

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

REDES SOCIAIS DE DESENVOLVIMENTO:
UM ESTUDO QUANTITATIVO SOBRE ALUNOS DE MBA

Angeli Kishore

Orientadora: Prof. Dra. Tania Casado

SÃO PAULO

2006

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Prof. Dra. Suely Vilela
Reitor da Universidade de São Paulo

Profª. Dra. Carlos Alberto Azzoni
Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Chefe do Departamento de Administração

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

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis
Departamento de Administração

Redes Sociais de Desenvolvimento: um estudo quantitativo sobre alunos de MBA

ANGELI KISHORE

Orientadora : Profa. Dra. Tania Casado

Dissertação de Mestrado apresentada ao Departamento de Administração da FEA - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, da USP - Universidade de São Paulo, como um dos requisitos para obtenção do título de mestre em Administração.

São Paulo, 25 de Setembro de 2006.

FICHA CATALOGRÁFICA

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

Kishore, Angeli

Redes sociais de desenvolvimento : um estudo quantitativo
sobre alunos de MBA / Angeli Kishore. – São Paulo, 2006.

130 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2006
Bibliografia

1. Administração de carreiras 2. Redes sociais 3. Interação
interpessoal 4. Satisfação no trabalho I. Universidade de São Paulo.
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título

CDD – 658.409

DEDICATÓRIA

Aos meus pais Ram Kishore e Asha Devi,
por todo amor, exemplo e
apoio oferecido durante minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os alunos da FIA que, mesmo com seus tempos preciosos, dispuseram-se a responder a esta pesquisa, às coordenações dos cursos de MBA/ FIA - Conhecimento, Tecnologia e Inovação; Executivo Internacional; Finanças; Gestão Empresarial; Marketing de Serviços e Recursos Humanos – que, generosamente, abriram as portas para que este trabalho fosse realizado, aos professores dos cursos de MBA/ FIA pela compreensão e pelo valioso espaço cedido de suas aulas para que eu pudesse obter os dados deste estudo, aos auxiliares docentes - Gilnei Moura, Fábio Coimbra, José Mauro Andrade, Elizabeth Krauter e Heidi Ramos – pela grande ajuda na obtenção dos dados desta pesquisa.

Agradeço ainda à Profa. Alessandra Ventura, ao Prof. João Chang Júnior, à Profa. Maria Aparecida Gouvêa, à Profa. Graziella Comini, a Roberto Pedroso Júnior, a Luis Silva dos Santos pelas valiosas sugestões oferecidas que foram muito importantes para o desenvolvimento desta dissertação.

Gostaria de agradecer à mentora e professora. Dra. Tania Casado por toda sua orientação e apoio durante o mestrado, que foram fundamentais para a escolha do tema deste trabalho, pelo qual me apaixonei.

Acredito que sou uma pessoa realmente feliz em pensar que tenho tantos amigos queridos, que me apoiaram de alguma forma durante essa jornada. Sem meus amigos, esse caminho teria sido mais difícil e vazio de emoções. Gostaria muito de agradecer aos amigos da pós-graduação da FEA/USP por terem dividido comigo, de corações abertos, todas as alegrias, angústias e anseios vividos: Ângela Lucas, Sérgio Dantas, Tatiana Proença, Cinthia Pfannemüller, Renata Schirrmeister, Márcio Kuniyoshi, Andréa Kanikadan, Marcelo Nakagawa, Rosalina Andrade e, em especial, Alessandra Quishida por sua sincera amizade. Gostaria de agradecer às minhas sempre amigas, que me escutaram, torceram por mim, apoiaram-me em todos os aspectos da minha vida. São elas: Ana Paula Rapolli, Aasita Muralikrishna, Amita Muralikrishna, Kalyani Madhusudanan e Salma Mangalathayl Abdu e Goldie Priscilla Aragão.

Dedico especial agradecimento à Alisson Dal Lago, meu outro mentor, que esteve presente em todos os momentos da minha vida nesses últimos anos, desde antes do meu ingresso no mestrado até o momento presente. Seu apoio e carinho, sua compreensão e sensibilidade, sua experiência e generosidade fizeram este difícil caminho se tornar mais leve, além de terem sido fundamentais para o meu amadurecimento e aprendizado.

À minha família, as palavras de agradecimento ficam ainda mais difíceis. Não há como descrever a minha eterna gratidão aos mentores, que estiveram sempre presentes em minha vida: Ram Kishore, Asha Devi, Anand Kishore e Roselaine Alves Kishore. O apoio, o encorajamento e o amor de minha família foram e continuam sendo as principais razões para o meu crescimento profissional, meu amadurecimento pessoal e minha felicidade. Claro, não há como esquecer, a presença dos meus sobrinhos Vinesh, Munisha e John, que fazem os pequenos momentos da vida ficarem ainda mais felizes.

RESUMO

Nas últimas três décadas, o conceito de mentoria evoluiu em virtude das mudanças econômicas e do mercado de trabalho em todo o mundo. Diminuiu-se a estabilidade econômica e de emprego e aumentou-se a turbulência do mercado de trabalho, levando à noção de empregabilidade. A carreira que antes era organizacional passa a ser entendida como “carreira sem fronteiras”, que diz respeito à carreira que transcende as fronteiras de uma única organização. Da mesma forma, o conceito de “mentoria tradicional” evoluiu para o de “redes sociais de desenvolvimento”, um conceito totalmente atual no mundo e inovador no contexto brasileiro, no qual esta dissertação de mestrado se embasa, daí a importância desse estudo. A perspectiva das redes sociais de desenvolvimento pode ser entendida como relações de apoio ao desenvolvimento, advindas tanto de dentro como de fora das organizações, em que há participação de vários níveis hierárquicos e de múltiplas relações entre pessoas, ao mesmo tempo e em qualquer momento da carreira. O aprendizado entre as partes, nesse relacionamento, é mútuo e recíproco e as funções oferecidas são as de carreira e psicossociais. Os objetivos centrais deste estudo são verificar as associações entre a “diversidade de redes sociais de desenvolvimento e satisfação no trabalho”, entre o “número de desenvolvedores e satisfação no trabalho” e entre as “funções de mentoria (de carreira e psicossocial) e satisfação no trabalho”. Realizou-se um estudo quantitativo, por meio da aplicação de questionário, sendo analisado por meio da técnica correlação R de Pearson, como forma de se alcançar o objetivo desta pesquisa. A população consistiu em alunos de MBA da FIA, com uma amostra de 265 alunos. Constatou-se, pelas análises dos resultados, a confirmação das hipóteses nulas. Ou seja, para a amostra dos alunos de MBA da FIA, concluiu-se haver baixas correlações entre diversidade das redes sociais e satisfação no trabalho; entre número de desenvolvedores e satisfação no trabalho e, finalmente, entre funções de mentoria (de carreira e psicossocial) e satisfação no trabalho. Além dos resultados acima, foram observadas fortes correlações entre as funções de carreira e psicossocial, para as arenas Trabalho, Família e Amigos, Professores e Comunidade levando à reflexão acerca da qualidade dos relacionamentos interpessoais na cultura brasileira e da relevância da questão do ser humano integral, vista na teoria. Estes resultados sugerem que as redes sociais de desenvolvimento possivelmente sofrem uma grande influência dos aspectos culturais de cada país, o que merece ser estudado futuramente.

