

# Programas de *mentoring*: aprendendo com a realidade canadense

Neusa Maria Bastos F. Santos

*Resumo:* Programas de *mentoring* no mundo do trabalho são colocados em prática para responder a uma ampla variedade de necessidades individuais e organizacionais. Este artigo tem dois principais objetivos. O primeiro é descrever os elementos da estrutura lógica proposta por Marceau e colaboradores (1992) que definem um programa de ação em oito componentes. Essa estrutura, como será evidenciado ao longo deste artigo, é de grande utilidade para os interessados em coordenar e desenvolver programas de *mentoring*. O segundo objetivo é exemplificar tal abordagem, referenciando-a com a rica experiência canadense transmitida pelo programa de *mentoring* da Fondation de l'Entrepreneurship, que opera na região de Quebec dando apoio a empresários iniciantes e sustentabilidade a seus negócios.

*Abstract:* Mentoring programs and the world of work are put in place to respond to a large range of needs, whether experienced by individuals on their career path or identified by the organization as part of its resource management. This paper has two main objectives. The first one is present the components of the logical framework proposed by Marceau, Otis and Simard (1992) that define a program in eight components: mission, targets, goals, type of initiative, inputs, production activities, outputs, effects and repercussions. The second objective is return to the definition proposed by these authors and adapt them to refer to a relevant Canadian *mentoring* Program, set up by the Fondation de l'Entrepreneurship, located in Quebec City.

## 1. Introdução

O *mentoring* sempre esteve presente na história da humanidade sob formas variadas, como conselheiros, educadores, orientadores e modeladores de conduta. Desde a Antiguidade, reis e nobres contratavam mentores para cuidar do aprendizado e da educação de seus protegidos.

Com o aparecimento das organizações e o seu gradativo crescimento e complexidade, o papel do mentor começou a sair do círculo familiar e da nobreza, das artes e da educação para estender-se ao ambiente organizacional, principalmente a partir

da preocupação inicial dos empresários e dirigentes em preparar seus sucessores.

O *mentoring* envolve a participação de uma pessoa experiente (mentor) para ensinar e preparar outra pessoa (orientado) com menos conhecimento ou familiaridade em determinada área ou assunto. O termo *mentoring* é definido pelo *Grand Dictionnaire Terminologique* (2002) como:

a helping relationship in which an experienced person lends his experience, advice and encouragement to a younger person [...]. The mentor facilitates the mentee's personal, social or educational development. Whether in an educational or corporate setting, the mentor is a source of support and motivation for his or her young protégé. [...] mentoring is traditionally based on a relationship between two people who have much in common, and on the older person's network of contacts which is used for the benefit of the younger person.

Quando se fala em estilo de liderança e supervisão, surge naturalmente o conceito de *coaching*, enquanto o de *mentoring* está mais relacionado ao estilo de desenvolvimento de carreira. Na verdade, os papéis de *coach* e mentor são diferentes entre si. O primeiro é mais focado em resultado e o segundo, na pessoa.

Para Kram (1988), as funções do *mentoring* podem ser divididas em duas amplas categorias: funções de carreira e funções psicossociais. As primeiras referem-se àqueles aspectos do relacionamento que visam a incrementar o avanço da carreira em termos de experiências profissionais e conhecimentos que o mentor pode oferecer ao pupilo. Elas são eminentemente técnicas. As funções psicossociais constituem aqueles aspectos que melhoram o senso de competência do protegido, a identidade e a eficácia no seu papel profissional em termos de comportamento, atuação pessoal, estilo de liderança, visão do futuro e tomada de decisão. Elas são eminentemente comportamentais. Essas duas funções, técnicas e comportamentais, são essenciais no desenvolvimento pessoal e gerencial.

Programas de *mentoring* no mundo do trabalho são colocados em prática para responder a uma ampla variedade de necessidades individuais e organizacionais. Este artigo tem dois

principais objetivos. O primeiro é descrever os elementos da estrutura lógica proposta por Marceau, Otis e Simard (1992), que definem um programa de ação em oito componentes: missão, foco, objetivos, iniciativas, entradas, processos, saídas, efeitos e impactos. Essa estrutura, como será evidenciado ao longo do presente artigo, é de grande utilidade para os interessados em coordenar e desenvolver programas de *mentoring*. O segundo objetivo é exemplificar essa abordagem, referenciando-a com a rica experiência canadense transmitida pelo programa de *mentoring* da Fondation de l'Entrepreneurship, que opera na região de Quebec, com sede principal na cidade de Quebec, e que foi objeto de nosso estudo no decorrer do mês de junho de 2006.

