

## MENTORING NA GERAÇÃO Y: EVIDENCIAS EM MULTINACIONAIS NO BRASIL

### AUTORES

**DIEGO BARBOSA DIAS DA SILVA**

UNASP

Diego.Barbosa@futurestep.com

**MERCY ESCALANTE LUDEÑA**

FEI University

mercyesc@gmail.com

### RESUMO

Com o conhecimento acumulado através dos anos e com a valorização gradual do capital humano pelas organizações, as mais diversas formas de desenvolvimento são exploradas para que se possam manter níveis competitivos em um mundo onde um diferencial, pode gerar resultados destrutivos ou construir tendências. Na administração moderna, muitos meios de desenvolvimento e de gestão do conhecimento vêm sendo testados, uma dessas técnicas é o *mentoring*, técnica pouco explorada, principalmente no meio organizacional, onde mostra ter seu maior potencial. Dentro do ambiente corporativo atual, ainda torna-se implícito outro desafio, que é a integração das gerações que formam o mercado de trabalho, especificamente a que tem tomado uma maior atenção dos gestores, é a relacionada com as expectativas da então denominada geração Y.

Dentro dessa realidade de desafios, a Geração Y a qual está ocupando cada dia mais segmentos do mercado de trabalho, apresenta como suas principais características o fluxo constante de *feedback*, a pressa de crescer profissionalmente e alto *turnover*. Neste contexto o presente artigo tem como objetivo analisar como se desenvolve o *mentoring* em profissionais da geração Y em empresas multinacionais no Brasil. Assim a través de pesquisa exploratória e de um estudo de caso múltiplo, é apresentado e analisado os programas de três empresas multinacionais atuantes no Brasil. Ditos análise tiveram como base uma estrutura de análise elaborada a partir da literatura.

**Palavras Chave:** Recursos Humanos, desenvolvimento humano, *mentoring*, geração Y.

### ABSTRACT

The market is dealing with a generational shift occupants of the labor market. The context presented in Brazil is very competitive, being watched by the world as the country's future. In this dynamic environment and uncertain must be the need to develop Generation Y, which has its own peculiarities, is taking the day to day labor market, and one that has been used, albeit subtly, is the mentoring. This study aims to investigate how to develop professional mentoring in Generation Y. Through a case study, we present three programs of multinational companies, linking them together and with other studies to highlight what are the best practices and results obtained from this tool.

**Keywords:** Human Resources, Human Development, mentoring, Generation Y.

## 1. Introdução

Com o conhecimento acumulado através dos anos e com a valorização gradual do capital humano pelas organizações, as mais diversas formas de desenvolvimento são exploradas para que se possam manter níveis competitivos em um mundo onde um diferencial, pode gerar resultados destrutivos ou construir tendências. Na administração moderna, muitos meios de desenvolvimento e de gestão do conhecimento vêm sendo testados, uma dessas técnicas é o *mentoring* que segundo Souza (2010) é “pouco explorada no Brasil, principalmente no meio organizacional, onde mostra ser seu maior potencial”. O *Mentoring* é a ferramenta que propõe o relacionamento entre um Mentor que oferece o conhecimento e ajuda, e o mentorado que sob orientação, busca enfrentar novos desafios e escolhas. Dentro dessa realidade de desafios, também encontram-se profissionais que se distinguem por suas características e valores, pertencentes a Geração Y, ou geração internet, eles apresentam fortes anseios de crescimento profissional acelerado e necessidades constantes de *feedback*.

O objetivo direcionador deste estudo foi o de **Analisar o processo de mentoring em profissionais da geração em multinacionais no Brasil**. Quanto ao método de pesquisa este foi de natureza exploratória, com abordagem qualitativa e desenvolvido a través de múltiplo estudo de casos. Foram utilizadas fontes primarias e secundárias. Como instrumentos de pesquisa foram utilizadas entrevistas semiestruturadas junto a diversos colaboradores em três multinacionais atuando no Brasil. A análise dos dados foi a través de análise conteúdo e da respectiva triangulação dos dados.

Logo desta primeira parte a seguir se apresenta o marco teórico, e a proposta de estrutura conceitual para análise de mentoring na geração Y. Na seção quatro se encontra a metodologia de pesquisa. Na seção cinco se mostram os resultados seguido da análise dos resultados e finalizando com as conclusões e trabalhos futuros.

## 2. Marco teórico

Nesta seção se apresentam as principais considerações teóricas desenvolvidas a partir da análise da literatura.

### 2.1 Mentoring, Gestão de Pessoas e Competitividade

Mudanças frequentes na tecnologia, ambiente de hipercompetitividade, necessidade de disseminação do conhecimento e de profissionais mais capacitados, despertaram nas empresas a necessidade de reter o seu capital humano para seu êxito estratégico, sendo que este depende mais das capacidades intelectuais e de sistemas do que dos seus ativos físicos. (SOUZA, 2010; HITT; IRELAND, 2008), ULRICH, 2000).

As mudanças de perfil dos profissionais nas empresas acarretaram a revisão das estruturas organizacionais e da natureza do trabalho dos indivíduos, resultando assim na busca de assistência ao desenvolvimento da carreira pelas pessoas fora das relações hierárquicas de trabalho e além das fronteiras da organização. A palavra *mentoring* vem do grego, mais especificamente do nome de um importante personagem do poema Odisséia, de Homero. Mentor era o amigo a quem Ulisses, antes de partir para uma longa viagem, pediu que desse apoio à sua família durante a ausência. Na realidade, o *mentoring* faz referência a sistematização de um recurso que sempre existiu, porém de modo informal: o hábito dos mais jovens se aconselharem com os mais velhos. A novidade é que, ao transformar o que era eventual e espontâneo numa prática de gestão e desenvolvimento, você consegue mensurar, gerir e explorar os resultados alcançados.

**2.2 Tipos de Mentoring,-** Da corrente teórica que antigamente trazia apenas dois tipos de configuração para os programas de *mentoring*, foram introduzidas técnicas que agregaram a esta ferramenta um maior poder de alcance e impacto. O mais tradicional deles é o *mentoring* formal, que é administrado ou suportado pela organização e, geralmente, é desenvolvido por meio da designação ou seleção de mentores e seu desenho dependerá do objetivo da organização com tal programa. (SOUZA; RIGO, 2010). A mentoria intencional ou formal, como o nome já induz, é proposital, pois tem por objetivo gerar mudanças nas pessoas dentro das organizações. No entanto, observando-se a realidade organizacional, podem ser identificadas relações informais de mentoria e que não deixam de ser fundamentais para permanência e para o desenvolvimento das pessoas nas empresas.

A mentoria informal que acontece de forma natural, espontaneamente, a relação não é estabelecida pela organização, os membros são definidos por afinidade e enfoca a carreira do mentorado, isto é, a relação informal é, freqüentemente, dirigida para o desenvolvimento de necessidades. (SILVA, 2010). Das técnicas modernas é necessário citar a carência de materiais científicos, principalmente por estar se confirmando, ainda que empiricamente a tendência do uso da TI em todos os processo independentemente da área. Neste contexto é onde figura o *blended mentoring* (ou *mentoring* misto) que são ações de mentoria com sessões alternadas de “face-a-face” e sessões online: “*e-mentoring*”, com o objetivo de conseguir uma maior abrangência deste mecanismo de aprendizagem e desenvolvimento. (PERCHIAZZI). Ainda vale ressaltar a quebra de alguns paradigmas das organizações com a variação do *mentoring*. Um desses casos é mentoria reversa que para Kishore (2006):

*“É uma maneira de gerar dinamismo nas organizações, disseminar o conhecimento e obter vantagem competitiva mantendo os gestores atualizados, por meio de perspectivas diferentes oferecidas pelos empregados juniores, de novas visões e conhecimentos em diversos campos de atuação para os gerentes ou chefia”.*

### **2.3 Resultados esperados e desvantagens do programas de Mentoring**

Ao optar por realizar uma ação de desenvolvimento como o *mentoring*, existe uma série de resultados que são esperados, e algumas desvantagens, para cumprimento dos objetivos do programa. Alguns dos resultados percebidos em outros estudos são de acordo com o autor Kishore (2006), o qual identificou que dentre os diversos benefícios encontrados no *Mentoring*, pode-se destacar para o mentorado: melhoria do desempenho e produtividade, desenvolvimento de novas habilidades, maior probabilidade de sucesso e promoções no trabalho, maiores chances de direcionamento para a conciliação de seus interesses e aptidões, maior suporte emocional e social e maior consciência do que é a organização.