ABSTRACT

Over the last three decades, the concept of mentoring has evolved due to economic and market changes all over the world. Economic and employment stability faded away and were gradually replaced by the turmoiled markets, leading to the notion of employability. The career as organizational career turned out to be understood as boundaryless career, referring to the career that overtakes the boundaries of a single organization. In this way the traditional concept of mentoring was substituted by developmental network, a current concept worldwide and innovative in the Brazilian context. The developmental network perspective can be understood as the relations that support the development of the person, emerging from within or without the organizations with the participation of several hierarchical levels and multiple relationships, at the same time and at any moment of the career. In this relationship, learning is mutual and reciprocal the career and psychosocial functions are provided. Thus, the central objectives of this work is to verify the existence of association between the developmental network diversity – friends, family, teachers, community and work – and their different mentoring functions (career and psychosocial ones) and work satisfaction. A quantitative study was conducted, by means of the application of a questionnaire, which was analyzed by descriptive statistics and pearson correlatin, so as to achieve the objective of this research. The population was composed by FIA MBA students, using a sample of 265 individuals. From the analysis of the data, the null hypothesis was confirmed. This means that, for the sample of FIA MBA students studied in this work, it was found low correlation between network diversity and work satisfaction; between number of developers and work satisfaction; and between mentoring functions (career and psychosocial) and work satisfaction. In addition to these results, it was found high correlation between career function and psychosocial function for work, family and friends, teachers and community arenas, bringing up the possible influence of the Brazilian culture and the human being in his totality. The results of this work suggest a possible influence of the country's culture in the developmental network, and it deserves further studies.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	3
1 INTRODUÇÃO	5
2 QUESTÃO DE PESQUISA E OBJETIVOS	11
3 JUSTIFICATIVA.....	12
4 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
4.1 Carreira	13
4.2 Mentoria – Principais conceitos	18
4.2.1 Mentoria Tradicional, de Colegas e Reversa.....	20
4.2.2 Mentor	25
4.2.3 Mentorado.....	27
4.2.4 Mentoria e <i>Coaching</i>	28
4.2.5 Mentoria: fatores no nível individual	30
4.2.6 Mentoria: fatores no nível organizacional	32
4.2.7 Tipos de Mentoria.....	34
4.2.8 Funções de Mentoria	36
4.2.9 Fases da Mentoria	39
4.2.10 Resultados de Carreira.....	43
4.2.11 Benefícios da Mentoria.....	45
4.2.12 Desafios para o Processo de Mentoria.....	47
4.3 Redes Sociais de Desenvolvimento	49
4.3.1 Fatores que Moldam as Redes Sociais de Desenvolvimento	55
4.3.2 Resultados de Carreira.....	56
4.4 Satisfação no Trabalho.....	59
5 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	63
5.1 Operacionalização das variáveis e hipóteses	63
5.2 Considerações Metodológicas.....	66
5.2.1 Classificação do tipo de pesquisa	66
5.2.2 O método de pesquisa.....	67
5.2.3 Técnicas de Investigação	68
5.2.5 Definição da população e amostra.....	70
5.2.5.1 Alunos de MBA.....	72
5.2.6 Pré-teste	74
5.2.7 Coleta.....	74
5.2.8 Processamento e Análise dos Dados	75

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	77
6.1 Características Demográficas - N = 265.....	78
6.2 Análise Descritiva.....	82
6.3 Análise de Correlação utilizando o R de Pearson	103
7 CONCLUSÕES E COMENTÁRIOS FINAIS.....	115
7.1 Conclusões e Sugestões	115
7.2 Limitações	116
7.2 Contribuições.....	117
8 REFERÊNCIAS	118
APÊNDICE - QUESTIONÁRIO	124

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição de Frequências “Diversidade das Redes Sociais de Desenvolvimento (RSD) por Respondente”	85
Tabela 2 – Análise Descritiva “Diversidade de Redes Sociais de Desenvolvimento (RSD) por Respondente”	85
Tabela 3 – Distribuição de Frequências “Número de Desenvolvedores (DSV) por Respondente”	86
Tabela 4 – Análise Descritiva “Número de Desenvolvedores (DSV) por Respondente”	86
Tabela 5 – Distribuição de Frequências “Número de Citação de pelo menos um Desenvolvedor por Arena”	88
Tabela 6 – Distribuição de Frequências “Função de Carreira Trabalho”	90
Tabela 7 – Distribuição de Frequências “Função Psicossocial Trabalho”	92
Tabela 8 – Análise Descritiva “Função de Carreira e Função Psicossocial - Trabalho”	93
Tabela 9 – Distribuição de Frequências “Função de Carreira Família”	94
Tabela 10 – Distribuição de Frequências “Função Psicossocial Família”	96
Tabela 11 – Análise Descritiva “Função de Carreira e Função Psicossocial - Família”	97
Tabela 12 – Distribuição de Frequências “Função de Carreira Amigos”	98
Tabela 13 – Distribuição de Frequências “Função Psicossocial Amigos”	99
Tabela 14 – Análise Descritiva “Função de Carreira e Função Psicossocial - Amigos”	100
Tabela 15 – Distribuição de Frequências “Função de Carreira Professores”	100
Tabela 16 – Distribuição de Frequências “Função Psicossocial Professores”	101
Tabela 17 – Análise Descritiva “Função de Carreira e Função Psicossocial - Professores”	101
Tabela 18 – Distribuição de Frequências “Função de Carreira Comunidade”	102
Tabela 19 – Distribuição de Frequências “Função Psicossocial Comunidade”	102
Tabela 20 – Análise Descritiva “Função de Carreira e Função Psicossocial - Comunidade”	103
Tabela 21 – Distribuição de Frequências “Satisfação no Trabalho”	104
Tabela 22 – Análise Descritiva “Satisfação no Trabalho”	104
Tabela 23 – Análise de Correlação “Diversidade de Redes Sociais de Desenvolvimento x Satisfação no Trabalho”	106
Tabela 24 – Análise de Correlação “Número de Desenvolvedores (DSV) x Satisfação no Trabalho”	108
Tabela 25 – Análise de Correlação “Função de Carreira e Psicossocial – Trabalho x Satisfação no Trabalho”	109
Tabela 26 – Análise de Correlação “Função de Carreira e Psicossocial – Família x Satisfação no Trabalho”	110
Tabela 27 – Análise de Correlação “Função de Carreira e Psicossocial – Amigos x Satisfação no Trabalho”	111
Tabela 28 – Análise de Correlação “Função de Carreira e Psicossocial – Professores x Satisfação no Trabalho”	112
Tabela 29 – Análise de Correlação “Função de Carreira e Psicossocial – Comunidade x Satisfação no Trabalho”	112
Tabela 30 – Análise de Correlação “Função de Carreira x Função Psicossocial – Arenas”	115

1 INTRODUÇÃO

A palavra mentor vem do épico poema grego “A Odisséia” de Homero. Nesta obra, Homero conta a história de Odisseu, rei de Ithaca, que diante da necessidade de participar da Guerra de Tróia, procura alguém para ensinar seu filho, Telêmaco, a ser um rei. Odisseu escolhe um homem de nome Mentor, uma vez que reconheceu nele algumas características especiais.