## 2. Buscando categorizar os programas de *mentoring*

O *mentoring*, como tantas outras ferramentas importantes de gestão empresarial, está também intimamente relacionado às necessidades das organizações de enfrentar os desafios globais em termos de qualidade, produtividade e competitividade. Essa postura requer necessariamente doses volumosas de treinamento e desenvolvimento de todos os colaboradores nos diferentes níveis organizacionais em que operam.

No entanto, o *mentoring* não se limita apenas ao ambiente interno de uma organização, podendo se estender também para fora. O *mentoring* externo pode significar uma relação de negócio-para-negócio e incluir aprendizagem e compartilhamento de informações entre empresas e outros parceiros. Essas relações podem ser essenciais para o sucesso do negócio da empresa e transformar-se em um recurso vital para ajudar comunidades. O *mentoring* externo pode ser também uma manifestação ou extensão da responsabilidade social da organização.

Para facilitar as considerações que envolvem todas as questões relacionadas aos diferentes tipos de programas de *mentoring* e a diversidade de objetivos a serem alcançados por eles, pode-se pensar em categorizá-los ou agrupá-los em quatro tipos: integração, carreira, sucessão e empreendedorismo.

- a) Os programas de *mentoring* denominados de integração ou transição têm como principal foco promover grupos minoritários e dar apoio a pessoas que necessitam integrar-se a um mercado de trabalho voltado para carreiras mais específicas. A título de exemplo poderíamos citar o programa de *mentoring* desenvolvido pelo Canadian Women in Communications (CWC), o qual apóia mulheres interessadas em atuar na indústria de telecomunicações.
- b) Os programas de *mentoring* voltados para o planejamento da carreira visam a orientar e desenvolver no indivíduo as competências necessárias para o seu crescimento e adaptação, atuando em áreas como liderança, comunicação, gestão, solução de problemas, integração cultural e adaptação a novas comunidades. Exemplo que poderia ser citado nesse caso é o Skills for Change que vem dando suporte de *mentoring* desde 1990, a muitos imigrantes que chegam ao Canadá de diversas partes do mundo, optando por ficar em Toronto para recomeçar sua vida como cidadãos canadenses. Essa organização tem ajudado milhares de engenheiros, contadores, profissionais da área de Biotecnologia e das Ciências da Saúde.
- c) Os programas de *mentoring* com foco em sucessão são voltados para apoiar e desenvolver empregados na própria organização em que trabalham, evitando assim a rotatividade, preparando-os para o processo sucessório e atraindo novos colaboradores com suas políticas de desenvolvimento de carreira. Um exemplo de destaque nesse grupo de programa de *mentoring* é desenvolvido pelo Royal Bank Financial Group (RBC). A abordagem desenvolvida pelo RBC é a aprendizagem individual e o desenvolvimento profissional, procurando alinhar o talento e o potencial do empregado à missão organizacional ante a competitividade global do setor bancário.

- d) O último grupo ou categoria de programas de *mentoring* visa a desenvolver os empreendedores que estão iniciando suas operações ou empresa. Geralmente as ações, nesse caso, são alinhadas para que os orientados desenvolvam atitudes, cultura e valores de um empresário que saberá conduzir com sucesso o seu negócio, ante os desafios e oportunidades da sustentabilidade organizacional. Merece destaque no grupo o programa de *mentoring* do Canadian Executive Services Organization (CESO), que tem atuado por mais de trinta anos no Canadá. A CESO mantém um banco de dados de aproximadamente 3000 mentores voluntários, com experiência e preparo para ajudar os interessados. A CESO estabeleceu uma parceria com a Canadian Youth Business Federation (CYBF) para dar maior sinergia e amplitude ao seu programa de *mentoring*.