Além disso, a mentoria melhora as competências específicas do mentorado, aumento o conhecimento, encoraja a tomada de riscos, promove as habilidades de liderança, realça a habilidade de comunicação, aumenta a experiência profissional, desenvolve confiança, o autoconhecimento, habilidades de escuta e de socialização, ajuda a definir objetivos úteis de carreira e educacional, melhora as fraquezas e ajuda na transferência do conhecimento para as questões do dia a dia. Em suma, os benefícios deste processo não são de ordem exclusivamente organizacional, mas também pessoal e profissional, ou seja, de desenvolvimento humano. (SOUZA; RIGO, 2010). Por outro lado, pouco se fala das desvantagens, mas no tocante ao *mentoring*, segundo o estudo de Silva (2010) pode-se citar, por exemplo, o medo de vazamento de informações quando feito com superiores, o fato de encarar o processo como terapia, não encarar os desafios, a falta de empatia entre mentor e

mentorado, falta de comprometimento, o fator tempo, na medida em que o processo requer tempo disponível, o ambiente organizacional não propício e o risco de criação de dependência do mentorado em relação ao mentor.

**2.4 Estudos comparativos sobre a prática do *mentoring*.**- Em relação à mentoria, diante da grande quantidade de publicações, tanto em jornais acadêmicos quanto na literatura de mercado nos Estados Unidos e Europa, pode-se dizer que este é, ainda, um tema com poucas publicações na academia brasileira e pouco utilizado formalmente nas empresas. (SOUZA; RIGO, 2010). Esse fato se repete também na prática. Em uma pesquisa realizada em 2002 sobre as práticas de Recursos Humanos em empresas de médio e grande porte no país, foi constatado que apenas 12% das empresas respondentes tinham programas formais de incentivos às práticas de mentoria. Por outro lado, das empresas pesquisadas pela Work Foundation, na Inglaterra, 73% delas utilizavam formalmente práticas de mentoria e 80% as de *coaching*. Isso demonstra uma diferença significativa na utilização e disseminação destas práticas entre brasileiros e ingleses. (SOUZA; RIGO, 2010). Comparativamente, no Canadá, estudos mostram que 70 – 90% do aprendizado nas empresas acontecem através do *mentoring* e de treinamentos informais da modalidade *on-the-job*, e por fim, uma em cada três empresas que possuem no mínimo 500 empregados têm desenvolvido um programa formal de *mentoring*. (MUNRO, 2010).

**2.5 MENTORING versus GERAÇÃO Y.**- Dentro do ambiente corporativo atual, ainda torna-se implícito outro desafio, que é a integração das gerações que formam o mercado de trabalho, especificamente a que tem tomado uma maior atenção dos gestores, que é em relação as expectativas da então denominada geração Y. A geração Y, assim chamados os que nasceram a partir da década de 80, formam um grande parcela da mão de obra atual. Também chamada de geração do milênio, apresenta como suas principais características o fluxo constante de feedback e a pressa de crescer profissionalmente. (MEISTER; WILLYERD, 2010).

Oliveira (2010) também comenta sobre essa geração:

*Na realidade, estes jovens ainda estão começando os desafios de sua vida e precisam urgentemente de experiências que permitam seu crescimento. Não apenas de experiências boas e divertidas, mas também aquelas que provoquem marcas e ajudem a desenvolver o caráter.*

Nessas circunstâncias o *mentoring*, passa a ter uma aplicação mais usual, não apenas no contexto organizacional, mas também na preparação de quem ainda não vivenciou tal experiência, de forma adquirir o conhecimento que é uma mistura da experiência condensada, valores, de informações contextuais e *insight* (discernimento) de uma pessoa e que proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. (CHIAVENATO, 2008). Rego (2010) trazendo a aplicação do *mentoring* no início da carreira que enfatiza a proposta para a aplicação a geração Y, ressalta que a função do mentor pode ser considerada uma excelente ferramenta, que tem ação primordial ao longo do crescimento pessoal e profissional. Sendo assim o mentor irá mostrar para o mentorado a necessidade de desenvolver-se dentro dos quatro níveis do intelecto profissional apresentado por Ulrich (2000):

- O conhecimento cognitivo (*know-what*) é o domínio básico de uma disciplina que os profissionais absorvem por meio de um extenso treinamento e certificação.
- As habilidades avançadas (*know-how*) traduzem o ‘aprendizado dos livros’ em execução eficaz. A capacidade de aplicar as regras de uma disciplina a problemas complexos do mundo real é o nível de habilidade profissional que mais cria valor.

- Compreensão sistêmica (*know-why*) é um profundo conhecimento da teia de relacionamentos causa e efeito básicos de uma disciplina. Permite que os profissionais pensem além da execução de tarefas para resolver problemas maiores e mais complexos, e criar valor extraordinário. Os profissionais com compreensão sistêmica podem antecipar interações sutis e conseqüências não previstas. A expressão máxima da compreensão sistêmica é, em última análise, uma intuição altamente treinada.
- A criatividade automotivada (*care-why*), consiste da vontade, da motivação. Grupos altamente motivados e criativos freqüentemente têm melhor desempenho que outros com maiores recursos físicos ou financeiros.

Para lidar com essa geração, o mentor deve ser capaz de ouvir o profissional em formação, suas posições, seus juízos e seus valores. Deve questioná-lo, buscando suas expectativas e estimulando que o mais jovem desenvolva sua capacidade de raciocínio crítico. Aqui está a riqueza dessa relação bilateral, onde um cresce com o outro. Não tão distante existe a necessidade de profissionais que estão a certo tempo no mercado, se atualizarem não apenas com as tendências modernas, mas também com o comportamento de gerações subsequentes que passam ocupar lugares importantes dentro das organizações. Gueiros (2007) afirma que, “as relações de mentorias são amplamente consideradas como recursos chaves da carreira na organização. Assim visualiza-se que o *mentoring* é adaptável as necessidades dos profissionais durante toda a carreira”. Segundo pesquisa publicada pelo Ateliê de Pesquisa Organizacional sobre a visão dos líderes sobre a geração Y, os gestores das demais gerações apontaram alguns pontos que gostariam de ser/ter igual à geração Y, são eles: ter uma forma mais despreocupada de viver, ser mais destemido, estar sempre em busca (inquietos), entre outros aspectos. Então no *mentoring* voltado para a geração Y, o mentor tem a oportunidade de transmitir o que sabe, renovar sua visão de mundo e desenvolver habilidades como perguntar, em vez de concluir.