Mentor percebeu o valor da aprendizagem por meio da exploração pessoal e, assim, encorajou Telêmaco a perseguir suas inclinações naturais e a mudar as direções com base no aprendizado contínuo. A função de Mentor não se restringia a tutelar Telêmaco, mas sim à melhorar a forma de desenvolvê-lo para enfrentar a vida e o mundo. A estratégia de Mentor funcionou: Telêmaco se tornou um grande líder.

Logo, *Mentor* (SHEA, 2001, p. 3, grifo nosso) serve para designar um conselheiro, amigo, professor e homem sábio. A história possui vários exemplos de relações de mentoria – tais como Sócrates e Platão, Hayden e Beethoven, Freud e Jung (SHEA, 2001).

Apesar da mentoria já existir desde a antiga Grécia, ela só passou a ser pesquisada nas organizações com mais profundidade, nas últimas três décadas (HIGGINS; KRAM, 2001). Durante esse período, pode-se dizer que o conceito de mentoria sofreu uma evolução que vai desde o conceito de **mentoria tradicional** (HIGGINS; KRAM, 2001, p. 265, grifo nosso) até o de **redes sociais de desenvolvimento** (HIGGINS; KRAM, 2001, p. 268, grifo nosso). Apresentar-se-á a evolução brevemente a seguir.

A relação de mentoria tradicional é aquela em que uma pessoa sênior, que trabalha na mesma organização do mentorado, presta assistência em relação ao desenvolvimento pessoal e profissional desse último – é uma relação entre duas pessoas (HIGGINS; KRAM, 2001). O mentor provê assistências de carreira e psicossocial (KRAM; ISABELLA, 1985). A função (ou apoio) de carreira está ligada às atividades que estão diretamente relacionadas com o desenvolvimento da carreira do mentorado, com o estabelecimento do papel da pessoa jovem na organização e com o aprendizado dos caminhos dentro dela. Já a função psicossocial diz

respeito às atividades que influenciam a auto-imagem, que ajudam no desenvolvimento da identidade profissional e da competência do mentorado.

Na relação de mentoria tradicional, pode-se dizer resumidamente que o mentor é aquele indivíduo que direciona, guia e orienta, sem realizar pelo outro a escolha de uma opção por uma decisão ou caminho. Já o mentorado é aquele que possui consciência do recebimento do apoio de carreira e psicossocial vindo do mentor, e que precisa estar disposto a assumir a responsabilidade pelo seu desenvolvimento, ter iniciativa, ser receptivo ao recebimento de *feedbacks* e de idéias.

Segundo Shea (2001), a mentoria pode ser usada por qualquer pessoa, em qualquer momento da vida e da carreira. Pode ser uma única vez ou durar uma vida inteira. A mentoria pode ser informal, ao longo de uma relação de amizade, ou formal, como parte de um procedimento estruturado visando orientar o novo funcionário.

Pesquisas apontam diversos benefícios de um processo de mentoria. Segundo Bhatta (2003), há um reconhecimento universal de que os processos de mentoria são um componente muito útil para o conjunto de ferramentas da área de gestão de pessoas. Nas organizações, a mentoria tem-se tornado popular como forma de atingir os objetivos da área gestão de pessoas, que incluem o desenvolvimento pessoal de carreira, treinamento em gestão, encorajamento de realização de múltiplas tarefas, retenção de empregados e planejamento sucessório. Além disso, a mentoria tem sido uma ferramenta importante para as empresas que têm se tornado cada vez mais horizontalizadas em relação à hierarquia, o que requer pessoas que assumam cada vez mais responsabilidades e novas formas de preparação para papéis seniores (BHATTA, 2003).

Acredita-se que o conceito de mentoria tradicional se adequa mais corretamente às economias relativamente estáveis, que existiram até aproximadamente a década de 1970, uma vez que a relação de mentoria tradicional ocorre entre o mentor e mentorado, que trabalham na mesma organização. O mercado de trabalho pouco turbulento e a maior segurança do emprego permitiam às pessoas planejarem suas carreiras de forma mais precisa, terem maior clareza de quais seriam os objetivos a serem buscados e o que deveria ser feito para alcançá-los, dentro de uma organização.

Basicamente, as carreiras dos indivíduos eram geridas pelas organizações, uma vez que a ascensão na carreira em uma única organização era a forma mais comum de se chegar a maiores posições. A carreira podia ser entendida como **carreira organizacional** (ARTHUR, 1994, p. 296, grifo nosso), que é a carreira que se restringe a ocupações em uma hierarquia formal, dentro de uma organização. A partir do conceito de carreira organizacional, as práticas de mentoria tradicional (em que uma pessoa sênior, que trabalha na mesma organização do mentorado, presta assistência em relação ao desenvolvimento pessoal e profissional desse último) passaram a ser uma das ferramentas de planejamento de carreira, utilizadas pelas empresas. Além disso, viam-se as organizações como as maiores responsáveis pela satisfação dos indivíduos no trabalho e como possuidoras do controle sobre suas carreiras. Dessa forma, estudos nessa época ainda enfocavam a carreira dentro de uma única organização, em que há uma relação hierárquica dentro dela e se baseavam em um ambiente relativamente estável (ARTHUR, 1994).

Porém, em meados da década de 1980, de acordo com Arthur (1994), os estudos sobre carreira que se referiam em grande parte às grandes organizações passaram a focar também pequenas e médias organizações. Com o surgimento de diversas organizações de menor tamanho, passou-se a ter um maior número de sub-contratos e de contratos de trabalho mais flexíveis. Esses efeitos associados ao surgimento da concorrência japonesa nos mercados mundiais fizeram com que os ambientes sócio-econômicos, que eram relativamente estáveis se tornassem cada vez mais imprevisíveis e turbulentos (ARTHUR, 1994).