O estudo de Cuerrier (2001) foi a primeira iniciativa de pesquisar formas de *mentoring* no mundo do trabalho e o desenvolvimento de carreiras em Quebec e no Canadá. O resultado de sua importante pesquisa produziu cinco premissas e três condições importantes que devem ser vistas como fatores-chave de sucesso para estabelecer e manter eficazmente programas de *mentoring*, conforme descrito a seguir:

- **Premissa 1:** Um programa de *mentoring* deve ter dois focos: o mentor e o orientado.
- **Premissa 2:** O processo de recrutamento de um programa de *mentoring* deve ter uma pré-seleção dos candidatos, devendo deixar claros aos mentores e orientados os pré-requisitos necessários e os critérios de participação.
- **Premissa 3:** Um programa de *mentoring* deve admitir voluntários para apoiar os esforços da coordenação.
- **Premissa 4:** Um programa de *mentoring* deve oferecer um mínimo de treinamento para clarificar os papéis a

serem trabalhados e distinguir o *mentoring* de outras formas de apoio.

- Premissa 5: Um programa de *mentoring*, visando ao seu processo de melhoria contínua, deve avaliar da forma mais direta possível se os seus objetivos foram alcançados, o nível de satisfação dos participantes e a qualidade do envolvimento com os orientados.
- Condição 1: Garantia de que os programas intercambiem conhecimentos.
- Condição 2: Recursos apropriados para que as obrigações e responsabilidades inerentes ao programa sejam desenvolvidas.
- Condição 3: Um líder que promova o valor do *mentoring*, estando o programa alinhado a uma visão estratégica.

Assim, as quatro categorias de programas de *mentoring* aqui propostas deverão ser mais sustentáveis e duradouras, se ancoradas nas cinco premissas e três pré-requisitos descritos.

### 3. Componentes de uma estrutura lógica para programas de *mentoring*

De acordo com a abordagem proposta por Marceau, Otis e Simard (1992), a estrutura lógica de avaliação de um programa é definida por oito componentes: missão, foco, objetivos, tipo de iniciativas, entradas, atividades de produção, saídas e impactos (Figura 1).

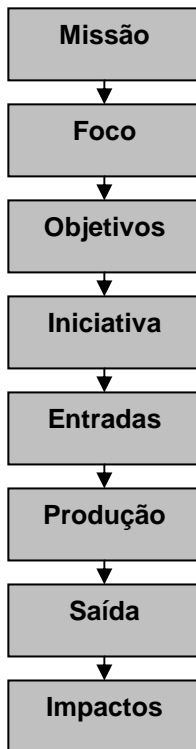


FIGURA 1 – Componentes de uma estrutura lógica (Marceau, Otis e Simard, 1992)

#### ETAPA 1 – Definir a missão

Os coordenadores devem definir a missão de um programa de *mentoring*, que é o primeiro passo da estrutura lógica proposta. Essa é uma etapa essencial. É como preparar a fundação de um edifício para a construção.

Determinar a missão de um programa é uma tentativa de compreender a razão pela qual ele está sendo concebido. A decisão para iniciar um programa de *mentoring* pode ser motivada por diversas razões. Frequentemente é uma resposta a um problema específico que foi identificado e deve ser solucionado. Assim, esses programas deveriam minimizar ou eliminar as dificuldades evidenciadas. Os coordenadores devem

fazer a seguinte pergunta ao identificar a missão: Qual é o problema que este programa se propõe solucionar? O Quadro 1 a seguir apresenta alguns exemplos de missão para as diferentes categorias de programa.

Quadro 1 – Exemplos de missão segundo a categoria de programa

<b>Tipos de Programas de mentoring</b>	<b>Missão</b>
I) Integração	Ajudar recém-formados a encontrarem seu primeiro emprego no mercado de trabalho.
II) Carreira	Ajudar a reduzir a rotatividade do empregado, melhorando sua satisfação no trabalho.
III) Sucessão	Ajudar em questões relacionadas a processos de sucessão.
IV) Empreendedorismo	Ajudar a sobrevivência e o crescimento de pequenas empresas.

#### ETAPAS 2 e 3 – Definir foco e estabelecer objetivos

Uma vez que a missão é determinada, os coordenadores devem identificar o foco do programa. Em termos da avaliação, o foco é uma situação problemática ou insatisfatória que necessita de mudança e requer ações (ver exemplos no Quadro 2). O coordenador deve formular um ou mais objetivos que atendam o foco do programa.