O mentor vai ajudar seu orientado a ter uma visão abrangente da empresa (posicionamento da organização no mercado em que atua, cultura organizacional, objetivos estratégicos). Eles vão conversar sobre as habilidades e competências indispensáveis para a melhoria da *performance* do funcionário. Outro tema a ser abordado é o perfil profissional mais adequado para determinada posição (estilo de liderança, modo de se comunicar, comportamentos e atitudes). E, claro, as aspirações e expectativas que o empregado tem em relação à sua carreira, e a maneira como vem conduzindo sua vida pessoal. (RODRIGUES, 2010). O objetivo da proposta do *mentoring* onde são envolvidas gerações diferente é gerar um ambiente onde o conflito dá lugar ao aprendizado na medida em que pessoas com diferentes formações e habilidades se envolvem umas com as outras em torno de problemas reais. Ela empurra as pessoas para fora de sua zona de conforto e, com freqüência, envolve confrontar outras visões sobre a abordagem certa para dada situação, desafio ou oportunidade. Daí o processo de *mentoring* ser considerado uma ferramenta ampliada de potencialização de talentos. (HAGEL; BROWN; DAVISON, 2009).

As pessoas também podem aprender ao observarem o que acontece com os outros e ao ouvirem os demais tanto quanto pela experiência. Assim, de acordo com a concepção da aprendizagem social, boa parte do que sabemos aprendemos quando observarmos modelos tais como os pais, professores, colegas e chefes. Embora funcionem com profissionais de outras gerações, são abordagens particularmente eficazes com a geração do milênio, pois combinam com a mobilidade e com o caráter colaborativo de seu estilo de vida e necessidade de imediatismo dessa geração. (SOUZA; RIGO, 2010). Os profissionais da geração Y devem

desenvolver-se dentro do perfil da teoria Triárquica da Inteligência, para lidar de forma assertiva com diferentes tipos de situações que irão lhe aparecer ao longo da carreira:

- Elemento componencial: com que eficiência as pessoas processam as informações. Esse é um aspecto analítico da inteligência. Ele diz às pessoas como resolver problemas. Como monitorar soluções e como avaliar os resultados.
- Elemento experiencial: como as pessoas abordam tarefas familiares ou novas. Esse é o aspecto de insight da inteligência. Ele nos permite comparar informações com o que já sabemos e criar novas maneiras de interpretar os fatos – em outras palavras, pensar com originalidade.
- Elemento contextual: como as pessoas lidam com seu ambiente. Esse é o aspecto prático da inteligência, é a habilidade de avaliar uma situação e decidir o que fazer, adaptar-se a ela, mudá-la ou encontrar um ambiente novo ou mais adequado. (PAPALIA; OLDS, 2000).

**2.6 Aspectos Relevantes na abordagem voltada à geração Y.**-É justamente quando um profissional da geração Y questiona um “porque” (como sempre fazem), que se abre a oportunidade de desenvolvimento. Esta necessidade de compreender melhor a história e a base de determinada situação, se torna o ponto de partida para a utilização do *mentoring*. Kerli e Sopp (2010), ressaltam que a utilização do *mentoring* formal, *face-to-face*, não tem o mesmo impacto na geração y, por este motivo a diversificação dos meios se tornam mais um dos quesitos necessários. Os autores ainda destacam que “estes profissionais possuem uma percepção altamente desenvolvida para enxergar os reais interesses e qual o nível de comprometimento de seus mentores”.

Entregar o “controle remoto” de suas decisões, e treiná-los como melhor desenvolver suas opções, é uma das estratégias, na hora de trabalhar o *mentoring* com a geração Y. Destaca-se também dentro de uma das práticas adotadas para o desenvolvimento da geração Y o *Mentoring* reverso, conforme abordado anteriormente, pois serve para desenvolver o relacionamento entre as diferentes gerações de empregados. (Zwilling, 2010). No estudo realizado por Munro (2010), os entrevistados apontaram que, apesar do crescente uso das tecnologias por essa geração, *apenas o e-mentoring* descaracteriza o relacionamento e aprendizado entre mentor e mentorado, resultando em perda de motivação. Entretanto, 74% elegeram a comunicação eletrônica como uma “ferramenta auxiliar” ao *mentoring* tradicional, principalmente quando se trata de questões de baixa importância ou que necessitem apenas que o mentor tome conhecimento da situação.

### **2.7 Resultados observados a partir de estudos prévios com a geração Y**

Existem algumas diferenças que são observadas entre profissionais da geração Y que participaram ou não de um programa de *mentoring*. Munro (2010), também em seu estudo sobre *mentoring* para geração Y aponta algumas delas:

Aqueles que tiveram convivência com o *mentoring* tiveram uma progressão acelerada de sua carreira; maior rendimento; um maior comprometimento; habilidades de liderança destacadas; e um nível superior de satisfação com a carreira/emprego. Eles são mais abertos a enxergar o fracasso como uma oportunidade de aprendizado e tem maior facilidade em assumir riscos. Mentorados vêm também demonstrando uma maior responsabilidade corporativa e de cidadania, voluntariado e interesses comunitários. O *mentoring* promove reflexões positivas em relação a convivência da vida pessoal/profissional, reduzindo assim o stress relacionado a esse conflito, e baixando os níveis de absenteísmo. Analisando profundamente encontrou-se no *mentoring* uma relação positiva com promoções, expectativas para o avanço e “intenções de permanecer”.

E ele ainda destaca que, “77% das empresas com programas de *mentoring* bem estabelecido relataram uma maior satisfação do empregado, que se traduziu em aumento da retenção dos empregados”.

### 3. Mentoring na Geração Y-A proposta de uma estrutura de análise

A partir da revisão dos estudos anteriormente citados, alguns fatores comuns são notados como meio de avaliar um programa de *mentoring* dentro do contexto organizacional. Esses critérios são apresentados no quadro a seguir:

Fatores de avaliação	Autor referência
(1) Alinhamento	Constantino (2010)
(2) Modelo de Gestão de Pessoas	Silva (2008)
(3) Incentivo	Kishore (2006)
(4) Abertura a mudanças	Kishore (2006)
(5) Conhecimento	Kishore (2006)
(6) Revisão das práticas adotadas	Souza e Rigo (2010)
(7) Comprometimento	Silva (2010)
(8) Abordagem social	Rodrigues (2010)
(9) Adaptação	Kerli e Sopp (2010)
(10) Comunicação	Munro (2010)

**Quadro 1** – Fatores de avaliação do *mentoring* dentro do contexto organizacional

**Fonte:** Elaboração própria

#### Delimitação dos fatores de avaliação

##### Fator 1 – Alinhamento

O *mentoring* precisa estar alinhado às estratégias da organização. Esse alinhamento deve ser traduzido nos objetivos do programa *mentoring*, de forma que esse contribua para o alcance das mesmas.

Ser uma parte do processo estratégico da empresa, sem dúvida é o fator crítico de sucesso do programa de *mentoring* voltado para a geração Y. As empresas vêm sofrendo com a instabilidade que a geração Y gera com sua constante busca por diversas experiências e resultante troca de emprego.

##### Fator 2 – Modelo de Gestão

Os novos modelos de gestão valorizam o papel de cada indivíduo do grupo, gerando possibilidades de aprendizagens e desenvolvimento, e estimulam cada um a assumir responsabilidade pela própria existência na condição de ser humano e de cidadão. Podemos assim caracterizar um modelo de gestão de pessoas como sendo a maneira da organização se estruturar para gerenciar e orientar o comportamento humano no ambiente de trabalho. (CONSTANTINO, 2010; MASCARENHAS *et al.*, 2005; SILVA, 2008). Dos diversos modelos existentes, o modelo político de gestão de pessoas é o que se destaca dentro da proposta aqui representada, pois incorpora a idéia de conflito como aspecto positivo. Em contrapartida do modelo instrumental que visa a uniformidade de idéia e enxergam as pessoas como um modelo racional de produção. O *mentoring* precisa estar de acordo com o modelo de gestão de pessoas adotado pela organização (estratégico ou operacional), para que o programa possa contribuir para o desenvolvimento e sustentação do mesmo.