Desde então, tem havido uma tendência à implantação de vínculos que não se restringem aos vínculos formais de contratação. Em muitos casos, por exemplo, observam-se mudanças de vínculos de empregados para fornecedores de serviços, por meio da criação de suas próprias empresas. Paralelamente, aumentam as exigências quanto a atitudes, habilidades, conhecimentos e competências, não mais bastando a formação educacional formal. Há a necessidade de atualização constante dos conhecimentos para acompanhar a velocidade das informações e das transformações tecnológicas (BERNHOEFT, 2001).

Diante do contexto surgido nas últimas duas décadas, de economias instáveis e de mercados de trabalhos que não garantem mais a estabilidade do emprego, pode-se falar agora em **carreira sem fronteiras** (ARTHUR, 1994, p. 297, grifo nosso), que diz respeito à carreira que transcende as fronteiras de uma única organização. Atualmente, são raras as ofertas de

estabilidade de emprego e maior a dificuldade de cumprimento de promessas de avanço na carreira, dentro da própria organização (ARTHUR, 1994). A noção de **empregabilidade** (ARTHUR, 1994, p. 298, grifo nosso) que substitui a noção de emprego fica cada vez mais presente no cotidiano dos indivíduos. A pessoa para se adequar ao novo ambiente deve buscar “saber aprender”, ser adaptável e flexível às novas oportunidades de trabalho. Ela deve direcionar sua própria carreira ao longo do tempo, o que pode ser conseguido por meio de uma maior rede de relacionamentos, uma vez que essa fornece maior fluxo de informações e de aprendizado (ARTHUR, 1994; ARTHUR et al., 1995; HALL, 1996).

Desde a década de 1980, aproximadamente, passa a existir maior pressão social para que as pessoas planejem suas carreiras e exige-se delas um posicionamento cada vez mais consciente quanto à sua trajetória profissional. O planejamento de carreira se torna indispensável devido à crescente diversificação das oportunidades de emprego ocasionada pelo surgimento de novas tecnologias no mercado, pela revisão das estruturas organizacionais e pela diversificação do mercado de produtos e serviços. Observam-se também mudanças de valores sociais e de comportamentos - dissemina-se a idéia de que as pessoas são capazes de influenciar suas próprias carreiras, valoriza-se o contínuo crescimento profissional, a mobilidade e a flexibilidade de carreira – o que pressiona as pessoas à revisão contínua das expectativas e necessidades profissionais (DUTRA, 2002).

Assim, devido à imprevisibilidade econômica, ao maior dinamismo do mercado de trabalho e à diversificação das oportunidades de emprego, a responsabilidade pelo planejamento de carreira e de sua competitividade passa a ser, principalmente, da própria pessoa. Os indivíduos tornam seus olhares para dentro de si como forma de alcançar seus objetivos de carreira e pessoais. Esse olhar interno torna os indivíduos mais críticos de suas relações com o ambiente, e chama a atenção para as questões de saúde física, psicológica e social (DUTRA, 2002).

O planejamento de carreira passa a ser entendido como um processo gerador de ações que ajudam o indivíduo a avançar na carreira, ao longo de caminhos alternativos no mercado de trabalho (LONDON; STUMPF, 1982). Segundo London e Stumph (1982), as etapas essenciais de um planejamento de carreira são o auto-conhecimento, o estabelecimento de objetivos de carreira e o plano de carreira e ação. Elas refletem um processo dinâmico em que as partes interagem entre si, e cada componente afeta o outro. Durante o desenvolvimento do plano de

carreira e de suas ações, torna-se necessária a busca de informações sobre as possibilidades que o mercado de trabalho oferece e sobre os possíveis empregadores e posições nas empresas. Essa procura deve ser feita por meio de informações de diversas fontes, que vão desde a família e amigos até a pessoas de dentro da organização, passando por instituições religiosas e clubes. Ou seja, a presença de redes de relacionamentos torna-se parte fundamental do planejamento de carreira e para o avanço na carreira.

Hall (1996) acredita que a finalidade da carreira hoje se resume, principalmente, na busca do sucesso psicológico, uma vez que as pessoas tendem a buscar sentimentos de orgulho, paz interior, felicidade na família, entre outros fatores e não mais somente o sucesso profissional e monetário, como forma de satisfação pessoal.

Diante do novo contexto da carreira sem fronteiras, o conceito de mentoria tradicional evoluiu para o de redes sociais de desenvolvimento, que pode ser definida, segundo Higgins e Kram (2001), como relações de apoio ao desenvolvimento que não se restringem às fronteiras de uma organização, em que há participação de vários níveis hierárquicos e de múltiplas relações em rede, ao mesmo tempo e em qualquer momento da carreira. Ou seja, segundo as autoras, considerar a existência de apenas um mentor, em uma relação entre duas pessoas, acima na hierarquia e dentro da organização como forma de apoio de mentoria é algo que cabia em épocas de estabilidade econômica e, portanto, possui agora limitações.

Uma vez que as redes sociais de desenvolvimento estão diretamente ligadas ao avanço na carreira de uma pessoa, poder-se-ia entender que, possivelmente, elas levariam também à maior satisfação no trabalho. A importância de se estudar a satisfação no trabalho se deve aos espaços que se abrem para melhorias no trabalho e ao maior entendimento dos fatores que contribuem para a satisfação dos indivíduos¹ (DAVIS; NEWSTROM, 1989 apud CODA, 1992). Segundo Higgins (2000), pessoas que sofrem de estresse e que não estão satisfeitas, podem se retirar da organização ou talvez não alcancem altas performances de acordo com seus potenciais, gerando custos emocionais e financeiros tanto para o empregado quanto para a organização. Entende-se por estresse a força física ou psicológica que é suficiente para provocar estado de tensão no indivíduo. As pessoas experimentam estresse quando se defrontam com situações da vida que exigem a tomada de providência para resolver algum

¹ DAVIS, K; NEWSTROM, J.W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo : Pioneira, 1992.

problema ou crise² (IRVING, 1979 apud FILHO, PIRES, ARAÚJO, 1999). Assim, compreender os impactos dos relacionamentos de desenvolvimento na satisfação no trabalho pode gerar resultados positivos tanto para os empregados quanto para os empregadores.

Como exemplo de indivíduos que se adequam ao contexto da carreira sem fronteiras, talvez, possam ser citadas as pessoas que procuram os cursos de especialização, tais como os MBAs. É sabido que esses indivíduos estão à procura do aumento de conhecimentos, de maior flexibilidade para responderem às demandas do mercado em constantes transformações, e do aumento de suas redes interpessoais de relacionamento, pelo qual reconhecem obter grande fluxo de informações - que mantém a empregabilidade desses indivíduos e contribui para o aumento do aprendizado - resultando no avanço da carreira profissional. (REVISTA VOCÊ S/A, 2005).

O estudo deste tema é relevante por ser um assunto inovador, de grande atualidade no mundo e por haver ainda poucos estudos no Brasil a respeito do tema mentoria, sobretudo, com a abordagem das redes sociais de desenvolvimento.