Quadro 2 – Exemplos de focos e objetivos de acordo com a categoria adotada

<b>Tipos de programas de mentoring</b>	<b>Foco</b>	<b>Objetivo</b>
I) Integração	Aumentar a empregabilidade dos recém-formados	Ajudar os recém-formados no seu marketing pessoal, dando visibilidade junto a seus potenciais empregadores.
II) Carreira	Definir um plano de carreira	Promover e estimular o seu potencial de crescimento
III) Sucessão	Identificar talentos na organização com potencial de liderança	Desenvolver competências gerenciais
IV) Empreendedorismo	Identificar recursos disponíveis para apoiar as pequenas empresas.	Informar aos jovens empresários sobre organizações e programas que apoiam suas ações.



#### ETAPA 4 – Definir as diferentes iniciativas

Quando a missão, os focos e os objetivos foram identificados claramente, os coordenadores deverão definir os tipos de iniciativas a serem implementadas.

Os tipos de iniciativas estão relacionados às ações necessárias para alcançar os resultados finais. Por outro lado, a sua missão, foco e objetivos estão relacionados ao alcance propriamente dito dos resultados. O primeiro refere-se à eficiência e o segundo à eficácia de um programa de *mentoring*.

#### ETAPA 5 – Identificar entradas

A finalidade de definir entradas é identificar todos os recursos que serão alocados direta ou indiretamente para implementar com sucesso as iniciativas propostas. A seguinte questão deve ser respondida: Que recursos estão disponíveis aos coordenadores para executar e operar um programa de *mentoring*?

Os recursos podem ser considerados de natureza humana e/ou financeira. É importante identificar as fontes de financiamento, previsão orçamentária e a equipe de pessoas que participará do projeto. Mesmo que o trabalho do mentor seja voluntário, ele tem importância crucial e deve ser valorizado no programa.

#### ETAPA 6 – Definir atividades de produção

As atividades de produção referem-se a todo o processo de gerência e administração do programa, ou seja, como transformar as entradas em saídas. Nesta fase é de vital importância que o coordenador se preocupe com o recrutamento e seleção de seus mentores e orientados.

#### ETAPA 7 – Definir saídas

Nesta fase, o coordenador deve identificar as saídas do programa através da criação e definição de seus indicadores, um banco de mentores e de orientados e a relação dos pares combinados.

O indicador pode ser de natureza quantitativa ou qualitativa. A confiabilidade é uma das qualidades de um bom indicador, significando que deve dar resultados constantes e precisos quando usados em circunstâncias similares. Deve também ser uma medida

válida, no sentido de que deve avaliar exatamente ao que se propôs anteriormente. Para interpretar os resultados, a informação fornecida por um indicador é comparada aos padrões ou aos critérios preestabelecidos. Por exemplo: número dos mentores e orientados recrutados, número de sessões de treinamento, número dos participantes em várias atividades, entre outros.

#### ETAPA 8 – Identificar impactos e repercussões

Os coordenadores devem examinar os impactos e as repercussões de seu programa de *mentoring*. Numa estrutura lógica, tais efeitos devem estar articulados e convergentes com missão, foco e objetivos do programa.

De forma mais específica, determinar os impactos e as repercussões de um programa significa identificar os benefícios ou as conseqüências que resultam e sua execução. Dois níveis de efeitos e repercussões podem ser identificados em relação ao seu horizonte de tempo. O primeiro nível refere-se à avaliação de curto ou médio prazo e o segundo nível, ao de longo-prazo. Assim como as saídas, os efeitos e as repercussões também são mensurados por meio de indicadores, conforme mostra o Quadro 3.

Quadro 3 – Exemplos dos impactos e repercussões de acordo com a categoria adotada

<b>Tipo de programa de <i>mentoring</i></b>	<b>Impactos e repercussões intermediárias</b>	<b>Impactos e repercussões finais</b>
I) Transição	Número de profissionais alocados no mercado de trabalho	Número das participações em um processo completo de recrutamento, da entrevista à contratação.
II) Carreira	Número de promoções atingidas pelo empregado	Redução nos índices de rotatividade e de satisfação individual no trabalho.
III) Sucessão	Número de candidatos identificados pela organização com potencial para gerência.	Número de empregados promovidos a cargo gerencial através de recrutamento interno e externo.
IV) Empreendedorismo	Número de empresas de pequeno porte que alavancaram o seu negócio	Número dos negócios que experimentaram crescimento de faturamento. Número de postos de trabalho criados.