##### Fator 3 - Incentivo

As organizações que não possuem o incentivo ao desenvolvimento do empregado em suas culturas, e nem incentivam formas de interação no trabalho, falham ao implantar esse tipo de sistema. Para realizar essa interação os gestores precisam funcionar como árbitros, integrando os interesses particulares das diferentes gerações e personalidades. (KISHORE, 2006;

MASCARENHAS *et al.*, 2005). A questão da carreira dentro das empresas com *mentoring* passa a ter um apoio, e um contexto andragógico, pois todas as partes são co-responsáveis pelo desenvolvimento. Mais que uma simples conversa sobre carreira, o *mentoring* precisa ser entendido como orientações, que faça o mentorado enxergar onde está e onde quer chegar, e quais passos dará para que isso aconteça, para que o programa possa se tornar algo efetivamente útil.

#### **Fator 4 – Abertura a mudanças**

Com os resultados observados deve se ter em vista a possibilidade de moldar a cultura e as práticas da organização. Geralmente nessa parte é onde aparece o conflito de gerações. É difícil a geração Y aceitar o ponto de vista das outras gerações e a recíproca também é verdade, mas quando você está em um programa de *mentoring* você cria uma co-responsabilidade no desenvolvimento dessas pessoas, então o conflito vai se minimizando.

Se devidamente acompanhado, as duas gerações, o mentor e o mentorado, passam a dar subsídios à companhia para repensar sua cultura. Supondo que o mentor faça um relatório com a potencialidade da geração Y, você consegue visualizar os conflitos existentes, ou onde pode acontecer. A mesma coisa ocorre com a avaliação do *feedback* dado pelo mentorado ao mentor. Apesar de haver diferenças entre as concepções sobre aprendizagem, a depender da corrente teórica, a maioria tem em comum a noção de mudança, ou seja, todo o processo de aprendizagem resulta em mudança, seja de comportamento, de valores ou atitudes. (SOUZA; RIGO; 2010).

#### **Fator 5 – Conhecimento**

Segundo Kishore (2006), o *mentoring* se configura atualmente, no relacionamento entre mentor e pupilo, sendo que o objetivo é o desenvolvimento contínuo das partes envolvidas, para isso é preciso que surjam novas reflexões, que exista uma mudança significativa no modo de pensar e de agir do aconselhado. O *mentoring* deve visar o compartilhamento do conhecimento, não apenas a transferência. Dentro dos diversos aspectos da gestão estratégica de pessoas, o plano de sucessão têm-se configurado como um dos mais importantes, e Missel (2010) enxerga o *mentoring* como meio de preparação de sucessores, pois “é uma ferramenta que utiliza o compartilhamento de conhecimento, não apenas transferência do conhecimento”. Uma outra forma da organização se beneficiar, é por meio da transferência de cultura entre gerações de chefias (processo sucessório), que atualmente vem tomando a atenção dos executivos e gerado calorosas discussões, pois é um fator crítico para a sustentação de longo prazo das organizações (KISHORE, 2006).

#### **Fator 6 – Revisão das práticas adotadas**

Todo o processo de aprendizagem tem que resultar em mudança, seja de comportamento, valores ou atitude. Ao observar como são mensurados e acompanhados os resultados nas empresas estudadas, percebe-se que o meio de se fazer essa avaliação está diretamente ligada aos objetivos escolhidos para o programa, e como a empresa é impactada pela geração Y. Essa avaliação dos resultados é de suma importância para o mentorado, e precisa ser clara, pois é através de sua visualização que ele passará a perceber como está evoluindo com o auxílio do programa de *Mentoring*.

#### **Fator 7 – Comprometimento**

No *mentoring* deve se tomar uma maior atenção a falta de comprometimento e ao fator tempo. Deve se respeitar o tempo destinado aos encontros e ter sempre na mente das partes envolvidas o propósito do programa.

#### **Fator 8 – Abordagem social**

O *mentoring* tem que visar a esfera social para ser válido, o desenvolvimento humano, em suas múltiplas partes, deve ser observado e levado em conta nos encontros.

#### **Fator 9 – Adaptação**

No *mentoring* é necessário o estudo da adaptação dos métodos para alcançar as necessidades tanto do mentor, como do mentorado, de forma que se possa deixar claro a comunicação entre as partes. Torna perceptível que quando a estratégia corporativa está clara e essa é percebida pela geração Y, eles passam a enxergar uma causa para investir sua energia e competências, então o “fator agenda” e disciplina passa a serem aceitos por essa geração, enquanto a flexibilidade e “abertura ao novo” é aceito pela empresa, gerando-se então o retorno que a empresa espera.

#### **Fator 10 – Comunicação**

Com objetivo de identificar as características organizacionais que podem inibir ou facilitar a implantação de um programa de mentoria formal, Souza e Rigo (2010) apontam que algumas dimensões podem interferir nesta implantação como, por exemplo, normas ou práticas organizacionais, comunicação, cultura organizacional, motivação e estrutura organizacional. É necessário a comunicação para toda a empresa, a fim entendimento da proposta e alcance dos objetivos.

Esse fator está intrinsecamente ligado a perpetuação do programa. Além da definição dos canais de comunicação entre mentor e mentorado, a empresa deve fazer a comunicação para todos os funcionários, pois além da promoção do programa, é um incentivo à cultura de desenvolvimento. Para isso é necessário deixar claro o processo de seleção do programa, benefícios e expor os resultados alcançados com o mesmo. Assim a empresa angaria interessados em se tornar mentores, e disponibiliza mais um canal de interação com a geração Y, sendo que os que já estão participando percebem que existe uma continuidade, adquirindo assim uma maior credibilidade.

## **4. Metodologia de Pesquisa**

Com a valorização do capital humano, algumas empresas têm-se utilizado do *mentoring* como meio de desenvolvimento de seus profissionais. Apesar dos programas não serem desenvolvidos especificamente para membros da geração y, eles comportam dentro dos seus participantes uma parcela significativa desta classe, tornando-se viável este estudo para acompanhamento destas práticas. Foi realizada uma pesquisa exploratória, onde os dados são abordados de maneira qualitativa, pois relaciona aspectos não somente mensuráveis, mas também definidos descritivamente (ACEVEDO; VERGARA, 2010; NOHARA, 2007), sendo que em relação à técnica da pesquisa, esta foi baseada em um estudo de caso, descrita por Yin (2005) como:

Um questionamento empírico que investiga um fenômeno contemporâneo com seus contextos de vida real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes, e nos quais múltiplas fontes de evidência serão utilizadas.

Com a utilização da entrevista semiestruturada aplicada em três empresas multinacionais de grande porte, posteriormente descritas detalhadamente, os sujeitos da pesquisa foram: profissionais que participaram do programa de *Mentoring*, profissionais da área de recursos humanos que tiveram participação no desenvolvimento de programas de *Mentoring* que englobam profissionais da geração y, e gestores que tenham acompanhado o desenvolvimento deste processo em suas organizações. Além da entrevista realizada, foi utilizada a análise de documentos, sendo que estes incluíam projetos, apresentações executivas e materiais de treinamento. A análise deste estudo foi feita através da estrutura de análise elaborada a partir do estudo da literatura. Foi utilizada a abordagem qualitativa (Vergara, 2010) e foi apoiada também na triangulação de dados, a qual de acordo com Flick (2004) e Yin (2005), serve para indicar combinações de diferentes métodos, ambientes e perspectivas teóricas, sendo que

os mesmos destacam o quão importante é utilizar diferentes fontes para obtenção de evidências, não limitando apenas ao experimento, levantamento ou registro do comportamento. A análise para a triangulação foram: (1) pontos comuns destacados de outros estudos existentes na literatura (2) entrevista com participantes do programa de *Mentoring* e (3) análise dos documentos utilizados pelas empresas e observação dos processos.

