntos eram discutidos** (restrito a assuntos profissionais, de carreira e conflitos nessa área ou também falavam sobre o dia-a-dia, assuntos pessoais etc.)?

Qual era o **grau de confiança, intimidade e credibilidade** em relação a seu (mentor, mentee, coach ou coachee)? Vocês tiveram alguma briga, atrito ou você se sentiu desconfortável

em algum momento do relacionamento? Alguma atitude ou conduta sua que você achou que foi um erro ou faria diferente, se voltasse no tempo? Como foi finalizado o programa?

Você ainda conversa com o (mentor, *mentee*, *coach* ou *coachee*)?

Se já teve experiência anterior ou paralela de relações espontâneas de *Mentoring*, como compara as duas relações? Alguma conduta diferente se o mentor ou *mentee* adotada de acordo com o gênero? (cuidado para o pêndulo ficar no meio entre dados e história). (observar questões como homens ficam mais amigos, saem com as pessoas; mulheres mais no profissional. Com mulheres a reunião é marcada por *e-mail*, homens pelo celular – momento).

Quais eram suas expectativas iniciais sobre o seu papel e o papel dele ou dela?

Para *mentee* ou *coachee*: Como o mentor ou *coach* ajudou no seu desenvolvimento? (ex: recebe suporte do mentor para abrir novos caminhos na organização, oferece inspiração e dialogo. Fica em assuntos mais superficiais ou realmente alcança níveis de envolvimento onde o mentor torna-se *sponsor* do *mentee*).

Para mentor e *coach*: **qual foi a vantagem de participar do programa?** Teve alguma desvantagem percebida? O que aprendeu?

Para *mentee* ou *coachee*: Seu mentor ou *coach* é da mesma função ou negócio? Qual a relação dele com seu supervisor direto ou líderes dos projetos que você foi responsável? Qual é o poder de influência dele ou dela na organização e no seu avanço de carreira? Seu (*mentee*, mentor, *coach* ou *coachee*)

Para mentor ou *coach*: Seu *mentee* ou *coach* já fez parte de sua equipe? Se sim, como foi? Se sim ou não, acredita que ele/ela possa trabalhar na sua equipe no futuro? Qual era o potencial dele/dela inicialmente e atualmente? Acredita que ele/ ela possa te ajudar em algum assunto? Qual era sua posição a respeito de mentoria e/ou *coaching* antes de participar do programa (o que esperava, o que tinha escutado a respeito etc.)? Com relação ao programa dessa empresa em particular, alguma observação prévia? Qual sua impressão depois de ter participado? O que o *mentee* deveria ser/ter/expressar para que você tivesse a intenção de assumi-lo na qualidade de *sponsor*? Por que isso aconteceu (ou não aconteceu) nesse caso específico?