#### 4. Exemplificando o programa de *mentoring* da Fondation de l'Entrepreneurship aplicado à abordagem de Marceau (1992)

A seguir descreve-se a estrutura lógica de avaliação apresentada no tópico 3 deste artigo, aplicada ao programa de *mentoring* da Fondation de l'Entrepreneurship, que se enquadra na categoria de “empreendedorismo”.

O programa de *mentoring* da Fondation de l'Entrepreneurship é projetado para empresas de pequeno porte que estejam em operação há até cinco anos. Essas empresas são as que têm maior probabilidade de apresentar problemas e falhas em seu funcionamento e operação. De acordo com as estatísticas do governo canadense, 63% das falências ocorrem nos primeiros cinco anos da operação das empresas. Após onze anos de operação, a taxa da sobrevivência desses negócios diminui sensivelmente para um nível de 32%. Na região de Quebec, em cada dez empresas de pequeno porte, apenas cinco, ou seja, 50%, conseguem ultrapassar cinco anos de vida. A organização canadense Fondation de l'Entrepreneurship definiu um programa de *mentoring* para empreendedores a fim de resolver o desafio. Conseqüentemente, a **missão** é alavancar a taxa de sobrevivência e promover o desenvolvimento de empresas de pequeno porte com até cinco anos de vida.

O **foco** desse programa de *mentoring* consiste em desenvolver e aprimorar um conjunto de competências gerenciais para os novos empreendedores, pois esses novos pequenos negócios não sobrevivem, principalmente, por inexperiência e falta de habilidade gerencial de seus proprietários na solução dos problemas.

Os dois principais **objetivos** ligados à missão do programa é aumentar a taxa de sobrevivência das pequenas empresas e melhorar o seu crescimento.

O tipo de **iniciativa** escolhido pela Fondation de l'Entrepreneurship pode ser descrito como uma abordagem inovadora para dar apoio e *follow-up* no desenvolvimento

desse tipo de empresa. O perfil de mentores escolhido foi o de empresários ou executivos (aposentados ou em estágio final de carreira profissional) inseridos ou não em atividades profissionais. Também foi incentivado o desenvolvimento de novos comportamentos, habilidades e atitudes nos orientados, a fim de melhorar a sua atuação no mundo dos negócios.

A Fondation de l'Entrepreneurship tem sua sede principal na cidade de Quebec e sua atuação consiste principalmente em coordenar a rede de representantes locais e apoiar suas atividades de *mentoring* por meio de uma unidade de coordenação central. A indicação de coordenadores de programas que possam atuar em outros municípios ou comunidades urbanas é feita tendo em consideração os objetivos e parâmetros gerais colocados pela matriz central.

Para operacionalização desse processo, há a necessidade de **entradas**, ou seja, recursos humanos e financeiros. Os recursos financeiros que sustentam as atividades do programa de *mentoring* são provenientes de contribuições de vários sócios dos setores públicos e privados. Os recursos humanos que atuam no programa incluem a coordenação central e local e os mentores.

As atividades de **produção** do programa são colocadas em prática por meio de uma unidade central e de uma coordenação local.

As atividades de **produção** e **saídas** do programa de *mentoring* são evidenciadas através de obrigações e indicadores atribuídos às unidades central e local.

O **impacto** e as **repercussões** desse programa consistiram em identificar os benefícios e resultados esperados da sua implementação. No curto e médio prazo, conseguiu-se aprimorar e desenvolver competências gerenciais nos orientados. No longo prazo, observou-se maior taxa de sobrevivência das empresas de pequeno porte. O Quadro 4 resume a estrutura lógica do programa de *mentoring* da Fondation de l'Entrepreneurship.