Os objetivos principais desta dissertação são verificar as associações entre as variáveis “diversidade de redes sociais de desenvolvimento – amigos; família; professores; comunidade e trabalho - e satisfação no trabalho”, entre “número de desenvolvedores e satisfação no trabalho” e entre “funções de mentoria (de carreira e psicossocial) e satisfação no trabalho”. A escolha da população de alunos de MBA se deveu ao fato de seus perfis estarem bastante próximos do perfil exigido pelo novo contexto da carreira sem fronteiras (para maiores informações, ver item 5.2.5.1).

A seguir serão apresentados, em maiores detalhes, a questão de pesquisa, os objetivos e a justificativa deste trabalho. É importante buscar na teoria aspectos que fundamentem a questão de pesquisa e objetivos. Por isso, no item quatro será abordado o referencial teórico, que engloba assuntos sobre carreira, mentoria, redes sociais de desenvolvimento e satisfação no trabalho. Já no item cinco será vista a metodologia, seguida da análise dos resultados, das discussões e conclusão do trabalho e das limitações e sugestões da pesquisa. Finalmente, ao final deste trabalho, podem ser vistos as referências bibliográficas e o apêndice.

² IRVING, S. **Enfermagem Psiquiátrica Básica**. Trad. de Fernando Diniz Mundim, Maria Dolores Lins de Andrade. 2. ed. Rio de Janeiro: Interamericana, 1979.

2 QUESTÃO DE PESQUISA E OBJETIVOS

Considerando os poucos estudos no Brasil a respeito do assunto “mentoria”, principalmente com a abordagem das redes sociais de desenvolvimento, a seguir serão apresentados a questão de pesquisa que foi investigada nesta dissertação e os objetivos centrais.

Questão de Pesquisa

Qual é a implicação da diversidade de redes sociais de desenvolvimento para a satisfação no trabalho do indivíduo?

Objetivos Centrais

- Verificar a associação entre diversidade de redes sociais de desenvolvimento – amigos (de qualquer fonte); família (todos que possuam relação de parentesco com a pessoa); professores; comunidade (clubes, igreja e voluntariado) e trabalho (colegas, chefes e mentores formais) - e a satisfação no trabalho, entre os alunos de MBA.
- Verificar a associação entre as funções de mentoria (de carreira e psicossocial) e a satisfação no trabalho, entre os alunos de MBA.
- Verificar a associação entre o número de desenvolvedores e a satisfação no trabalho, entre os alunos de MBA.

3 JUSTIFICATIVA

Observa-se o contexto sócio-econômico instável e imprevisível atual, em que não há mais a segurança do emprego. A importância cada vez maior da carreira subjetiva, em que indivíduos procuram o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e a satisfação no trabalho, como forma de dar sentido e propósito para suas carreiras e suas vidas, leva as pessoas a buscarem o autoconhecimento e formas para se adaptarem ao mundo em transformação através do aprendizado contínuo e da maior flexibilidade da identidade. Este estudo se justifica, pois as redes sociais de desenvolvimento mostram-se cada vez mais essenciais para o avanço na carreira das pessoas, uma vez que promovem o aprendizado, ajudam na obtenção de informações sobre novas oportunidades de carreira, além de auxiliarem sobre questões profissionais e pessoais.

Além disso, este trabalho é especialmente interessante e de grande relevância devido à atualidade do tema sobre redes sociais de desenvolvimento no mundo e por haver raras pesquisas sobre este assunto no Brasil.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir será apresentado o referencial teórico acerca dos temas envolvidos neste trabalho. Especificamente, serão abordados os conceitos de carreira, mentoria e de redes sociais de desenvolvimento.

4.1 Carreira

Pode-se dizer que o conceito de carreira sofreu grandes mudanças ao longo das últimas quase quatro décadas. Para explicar essas mudanças, será feita a seguir uma breve revisão da evolução histórica do conceito de carreira organizacional até se chegar à carreira sem fronteiras, que foi o conceito usado neste trabalho, uma vez que é o contexto em que se insere o conceito de redes sociais de desenvolvimento, também usada neste estudo.

Originalmente, a palavra carreira é uma derivação da palavra latina *carraria* (ARTHUR; LAWRENCE, 1984, p. 1, grifo nosso), que significa rua ou por onde passa a carruagem e, ao longo do tempo, o significado literal abriu espaço para o sentido figurado (ARTHUR; LAWRENCE, 1984). Segundo o dicionário Webster's II (1984, p. 110), a carreira pode ser entendida como “[...](1) uma profissão ou ocupação escolhida; (2) uma progressão genérica da vida de um indivíduo, especialmente em sua profissão [...]”.

Sobre o histórico do conceito de carreira, Arthur (1994) mostra que o interesse por sua definição surge no meio da década de 1970 com pesquisadores do MIT (Massachusetts Institute of Technology), tais como Hall, Van Maanen, Schein e Lotte Bailyn.

Hall (1976, p. 4) definiu a carreira como “[...] uma seqüência de atitudes e comportamentos associados às experiências de trabalho e atividades que vão além da vida do indivíduo, percebida pela pessoa [...]”. Já para Van Maanen (1977) e Schein (1978) o conceito de carreira pode ser dividido em carreira interna, em que o indivíduo busca uma ocupação e carreira externa, em que a organização tenta estabelecer padrões de desenvolvimento para os empregados durante sua vida profissional na organização.

Segundo Arthur (1994), pode-se dizer que quatro grandes contribuições foram feitas pelos estudiosos de MIT para a noção de carreira. Primeiramente, a noção de carreira foi estendida para todos os trabalhadores e para todos os tipos de organizações. Em segundo lugar, houve o reconhecimento da dimensão do tempo como mediador da relação indivíduo-organização. Já a terceira contribuição diz respeito à visão de carreira como um estudo interdisciplinar que engloba psicologia, sociologia, ciência política, economia e assim por diante e, finalmente, a carreira foi vista pelas óticas subjetiva e objetiva. Pela perspectiva subjetiva, o indivíduo possui sua própria interpretação da situação de carreira, já da perspectiva objetiva, a interpretação da carreira vem da instituição ou da organização. Porém, todos esses estudos ainda focam a carreira dentro de uma única organização, em que há uma relação hierárquica dentro dela e consideram um ambiente relativamente estável (ARTHUR, 1994).

A segunda fase do conceito de carreira, descrita por Arthur (1994), parte de uma pesquisa de cinco jornais interdisciplinares, entre 1980 e início de 1990. Segundo o autor, nesse período, além do conceito de carreira ainda ser bastante parecido com o de 1970, falou-se mais em desenvolvimento de carreira pela organização, em mercado de trabalho, em mentoria, em socialização e em equilíbrio entre trabalho e família. Os ambientes eram considerados estáveis, pensava-se em carreira hierárquica em uma só organização e não houve muita distinção entre a carreira subjetiva e objetiva, mas com predominância da última.