Durante o desenvolvimento desse estudo, notou-se alguns fatores que limitaram o aprofundamento no tema, são eles: (1) por se tratar de um tema emergente existem poucas literaturas; (2) não existem ferramentas de avaliação de programas de *mentoring* voltado para empresas; (3) as empresas não permitiram a identificação, então para diferenciação foi utilizado os nomes *Alpha*, *Beta* e *Delta* ao mencioná-las, (4) o próprio estudo de caso é também uma limitação já que não permite fazer generalizações.

## 5.0 Estudo de Caso (S)

### 5.1 Perfil das empresas

A *Alpha* é uma empresa multinacional alemã do segmento de transporte marítimo e logística, ingressou no mercado brasileiro através da aquisição de uma das maiores empresas do segmento. Possui escritórios nos principais portos do Brasil, e investimentos na área portuária. Com faturamento em torno de R\$ 1,6 bilhão em 2009 e aproximadamente 1.000 funcionários no Brasil. Têm ênfase nos serviços para a América do Sul, América Central, América do Norte, Europa, Ásia e África do Sul. No Brasil, a empresa é referência no transporte de cabotagem, sendo uma das empresas pioneiras na retomada do transporte costeiro.

A *Beta* é uma empresa francesa pertencente ao segmento de commodities, com mais de 150 anos de atuação no agronegócio e escritórios em mais de 55 países, no Brasil desde 1940, seus principais produtos no Brasil são: soja, milho, arroz, fertilizantes, café, citros, açúcar e etanol. Possui no território nacional aproximadamente 20 mil funcionários, distribuídos entre fábricas, usinas, armazéns, escritórios e terminais. Está listada com uma das 10 maiores companhias exportadoras brasileiras, seu faturamento em 2009 foi de US\$ 3,4 bilhões.

A *Delta* é uma empresa da área de educação de origem espanhola. Com atuação internacional em programas de educação para executivos, baseados nos seguintes valores: foco global, espírito empreendedor e abordagem humanista. Com mais de 37 mil alunos em posições gerenciais em mais de 100 países. É reconhecida pela inovação nos processos de ensino à distância, trabalhando com as técnicas mais modernas do face-a-face e online, sendo uma das pioneiras neste quesito.

## 6. Resultados

### 6.1 Descrição dos programas de mentoring na geração Y

#### *Caso Alpha*

O programa de *mentoring* da empresa *Alpha* começou junto com o programa de *Management Trainee*. Traçado pela empresa de maneira formal, o *mentoring* tinha como objetivo complementar a formação que os *trainees* iriam receber. Cada *trainee* tinha um mentor que fora designado pelo departamento de Recursos Humanos de acordo com a área de interesse do mentorado. Os mentores faziam parte do corpo gerencial da organização, enquanto os mentorados foram destacados da massa pelo seu alto desempenho, sendo que na sua maioria eram pessoas com até 30 anos de idade e ensino superior completo. O programa foi da autoria da organização, mais especificamente da área de Treinamento e Desenvolvimento, baseado na

metodologia de Cambridge, que tem como norteador da metodologia a idéia de que o *mentoring* é para “dar suporte e encorajar as pessoas a gerenciar seu próprio aprendizado de maneira a maximizar seu potencial, desenvolver suas habilidades, melhorar seu desempenho e se tornar a pessoa que deseja ser”. Por ser uma empresa alemã, que possui estilos de gestão típicos da cultura do país, um dos objetivos do programa, além da co-participação no desenvolvimento da carreira do mentorado, era ajudar na perpetuação do estilo de liderança e tomada de decisão, como meio de não se perder e manter o estilo gerencial, sendo este um dos requisitos no momento da seleção dos mentores. Eles tinham que ser fiéis representantes da cultura. Apesar do acompanhamento do programa de *mentoring*, o mesmo foi ruindo aos poucos devido à falta de propósito claro a curto e médio prazo do programa de *Management Trainee*, o que acabou gerando expectativas que fugiam da realidade da organização. A omissão da alta direção também pode ser incluído como um dos fatores que contribuiu para a queda do programa de *Management Trainee* e consequentemente do programa de *mentoring*.

### **Caso Beta**

O piloto do programa de *mentoring* começou na organização em agosto de 2009, pertencente a uma iniciativa global de melhoria dos processos, inclusive Recursos Humanos, denominada de “ZEN”, o programa foi colocado em prática no Brasil, França e China. A princípio o principal objetivo do programa era reter as pessoas, no entanto no decorrer do programa tornou-se perceptível a necessidade de criar uma cultura de aproximação entre os gestores e colaboradores, sendo assim o *mentoring* passou a ter também a aproximação dos níveis hierárquico como objetivo. O programa foi estruturado pela área de Recursos Humanos Global, com colaboração dos departamentos de Recursos Humanos locais. Não foi utilizada consultoria, pois alguns países já tinham essa iniciativa, sendo assim realizado um benchmark interno. No começo do programa a área de Treinamento e Desenvolvimento orientou os mentores e mentorados sobre seus papéis e responsabilidades e acompanhou o primeiro contato. Os encontros eram realizados mensalmente e teve uma duração total de 6 meses. As ferramentas utilizadas como apoio ao desenvolver o processo eram apenas formulários, tendo como intenção a não-burocratização e promoção de encontros. Os mesmos são descritos individualmente à seguir:

- **Activity Plan** – Neste documento é registrado um resumo de todos os dados do programa como: data de início e término, nome do mentor e mentorado, periodicidade das reuniões e o registro dos principais tópicos abordados durante as reuniões, sendo que estas eram delineadas de acordo com a duração do programa, entre identificação das expectativas, avaliação da carreira, discussão e plano de ação para os objetivos traçados a curto, médio e longo prazo, e por fim o fechamento.
- **Mentoring Agreement** – É um acordo assinado pelas partes, como meio de formalização do relacionamento, onde eram descritos quais eram objetivos da empresa, do mentor e do mentorado para com o Programa de *Mentoring*. Além disso nesse documento é onde fica registrado a frequência, duração e local onde os encontros serão realizados.
- **Mentoring checklist for mentee** – É uma relação de princípios e passos críticos que contribuem para o sucesso do relacionamento e alcance dos objetivos traçados pela organização.
- **Mentoring Evaluation sheet** – É o instrumento de avaliação de reação do mentorado, em relação ao programa quando este já está na fase de maturidade (à partir do 3º encontro), sendo que este é enviado ao departamento de Recursos Humanos para acompanhamento.

- **Mentoring Feedback form** – Este documento é preenchido pelo mentor ao final de cada encontro, serve para registrar as discussões, acompanhar o progresso e planejar o próximo encontro. Com caráter confidencial, tem como objetivo realizar uma avaliação do relacionamento e detalhamento do comportamento do mentorado.

O programa piloto no Brasil contou com oito profissionais. Os critérios utilizados foram: profissionais com perspectiva de atuação em outro país (em processo de expatriação) e *trainees* com alto potencial selecionados pelo departamento de Recursos Humanos. Alinhando assim aos objetivos estratégicos da empresa, e a Iniciativa Global de Melhoria (ZEN) o projeto de mentoring fez parte da frente de trabalho de Recursos Humanos que tinha dois grandes objetivos: integração institucional e funcional – para promover processo de socialização e adaptação à empresa e implantar ações de desenvolvimento de pessoas – para reter pessoas e desenvolvê-las para um futuro processo de sucessão. Como a empresa *Beta* no Brasil “exportava” bastante profissionais para outros países, o projeto de *mentoring* veio para preparar alguns profissionais que no futuro pudessem assumir alguma função no exterior. Havia também um cenário de recorrente perda de *trainees* para o mercado. Por se tratar de um projeto piloto, não havia incentivo direto da alta direção, mas os gestores de forma geral apoiaram bastante a iniciativa e o acompanhamento da área de Recursos Humanos foi muito importante para que o processo ocorresse de fato durante os seis meses. Outro fator fundamental, apoiado pela direção, é que apesar da pré-seleção dos mentores e mentorados, esses foram convidados a participar, podendo aceitar ou não.