Quadro 4 – Estrutura lógica do programa de *mentoring* da Fondation de l'Entrepreneurship

<b>Missão</b>	Alavancar a taxa de sobrevivência e promover o desenvolvimento de empresas de pequeno porte com até cinco anos de vida.
<b>Foco</b>	Desenvolver e aprimorar um conjunto de competências gerenciais para os novos empreendedores.
<b>Objetivos</b>	Aumentar a taxa de sobrevivência das pequenas empresas. Melhorar o seu crescimento.
<b>Iniciativas</b>	Mentores: são empresários ou executivos, aposentados ou em estágio final de carreira, inseridos ou não em atividades profissionais. Orientados: são os que buscam o desenvolvimento de novos comportamentos, habilidades e atitudes a fim de melhorar a sua atuação no mundo dos negócios.
<b>Entradas</b>	Recursos financeiros: contribuições de vários sócios dos setores públicos e privados. Recursos humanos: coordenação central, representantes locais e mentores.
<b>Produção</b>	<i>Nível central</i> Apoiar as representações locais. Desenvolver manuais e ferramentas de treinamento. Planejar sessões de treinamento de coordenadores e mentores. Selecionar representantes locais.  <i>Nível local</i> Comunicações e <i>follow-up</i> com a coordenação central Organização, supervisão e avaliação das ações de <i>mentoring</i> (seleção e treinamento dos mentores e das empresas a serem orientadas)
<b>Saídas</b>	<i>Nível central</i> Número de representantes locais certificados Número de sessões de treinamento por coordenadores e mentores Número de horas alocadas ao desenvolvimento das representações locais  <i>Nível local</i> Número de reuniões de mentores e orientados Número de solicitações de apoio feitas pelos orientados Número e tipo de atividades promocionais
<b>Impactos e repercussões</b>	Aprimorar e desenvolver competências gerenciais nos orientados. Maior taxa de sobrevivência das empresas de pequeno porte.

O quadro apresentado faz a síntese dos oito componentes da estrutura lógica de avaliação, identificada e ilustrada em cada etapa com o exemplo do programa de *mentoring* da Fondation de l'Entrepreneurship. Com essa abordagem em prática, define-se de forma clara e transparente a lógica do programa, desde a sua missão aos efeitos e repercussões alcançados. A estrutura lógica é, portanto, uma ferramenta útil e adequada que deve ser entendida e aplicada pelos coordenadores de programas de *mentoring*.

## 5. Considerações finais

Os programas de *mentoring* são excelentes ferramentas de desenvolvimento individual e social e devem ser aprimorados tendo em vista os diferentes objetivos que se propõem. A experiência canadense mostrou-se muito rica no desenvolvimento desses programas, que se caracterizam por dar apoio a novos empresários e negócios (CESO, Fondation de l'Entrepreneurship), desenvolver o potencial de empregados em suas próprias organizações (Royal Bank of Canada), ajudar orientando a buscar integração no mercado de trabalho, incluindo emigrantes (Skills for Change) e/ou promover indivíduos com foco em uma carreira específica (CWC).

Por outro lado, a realidade organizacional brasileira é fértil e tem sido pouco explorada no que se refere a processos e programas de *mentoring*. Essa lacuna abre uma excelente oportunidade de estudos teóricos e aplicados, bem como a busca por conhecimentos mais profundos nessa área de investigação. A “mentoriação”, nesse pano de fundo, deverá certamente ser uma experiência enriquecedora para os que nela se envolverem, mentores e orientados, e uma necessidade social-organizacional que urge em tempos de transição acelerada e mudanças globais incertas.

## Referências

- CUERRIER, C. *Mentoring and the world of work*. Charlesbourg, QC: Edition de la Fondation, 2001.
- FORTIN, M. F. *Le processus de la recherche: de la conception à la réalisation*. Town of Mount Royal: Décaire, 1996.
- GRAND DICTIONNAIRE TERMINOLOGIQUE (Le). Gouvernement of Quebec. Office Québécois de la Langue Française, 2002.
- KRAM, K. E. *Mentoring at work: developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott Forestman, 1988.
- LIMOGES, J. *Stratégies de maintien au travail*. Septembre Editeur, 2001.
- MARCEAU, R.; OTIS, D.; SIMARD, P. La planification d'une évaluation de programme. In: PARENTEAU, R. (ed.). *Management public: comprendre et gérer les institutions de l'État*. Sainte-Foy: Presses de l'Université de Québec, 1992.
- SANTOS, N. M. B. F. *Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico*. São Paulo: Stiliano, 1999.
- \_\_\_\_\_. *Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação*. São Paulo: Stiliano, 2000.
- SANTOS, N. M. B. F.; MANCINI, M. et al. *Mulheres e carreira profissional*. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DA ABECAN, 8. *Anais...* Porto Alegre, 2005. 1 CD-ROM.