Além disso, no meio da década de 1980, de acordo com Arthur (1994), os estudos sobre carreira que se referiam, em grande parte, às grandes organizações passaram a focar também pequenas e médias organizações. Essa tendência seguiu o que ocorria nos mercados europeus, nos países chamados Tigres Asiáticos e no Vale do Silício, nos EUA, em que pequenas firmas se mostraram competitivas junto às maiores organizações (ARTHUR, 1994). Assim, com o surgimento de diversas organizações de menor tamanho, passou-se a ter um maior número de sub-contratos e contratos de trabalho mais flexíveis. Estudiosos começaram, então, a se interessar mais pela dinâmica de redes sociais de pequenas organizações do que pelas grandes organizações de estruturas verticais. Esses efeitos juntos com o surgimento da concorrência japonesa nos mercados mundiais fizeram com que os ambientes sócio-econômicos, que eram relativamente estáveis, tornassem-se turbulentos (ARTHUR, 1994).

Desde meados da década de 1980, vive-se em um mundo incerto: aparecem cada vez mais novas tecnologias, intensifica-se o comércio global, a alocação de serviços, a produção de bens manufaturados por todo o mundo e o rápido crescimento do comércio eletrônico (POULSEN; ARTHUR, 2005). Para Poulsen e Arthur (2005) o mundo vivencia hoje a economia do conhecimento, em que novos conhecimentos criam e interagem com novas tecnologias, deixando de lado as formas estabelecidas de trabalho de longo prazo. A nova economia muda a forma das organizações funcionarem e, conseqüentemente, as oportunidades de carreira que emergem. Como não poderia ser diferente, diante desse novo contexto, a carreira também começa a responder de forma a se adaptar ao mundo novo.

Passou-se a falar, segundo Arthur (1994) em carreira sem fronteiras que faz sentido tanto para as pequenas como para as grandes empresas e para as pessoas que tentam se adaptar à era moderna. Poucas empresas oferecem estabilidade de emprego, as organizações se tornam complexas, horizontalizadas e não conseguem mais cumprir promessas de avanço na carreira dentro da própria organização (ARTHUR, 1994).

A noção de empregabilidade fica mais fortemente presente do que a idéia de emprego, na vida das pessoas. O indivíduo deve agora saber aprender, ser adaptável e flexível às novas transformações do mercado e às novas oportunidades de emprego que possam surgir. Em outras palavras, o emprego que antes era entendido como a ação de empregar uma pessoa, um estado de estar empregado ou como a ocupação regular de um indivíduo passa a ser vista como um estado temporário, como a manifestação contínua de empregabilidade de longo prazo (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996). O indivíduo deve dirigir sua própria carreira continuamente (ARTHUR, 1994; ARTHUR et al., 1995; HALL, 1996). Hall (1996) ressalta que, a empregabilidade é conseguida fundamentalmente por meio de uma maior rede de relacionamentos.

Já as empresas devem estar e constante adequação às mudanças ambientais, o que, conseqüentemente, leva os indivíduos a adaptarem suas identidades de acordo com o trabalho e a buscarem o aprendizado contínuo por meio de suas redes sociais (HALL, 1996; ARTHUR, 1994). O aprendizado que era visto como simplesmente a aquisição individual de conhecimento ligada à memória, agora é um fenômeno de vários níveis, que inclui a criação e aquisição de conhecimento por meio de um processo coletivo de interpretações

compartilhadas (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996). O conhecimento se adapta e se transforma continuamente.

Hall (1996) acredita que o objetivo último da carreira no mundo atual é o sucesso psicológico, em que a pessoa busca sentimentos de orgulho, paz interior, felicidade na família e outros fatores e não mais, somente, o sucesso profissional e monetário. Poulsen e Arthur (2005) também notam que fica cada vez mais evidente a importância da carreira subjetiva - aquela que é movida pelas paixões e motivações, pelo entendimento das próprias habilidades, pela identidade e conexão com outras pessoas - como forma de prover continuidade de significado e propósito para o indivíduo. A carreira subjetiva precede a carreira objetiva. Esta última corresponde a uma seqüência pré-ordenada de ocupações – comum em épocas em que havia estabilidade econômica e social (POULSEN; ARTHUR, 2005).

Higgins (2001) observa que as pessoas que operam nesse novo contexto de emprego podem sentir as mudanças na carreira (mudanças de empregador ou de funções de trabalho) de duas formas: como uma sensação de renovação e crescimento pessoal ou como um sentimento de inconsistência e mesmo de confusão sobre seus valores e objetivos individuais.

Para evitar a sensação de ansiedade e dar sentido para suas carreiras, Poulsen e Arthur (2005) acreditam que os indivíduos devem se engajar profundamente na interpretação subjetiva de suas carreiras e considerar como elas podem se desdobrar em uma variedade de possibilidades de empregos. Para os autores, as pessoas devem se preocupar com três formas de saber, que são ligadas e interdependentes entre si: porquê elas trabalham (que é o entendimento de suas motivações, valores e identidade), como se trabalha (que é a compreensão de como suas habilidades e conhecimentos podem ser aplicadas) e com quem se trabalha (que diz respeito aos seus relacionamentos e apoios de carreira).

Pessoas que estão preocupadas com essas conexões estão mais bem preparadas para enfrentar as transições de carreira e para procurar e se beneficiar de futuras oportunidades, uma vez que se torna possível fazer investimentos mais efetivos na carreira, construir relações mais produtivas e satisfatórias com empregadores atuais e futuros. De forma resumida, pode-se ver a evolução da carreira no Quadro 1, abaixo.

Quadro 1 – Carreira Organizacional x Carreira Sem Fronteiras

	CARREIRA ORGANIZACIONAL	CARREIRA SEM FRONTEIRAS
Ambiente	Estável	Turbulento
Carreira	Intraorganizacional	Interorganizacional
Hierarquia	Vertical	Horizontal
Objetivo	Ascensão na organização e sucesso monetário	Sucesso Psicológico
Gestão de Carreira	Pela organização	Pelo indivíduo
Identidade	Fixa	Em constantes mudanças
Aprendizado	Restrito (<i>como fazer</i>)	Contínuo (<i>saber fazer</i>)
Emprego	Segurança de Emprego	Empregabilidade
Fluxo de Informações e aprendizado	Restrito	Redes Sociais

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

Enfim, segundo Arthur (1994), as carreiras sem fronteiras são muito parecidas com as carreiras organizacionais, porém a carreira sem fronteiras diz respeito à carreira que navega por atividades interorganizacionais, enquanto que a última se fecha em uma única organização. Em outras palavras, segundo Arthur e Rousseau (1996), a carreira organizacional pode ser entendida como o avanço profissional de uma pessoa, que se restringe a ocupações em uma hierarquia formal, dentro de uma organização. Já a carreira sem fronteira se desdobra em seqüências de qualquer experiência de trabalho de uma pessoa, ao longo do tempo (ARTHUR, ROUSSEAU, 1996).