### **Caso Delta**

A empresa *Delta* apresenta em seu contexto de atuação dois tipos de *Mentoring*: o informal como instituição, e o formal através de um dos seus programas de MBA. Para entender como se desenvolve cada um deles, eles serão abordados de forma individual.

#### **Informal**

O *mentoring* informal que se desenvolve na empresa *Delta* não possui um registro de início, porém é percebido pela organização pois ocorre em diversos dos seus departamentos.

Por ser uma iniciativa das pessoas e não da organização, o que fica implícito como intenção do *mentoring* é o desenvolvimento profissional, com uma abordagem mais humanista, e a identificação dos valores da empresa. Sendo assim essa ferramenta é mais orientada para a orientação e retenção de talentos, então os mentores escolhem por afinidade quem demonstra maior potencial dentro das áreas. Como não possui uma estrutura desenhada, é difícil a identificação de uma linha mestre de raciocínio, porém existe um acompanhamento bem próximo do mentor para com o mentorado sobre pontos como desenvolvimento e transição de carreira. Outro ponto importante a se destacar é que por ter uma estrutura muito horizontalizada os mentores na maioria das vezes são os próprios diretores. Os contatos ocorrem principalmente, além dos encontros face-a-face, através do email, Skype, e video conferência quando se faz necessário o contato com pessoas externas.

#### **Formal**

O programa formal de *mentoring* na empresa *Delta* começou com o início das atividades do curso de MBA desenhado especificamente para atender aos requisitos do Projeto “10.000 mulheres”, um programa patrocinado por das maiores instituições financeiras do mundo, que tem por objetivo oferecer educação de alto nível para mulheres com perfil empreendedor que queiram impactar a sociedade onde vive. Ao iniciar o curso as alunas tiveram que montar um esqueleto de projeto e apresentar para os professores. O professor que se identificasse com algum projeto, adotava a aluna como mentorada. Durante o desenvolvimento do projeto as alunas eram assessoradas pelos seus mentores, sendo que estes não ofereciam apenas o

conhecimento técnico, mas também questionava atitudes e comportamento observados no decorrer do curso.

O programa de *mentoring* teve duração de um ano. O objetivo era fazer com que as alunas entendessem quanto de competência elas tinham, aprender como flexibilizá-las e entender até onde se podia ir. Por ser um programa especial e de pequena duração, eram realizados encontros semanais para discussão com base no projeto. Outro fator notável é que por vezes os mentores eram estrangeiros (da matriz da empresa em sua maioria). Muitos dos exercícios eram desenvolvidos através da web, geralmente utilizando o Skype. Além disso a empresa *Delta* possui uma plataforma, um portal, onde é possível o encontro virtual entre as mentoradas em qualquer lugar do mundo, onde era feita a troca de *expertise* e materiais.

Vale ressaltar que nem todas as alunas tinham *mentoring*, o critério básico de seleção era aquelas alunas que possuíam o projeto com maior viabilidade econômica e que tem um maior impacto na sociedade, sendo escolhidas no Brasil 12 mulheres de um total de 120 no mundo. Assim, o programa de *mentoring* tem por objetivo desenvolver as competências necessárias para aumentar a probabilidade de sucesso dos projetos, e para que isso se torna uma realidade a instituição patrocinadora trouxe inúmeros dos seus executivos para o Brasil, sendo que todos os colaboradores compraram essa idéia, todos entendiam que para um mundo melhor era importante doar seu conhecimento.

## 6.2 Programas VS fatores de avaliação

- Ao se pensar na necessidade de promoção de programas que alcancem essa geração é possível observar que a geração Y é bastante aberta a esse tipo de desenvolvimento e realmente enxerga benefícios desse processo em sua carreira. Na relação com o gestor direto no dia a dia, em geral, não há espaço para falar sobre perspectivas de carreiras, valores, motivadores, e o processo de *Mentoring* vem atender a necessidade da geração Y de discutir esses assuntos.
- Os quadros à seguir relacionam o que foi praticado nas empresas pesquisadas em seus programas de *mentoring* para a geração Y, e os fatores de avaliação apontados pelos autores

Fatores de avaliação	Prática da empresa
(1) Alinhamento	O objetivo do programa estava atrelado a formação de novos líderes, que é um dos passos estratégicos adotado para sucessão da média gerência.
(2) Modelo de Gestão de Pessoas	A empresa apresentou divergência entre o modelo adotado e o propósito do <i>mentoring</i> , sendo que a não observação desse fato levou a questionamento das partes sobre a divergência entre o discurso e a prática.
(3) Incentivo	Por possuir algumas certificações, a <i>Alpha</i> tem programas de desenvolvimento contínuo como prática.
(4) Abertura a mudanças	A primeira parte desse fator é a avaliação dos resultados do programa. A <i>Alpha</i> utiliza-se de métodos internos, tais como <i>turnover</i> , avaliação de desempenho, porém na hora de repensar a cultura em empresas baseadas na tradição, como as alemãs, esse processo se desenrola de forma extremamente incremental.
(5) Conhecimento	A metodologia escolhida para desenvolver o programa permitia o compartilhamento natural de conhecimento entre as partes, porém não havia nenhuma ferramenta de suporte à gestão do conhecimento.
(6) Revisão das práticas adotadas	O programa de <i>mentoring</i> contou apenas com uma versão, não havendo assim aproveitamento dos resultados observados.
(7) Comprometimento	A empresa por ter um número limitado de funcionários, inclusive mentores, sofria com a falta de tempo, onde muitas vezes os encontros eram adiados.
(8) Abordagem social	Apesar da organização em si ter uma forte visão e desenvolvimento na área social, dentro do <i>mentoring</i> não existia qualquer incentivo ou ação nessa área.

(9) Adaptação	A <i>Alpha</i> utilizou de meios de interação comuns aos envolvidos, em contextos que eles já estavam familiarizados.
(10) Comunicação	Todas as ações são comunicadas regularmente para toda a empresa no Brasil.

**Quadro 2** – Fatores de avaliação na empresa *Alpha*  
Fonte: Elaboração própria

Fatores de avaliação	Prática da empresa
(1) Alinhamento	Por se tratar de uma iniciativa global, o <i>mentoring</i> veio para o Brasil como uma das estratégias traduzidas em ação.
(2) Modelo de Gestão de Pessoas	O modelo praticado na empresa é o estratégico, sendo que o <i>mentoring</i> veio como mais um reforço para perpetuação do mesmo, visto através da preparação dos talentos através de ações de desenvolvimento para possíveis sucessões
(3) Incentivo	Faz parte dos valores da <i>Beta</i> o empreendedorismo, que como conceito busca sempre o desenvolvimento pessoal para alcance da missão da organização. Assim sendo, no <i>mentoring</i> um dos primeiros passos é a reavaliação do momento de carreira com base na metodologia de Schein.
(4) Abertura a mudanças	Por realizar uma mensuração quantitativa, por principal característica, existia poucos argumentos para ponderar a flexibilização da cultura, e onde principalmente os mentorados tinham o intuito de mudar de contexto (localidade).
(5) Conhecimento	A própria estruturação do programa baseando-se no benchmark de outras filiais da empresa no mundo traduz a questão do compartilhamento de informação, repassando esse método para dentro do programa.
(6) Revisão das práticas adotadas	No Brasil, após o programa piloto não houve nenhuma outra versão do programa.
(7) Comprometimento	Como efeito dos treinamentos recebidos antes do início dos programas, as partes se mantêm fiéis as orientações e responsabilidades discutidas e acertadas previamente.
(8) Abordagem social	A empresa não utilizava abordagem social no seu programa, apesar de ter foco na responsabilidade social.
(9) Adaptação	Os meios de interação foram desenvolvidos especificamente para esse programa piloto.
(10) Comunicação	Apesar de ser uma iniciativa global, a comunicação do programa e conhecimento ficaram restritos aos envolvidos, inviabilizando a continuidade, apesar de ser um programa piloto.

**Quadro 3** – Fatores de avaliação na empresa *Beta*  
Fonte: Elaboração própria

Fatores de avaliação	Prática da empresa
(1) Alinhamento	O curso foi desenhado de forma a atender o que foi solicitado pelo patrocinador, assim foi construído um programa que seja totalmente voltado para a estratégia, traduzida como objetivo formar mulheres empreendedoras e com visão social apurada.
(2) Modelo de Gestão de Pessoas	Por se tratar de um curso feito sob medida, o modelo de gestão desenvolvido dentro do escopo do mesmo é voltado ao proposto, sendo assim, atende a esse fator.
(3) Incentivo	O propósito do programa e o segmento da <i>Delta</i> é por natureza gerar o desenvolvimento.
(4) Abertura a mudanças	O programa foi moldado de acordo com as exigências do patrocinador, sendo que essa é baseada nas experiências de programas predecessores.
(5) Conhecimento	Além da interação entre as partes, o programa contava com uma plataforma de compartilhamento de conhecimentos e troca de experiências.
(6) Revisão das práticas adotadas	A mensuração na empresa é feita através de ferramentas disponíveis no mercado como o MBTI e o PI. Os mentorados eram submetidos a esses testes ao início e final do programa.
(7) Comprometimento	O envolvimento das partes era natural devido ao interesse mútuo pelo alcance das metas estabelecidas.
(8) Abordagem social	Um dos direcionadores do programa é o impacto social que o projeto desenvolvido irá causar, sendo este fator crucial para continuidade e desenvolvimento do <i>mentoring</i> .
(9) Adaptação	A <i>Delta</i> utiliza dos meios de interação passíveis para suportar o relacionamento, independente das exigências das partes.
(10) Comunicação	O curso tem um website específico, onde é possível vislumbrar todas as peculiaridades do mesmo.

**Quadro 4** – Fatores de avaliação na empresa *Delta*  
Fonte: Elaboração própria

## 7. Análise e Discussão

O programa da empresa *Alpha* por ter sido desenvolvido como ferramenta de apoio para o programa de *trainee* apresenta diversas limitações. A primeira delas é em relação à metodologia adotada, por ter sido desenvolvida apenas pela área de recursos humanos local, sem utilização de consultoria, levou o programa a cair em descrédito quanto a eficiência em alcançar os objetivos propostos. O fato de ser orientado pela cultura alemã também inviabiliza as alterações necessárias para satisfação das necessidades da geração Y, como por exemplo, meios de comunicação e abertura na cultura organizacional para minimizar os conflitos através do diálogo estruturado, não somente entre os envolvidos no programa, mas aos demais funcionários. A ausência de envolvimento da alta direção e a ausência de parâmetros definidos para os encontros, acabaram subjetivando os critérios desmotivando os mentorados, o que gerou o descontentamento e desinteresse, e conseqüente falência prematura do programa. Na empresa *Beta* pode se destacar que por ter se tratado de um iniciativa global que já tinha no histórico a experiência de outros programas desenvolvidos em outras unidades, o *mentoring*, enquanto programa piloto teve êxito no alcance dos objetivos inicialmente propostos.

Um dos pontos a destacar é a ênfase inicial na metodologia de desenvolvimento da carreira, e não apenas no diálogo. A organização dos materiais e o treinamento das partes podem também ser incluídos como um dos fatores de sucesso do programa. O entendimento dos papéis e responsabilidades por parte dos mentores e mentorados gerou um ambiente de cumplicidade, onde a área de recursos humanos apenas se preocupavam em monitorar os indicadores. O piloto do programa, sem dúvida, contribuirá para a formulação do programa definitivo onde deverá ser observados os pontos fracos e fortalecer os demais fatores.

Na empresa *Delta*, por se tratar de um ambiente educacional, o ponto alto da proposta é impacto social que é gerado a partir dos projetos derivados do curso e direcionados a partir do programa de *mentoring*. O método e mensuração dos resultados da forma que é feita, evita a subjetividade da avaliação do mentor, e fortalece a auto-reflexão por parte do mentorado. A questão da plataforma de auxílio na gestão do conhecimento, é o fator que ampliou as possibilidades de desenvolvimento, sendo que esta, mesmo que de forma mais simples, deveria ser uma prática adotada por qualquer organização que pretende gerar o compartilhamento das informações e promover a uma rede de desenvolvimento não limitada ao ambiente físico.

Sob a perspectiva de uma avaliação geral dos programas estudados, sob uma análise hermenêutica, a empresa *Delta* é a que apresentou o programa de *mentoring* mais completo, e de igual maneira dentro dos fatores de avaliação destacados anteriormente dos demais estudos. Levando em consideração apenas os programas de *mentoring* formais nas empresas pesquisadas, tornou-se perceptível que ao se promover qualquer projeto para a geração Y é necessário muito mais que uma simples metodologia com sistemas e ferramentas engessadas. Ao entrar em um programa de desenvolvimento como o de *mentoring*, essa geração deposita em seu mentor muitas expectativas, entre elas buscar um exemplo a ser seguido e uma cumplicidade nos relacionamentos, e o meio que a empresa faz para suprir essas necessidades é colocar o foco na geração e com os valores dela.

Com base nos fatores de avaliação, anteriormente citados, um programa de *mentoring* voltado para a geração Y. É necessário uma sensibilização da alta direção quanto a importância de um programa de *mentoring* e demais ações de desenvolvimento, e como esses impactam diretamente nos resultados da organização. Dentre as observadas nas empresas estudadas

destacam-se: o respeito mútuo como base do relacionamento; possuir a crença que a geração Y vai fazer a companhia no futuro; incentivar o lado paternal e não o paternalista do relacionamento e o respeito às individualidades de cada geração. De forma a transformar o *mentoring* relacionamento que flua de forma natural para ambas as partes, sem privilegiar uma em detrimento da outra.

A formulação do propósito para qual o programa de *mentoring* definirá quem vai participar, e como esse vai ser comunicado entre as partes (mentorado, mentor e empresa). Para isso deve se ter claro os objetivos e conceitos para evitar a subjetividade e a sensação de ausência de parâmetro. Nesse momento é onde se faz útil a parceria com uma consultoria, que com maior *expertise* na área, e uma visão crítica pode orientar a empresa e auxiliá-la no desenho do programa e escolha da metodologia. Ao observar os aspectos diferentes de cada geração e como essas escolhem os canais por onde as informações possam chegar até eles, nota-se que a melhor escolha é por canais híbridos, pois a linguagem da geração Y é virtual, mas a do mentor e demais funcionários não, assim a adoção dos dois tipos de canais satisfaz o “tempo” de ambas as partes. A preparação e treinamento tanto do mentor como do mentorado deve ser antes que eles sejam inserido no programa de *mentoring*. Evitando-se assim que as pessoas passem a usar o *mentoring* como válvula de escape, ou um momento para extravazar principalmente por parte dos mentorados. Isso é muito perigoso, pois se o mentor receber uma carga de informação e não conseguir trabalhá-la, cria-se um programa sem credibilidade que dificilmente alcançará os objetivos propostos.