Arthur e Rousseau (1996, p. 38) de forma resumida e completa aconselham como os indivíduos devem reagir ao mundo novo:

“[...] As carreiras no mundo de hoje são o que você faz delas. As aparentes fronteiras desse departamento são também plataformas para oportunidades futuras. Organize seu emprego ao redor de redes sociais e profissionais e use tais redes como um elo para um ambiente maior. Não espere por um treinamento formal, mas assegure que os grupos de colegas e colaboradores ofereçam novos aprendizados para você e você

deve também tentar ser recíproco. Transições para novos caminhos são constantes. Olhe além de você mesmo, mas não fique com medo de confiar e criar confiança ao seu redor. Seja civil e crie reputação, ofereça e receba ajuda de acordo com as mudanças. Lembre-se de quem você é e que tudo que você conquistar estará embutido em seus relacionamentos com os outros [...]”.³

Mostrou-se até esse momento a evolução do conceito de carreira. Assim como a noção de carreira sofreu transformações ao longo do tempo, pode-se falar o mesmo sobre o conceito de mentoria que está diretamente ligado ao processo de carreira (HIGGINS; KRAM, 2001).

Higgins e Kram (2001) acreditam que a mentoria tradicional (na qual existe apenas um mentor, numa relação entre duas pessoas, acima na hierarquia e dentro da organização), que se adequa ao contexto da carreira organizacional, é um conceito que tem ficado ultrapassado, considerando a situação da carreira hoje, já explicitada acima. A carreira sem fronteiras é o conceito mais pertinente para o mundo atual por ser um fenômeno interorganizacional. Ela tem como um de seus pilares, para o sucesso profissional do indivíduo, a construção de redes sociais, que leva à maior abertura de oportunidades e de maior aprendizado para a pessoa. Assim, a visão da mentoria tradicional dá lugar para um novo conceito, que Higgins e Kram (2001) chamam de redes sociais de desenvolvimento. Devido à grande importância para este estudo, será explicada, a evolução do conceito de mentoria em maior profundidade. Já o conceito de redes sociais de desenvolvimento adotado para este trabalho será tratado em um item à parte.

4.2 Mentoria – Principais conceitos

Nas organizações, a mentoria passou a ser pesquisada mais a fundo desde a década de 1970 (HIGGINS; KRAM, 2001).

³ ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. A Career Lexicon for the 21st Century. **The Academy of Management Executive**. v. 10, n. 4, p. 28, 1996.

Segundo Shea (2001), a mentoria pode ser usada por qualquer pessoa, em qualquer momento da vida e da carreira, em quase todos os lugares. Pode ser uma única vez ou durar uma vida inteira. A maneira de se trabalhar com a mentoria pode ser informal, ao longo de uma relação de amizade, ou formal, como parte de um procedimento estruturado visando orientar o novo funcionário. Além disso, ela pode ser feita tanto por uma relação entre duas pessoas quanto por uma rede múltipla de indivíduos (HIGGINS; KRAM, 2001).

Muitas pessoas que já passaram pelo processo de mentoria reconhecem alguma mudança benéfica em seu interior ou em sua vida, porém nem sempre conseguem identificar aquela experiência (SHEA, 2001). Assim, a mentoria também pode ser um processo quase inconsciente. Um indivíduo é capaz de dizer ou fazer algo para outro sem perceber o grande efeito positivo para essa pessoa. Além disso, é possível que o receptor só perceba os efeitos da intervenção depois de um tempo e gradualmente (SHEA, 2001).

Teóricos de carreira e de desenvolvimento do adulto já mostraram os benefícios da relação de mentoria para o desenvolvimento pessoal e profissional de um indivíduo, tanto para os estágios de início quanto de meio de carreira da pessoa (HALL, 1976; KRAM; ISABELLA, 1985). Desde os primeiros estudos, muito se aprendeu sobre os benefícios e a natureza das formas tradicionais de mentoria. Segundo Higgins e Kram (2001), a relação de mentoria tradicional pode ser definida como aquela em que uma pessoa mais experiente (mentor) presta assistência em relação ao desenvolvimento pessoal e profissional de um indivíduo menos experiente (mentorado). É uma relação entre duas pessoas, dentro de uma mesma organização.

Poucos acadêmicos, até hoje, pesquisaram fontes de mentoria além da mentoria tradicional (HIGGINS; KRAM, 2001). No entanto, existem outros tipos de relações de mentoria, tais como a mentoria entre colegas, que pode ser definida como uma relação de colegas que se encontram no mesmo nível hierárquico ou em níveis bem próximos (KRAM; ISABELLA, 1985) e a mentoria reversa, em que o empregado é o mentor e seu chefe o mentorado (SMITH, 2000).

Nos últimos anos, porém, acadêmicos passaram a considerar as limitações de se focar a relação de mentoria em um mentor único ou primário (aquele que é citado primeiro como mentor) e começaram a se basear nos estudos de Kram (1985), no qual o argumento principal

é que as pessoas não se beneficiam apenas da ajuda de um indivíduo para o desenvolvimento de suas carreiras, mas de uma rede múltipla de pessoas – a esse fato Kram (1985) denominou redes de constelações (HIGGINS; KRAM, 2001).

Baseando-se na idéia original de Kram (1985) acima, em teorias e métodos de pesquisa de redes sociais, Higgins e Kram (2001) clarificaram o conceito de redes de constelações e criaram o conceito de redes sociais de desenvolvimento, que integra teorias de redes sociais às pesquisas de mentoria.

No item a seguir serão abordados, em maiores detalhes, aspectos da relação de mentoria tradicional, de colegas e reversa. Em um item à parte (4.3), serão vistas as redes de constelações e as redes sociais de desenvolvimento, sendo essa última o conceito a ser trabalhado neste estudo.

4.2.1 Mentoria Tradicional, de Colegas e Reversa

Nos últimos trinta anos, pesquisadores conceituaram, basicamente, a mentoria como um apoio ao desenvolvimento profissional e pessoal, proporcionado por um indivíduo mais experiente a uma pessoa menos experiente ou em um nível hierárquico inferior, dentro de uma organização. Esse processo é chamado de mentoria tradicional e é caracterizado por uma relação entre duas pessoas (HIGGINS; KRAM, 2001).

Seguindo a linha tradicional, para Bernhoeft (2001), a mentoria é um método ativo capaz de indicar fatores que ameaçam o avanço pessoal e profissional, ao mesmo tempo em que oferece elementos para o discernimento de escolhas. A mentoria versa sobre a construção de uma relação de características muito especiais e bem determinadas entre duas pessoas, um mentorado e um mentor, seja por iniciativa pessoal do primeiro, seja por proposta da empresa. Nessa relação, o mentor assume o papel de quem conduz, guia e orienta, embora não faça e nem decida pelo outro, enquanto que o mentorado deve admitir as próprias limitações e ser receptivo para a orientação (BERNHOEFT, 2001). A etapa seguinte implica o fortalecimento dos saberes acumulados, tais como: o acréscimo de repertório, o entendimento das condições

fundamentais para o gerenciamento de carreiras e a multiplicação de competências. (BERNHOEFT, 2001).