## 8. Conclusões e futuros trabalhos

Ao início desse estudo, o intuito de analisar a relação entre o *mentoring* e a necessidade de desenvolvimento da geração Y, transformou-se em como avaliar um programa de *mentoring* dentro do contexto organizacional. A partir do referencial teórico, foi possível observar a relação inicialmente levantada. Como resultado dessa relação nas empresas estudadas, após o enquadramento do programa dentro dos fatores de avaliação é possível concluir que:

Além do entusiasmo e engajamento da geração Y, tornou-se perceptível que esse profissionais são mais abertos e conseguem colocar os ensinamentos em prática mais rápido, quando absorvidos. Essa é uma velocidade própria dessa geração e os mentores lembram que não existe apenas uma maneira de pensar, e percebem junto com eles que o mundo está mais rápido, e que a geração Y apenas acompanham esse ritmo. Como consequência desse relacionamento trouxe para o mentorado maior maturidade na vida profissional, além de se sentirem mais compreendidos pela organização.

Dentre os pontos destacados nas entrevistas como comportamentos observáveis desenvolvidos pelo mentorado estão: a transparência na comunicação, a importância do equilíbrio entre as competências, ponderação na tomada de decisão, ser mais analítico e estratégico (menos reativo), aprender a diferenciar prioridade de ansiedade, aprendem a traçar objetivos. E como consequência do desenvolvimento dessas características o mentorado passa a tomar suas decisões de maneira mais assertiva. E pelo mentor destaca-se: aprendem a ouvir perguntas fortes e questionamentos diretos, aprendem a se relacionar com as gerações mais novas e tirar aprendizado desse relacionamento, criam um discurso para mentorar e passam a acreditar no potencial dessa geração e deixam de enxergar apenas os pontos negativos. Ao mesmo tempo em que a geração Y é uma geração faminta por conhecimento e sedenta por aprender, ela é uma geração com pouca paciência de aprender e de ver resultados. No *mentoring* ela tem que ouvir, entender e aceitar, e o não entendimento das responsabilidades podem inviabilizar e desestruturar um programa de *mentoring* para essa geração. Os meios de

comunicação híbridos demonstraram ser o mais apropriado para alcançar e extrair o melhor das gerações envolvidas.

Como benefício para a empresa, além da viabilização para alcance dos objetivos, ressaltou-se que com o *mentoring* ela é capaz de ter claro quais são os objetivos do mentorado, igualmente percebido pelo estudo de Rodrigues (2010), possibilitando assim traçar planos de médio e longo prazo com maior assertividade, assim gerando benefícios não só de origem financeira. Utilizar ferramentas como o *mentoring* é uma forma de alavancar o desenvolvimento de profissionais que estão em início de carreira, e assim experimentar se é possível, oferecer ao mercado profissionais que apesar de pouca experiência, saibam realizar uma leitura prévia do ambiente antes de agir, buscando a solução de problemas, desenvolvimento de projetos e busca da inovação.

### **Futuros Trabalhos**

Como anteriormente citado, existe uma carência em ferramentas para mensuração de programas de *mentoring* no contexto organizacional, pois para o alcance do resultados esperados de uma ação de *mentoring*, é necessário que esse primeiramente seja avaliado, ficando então como possibilidade de novos estudos o desenvolvimento de uma ferramenta que atenda essa necessidade. Ao fim do programa, os mentorados vão se separar dos seus mentores e terão que aprender a se auto-desenvolver. Como manter o alinhamento dos mentorados junto aos objetivos estratégicos da empresa após o término do programa se torna uma oportunidade para estudos futuros.

## **Referencias**

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

**Adversárias ou aliadas?** A visão dos líderes sobre a geração Y. Disponível em: [http://www.ateliedepesquisa.com.br/AF\\_resultados-geracaoXY2.pdf](http://www.ateliedepesquisa.com.br/AF_resultados-geracaoXY2.pdf). Acesso em: 15 jan. 2011.

ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2005.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos**. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3 ed. São Paulo: Elsevier, 2008.

CONSTANTINO, Marco Artur. **Mentoria como estratégia de ação organizacional**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/mentoria-como-estrategia-de-acao-organizacional/31635/>. Acesso em: 17 out. 2010.

DAY, Georg S; REIBSTEIN, David J. **A dinâmica da estratégia competitiva**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

DELONG, Thomas J.; GABARRO, John J.; LEES, Robert J. **A importância do mentor num mundo hipercompetitivo**. Disponível em: [http://www.revistaharvard.com.br//index.php?option=com\\_content&task=view&id=209](http://www.revistaharvard.com.br//index.php?option=com_content&task=view&id=209). Acesso em: 11 jun. 2010.

FACHIN, Odilia. **Fundamentos de metodologia**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKINSSON, Robert E. **Administração estratégica**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KEHRLI, Sommer; SOPP, Trudy. **Managing Generation Y: stop resisting and start embracing the challenges Generation Y brings to the workplace.** Disponível em: [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m3495/is\\_5\\_51/ai\\_n26865619/pg\\_1/](http://findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_5_51/ai_n26865619/pg_1/). Acesso em: 15 set. 2010.

KISHORE, Angeli. **Redes sociais de desenvolvimento: um estudo quantitativo sobre alunos de MBA.** Tese. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 4 ed. rev e ampl. São Paulo: Atlas, 2001.

MASCARENHAS, André O.; VASCONCELOS, Flávio C.; VASCONCELOS, Isabella F. G. de. **Impactos da tecnologia na gestão de pessoas – um estudo de caso.** RAC, v.9, n. 1, Jan/Mar. 2005, p. 125-147.

MISSEL, Simoni. **Mentoring: a ferramenta que deixa sucessores prontos para assumir.** Disponível em: <http://www.scribd.com/doc/10055896/RH-Mentoring>. Acesso em: 17 out. 2010.

MUNRO, Carolin Rekar. **Mentoring Needs and Expectations of Generation-Y Human Resources Practitioners: Preparing the Next Wave of Strategic Business Partners.** Canada: Royal Roads University, 2009.

PAPALIA, Daniel E.; OLDS, Sally Wendkos. **Desenvolvimento Humano.** 7 ed. Porto Alegre: Artmed, 2000.

PERCHIAZZI, Matteo. **Tools for managing a blended mentoring relationship.** Disponível em: <http://www.leonardodavinci-projekte.org/prj/3734/prj/ESpanol%20Kit.pdf>. Acesso em: 15 set. 2010.

SILVA, Katline de Fátima Fortes. **A prática de mentoria no desenvolvimento de pessoas nas organizações.** Tese. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

SOUZA, Denise Clementino de; RIGO, Ariádne Scalfoni. **Mentoria na perspectiva daquele que aprende: o caso de uma empresa multinacional de consultoria.** Disponível em: [http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado\\_semead/trabalhosPDF/128.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/128.pdf). Acesso em: 15 set. 2010.

STERNBERG, J. R.. **As capacidades intelectuais humanas: Uma abordagem em processamento de informação.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1992.

ULRICH, Dave. **Recursos Humanos Estratégicos.** São Paulo: Futura, 2000.

VERGARA, C Sylvia. **Projetos e Relatórios de pesquisa em Administração.** Br: Atlas, 2010

YIN, Robert K. **Estudo de caso, planejamento e métodos.** 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZWILLING, Martin. **6 Tips For Managing Generation Y Employees.** Disponível em: <http://www.businessinsider.com/6-tips-for-managing-gen-y-employees-2010-8>. Acesso em: 31 out. 2010.