A mentoria pode ser definida como uma relação interpessoal de apoio e cuidado entre uma pessoa mais experiente e de maior conhecimento (mentor) e uma pessoa menos experiente e que possui menor conhecimento (mentorado), em que o mentorado recebe benefícios pessoais e de carreira (GALLACHER, 1997; BHATTA, 2003; WHITELY;COETSIER, 1993)..

A mentoria facilita, de acordo com Gallacher (1997), a transferência de conhecimentos, tarefas, atitudes, crenças e valores de uma pessoa mais experiente para outra menos experiente. A essência dessa relação baseia-se no interesse direto e pessoal do mentor no aprendizado e no desenvolvimento do indivíduo mais novo e menos experiente (GALLACHER, 1997).

Segundo Shea (2001), antigamente, a mentoria era um relacionamento vertical e paternalista, fundamentado na suposição de que o mentorado era pouco capaz de retribuir a ajuda oferecida pelo seu mentor, ou seja, o papel dele era o de ser um protegido submisso e grato (SHEA, 2001). O estabelecimento da comunicação de mesmo nível era algo difícil, mesmo se o mentorado fosse alguém mais velho que o mentor (SHEA, 2001).

Atualmente, a mentoria pode ser vista como uma parceria, em que ambas as partes colaboram livremente para a discussão, trabalhando juntas, com base no respeito mútuo. Para Shea (2001, p. 9), “[...] a mentoria pode ser definida como um efeito significativo, duradouro e benéfico na vida ou estilo de outra pessoa, geralmente oriundo de um contato pessoal bilateral [...]”. Pode-se aprender muito sobre o que é mentoria, a partir da análise de quem influenciou a vida das pessoas e a própria vida do indivíduo (SHEA, 2001). Os mentores procuram melhores formas de desenvolver as pessoas para que estas consigam enfrentar as futuras responsabilidades (SHEA, 2001).

É preciso ressaltar que uma pessoa que aprende técnicas de aconselhamento torna-se um conselheiro, mas não necessariamente um mentor (SHEA, 2001). A mentoria ocorre apenas quando o conselheiro intervém na relação além do aconselhamento. Em outras palavras, é preciso que surjam novas reflexões, que exista uma mudança significativa no modo de pensar e de agir do aconselhado.

Com a exceção de um programa de mentoria formal, no qual um mentor é designado para orientar um mentorado, a mentoria não é uma questão de obrigação; ou seja, ela deve ultrapassar o exercício do dever (SHEA, 2001).

Para Garvey (2004), o termo mentoria possui uma conexão direta com o desenvolvimento, com o apoio pessoal e de carreira, e com a mudança. A mentoria é sempre importante quando os indivíduos estão passando por transições em momentos cruciais de suas vidas, com ênfase nos níveis organizacional e individual do mentorado.

Embora haja mudança das práticas e dos contextos, ressalta Garvey (2004), o fundamento principal da mentoria é a relação entre mentor e mentorado. Essa relação pode contribuir consideravelmente para o aprendizado e desenvolvimento pessoal, acadêmico e profissional do mentorado por meio de uma conversa estimulante, desafiante e apoiadora entre esse e o mentor (GARVEY, 2004).

No entanto, o autor acima nota que o relacionamento pode também ter resultados contrários, uma vez que a mentoria é uma interação humana complexa e sua forma depende do objetivo ambicionado da relação, assim como do contexto social e da qualidade do relacionamento entre os indivíduos. Nas próprias palavras de Garvey (2004, p. 8) “[...] É um conceito difícil, mas é profundamente humano, normal e trivial. Dizendo de outra forma, são duas pessoas que conversam com o propósito principal de beneficiar uma delas (apesar do outro indivíduo também ser beneficiado) [...]”. Mason e Bailey (2003) usaram uma idéia semelhante à de Garvey (2004), com a complementação de que a relação de mentoria não é uma relação de controle, mas sim de apoio em um processo contínuo que seja benéfico para ambas as partes.

Uma outra forma de se pensar na mentoria é em termos de habilidades empregadas: um mentor experiente usa uma grande abordagem de habilidades de aconselhamento de acordo com a situação e a necessidade do mentorado (GARVEY, 2004). Para Garvey (2004, p. 8) “[...] A meu ver, a mentoria é uma união de comportamentos de ajuda. É o guarda-chuva para a ajuda não-terapêutica [...]”.

Alred e Garvey (2001) apud Bhatta (2003) acreditam que a mentoria é mais profunda e abrangente que a função de gerenciamento⁴. Além disso, os autores ressaltam que o mentor não precisa estar restrito a apenas um indivíduo, mas pode ser também um grupo de pessoas ou mesmo uma instituição.

Para Bhatta (2003), a mentoria é bastante útil como forma de intervenção para o desenvolvimento, devido a algumas qualidades: mentores e mentorados escolhem um ao outro por meio de um acordo mútuo, o que gera uma relação mais aberta e de maior confiança entre as partes; é um processo evolutivo, em que o mentor fornece constantes *feedbacks* para o mentorado; é baseada no desejo de desenvolvimento do mentorado por ambas as partes; é muito mais uma orientação e um guia do que uma relação de treinador-trainee; não há punições por baixa performance; é baseado em experiências divididas; é um aprendizado contínuo em que há possibilidade de se trocar experiências profissionais diárias e pessoais; é uma típica relação de longo prazo e a relação sobrevive à mudanças de papéis e de organizações; e, finalmente, o mentor também se beneficia da relação juntamente com o mentorado.

Sobre a conceituação de mentoria, Higgins e Kram (2001) chamam a atenção para poucos estudos que investigaram a mentoria além da mentoria tradicional. Pode-se citar o estudo de Kram e Isabella (1985), por exemplo, que mostraram que a relação de mentoria pode ser feita por meio de uma relação de colegas que se encontram no mesmo nível hierárquico ou em níveis bem próximos, diferentemente da relação tradicional, em que o mentor e o mentorado respeitam uma hierarquia. Além disso, segundo as autoras, os mentores convencionais são mais importantes no início de carreira dos indivíduos, enquanto que a presença de colegas é importante em todos os estágios.

A relação entre colegas tem grande potencial, é útil para pessoas que preferem não ter um mentor formal e oferece basicamente as mesmas funções de mentoria (de carreira e psicossocial) que uma relação de mentoria tradicional (KRAM; ISABELLA, 1985). Porém, algumas diferenças entre a relação de colegas e a tradicional podem ser apontadas (KRAM; ISABELLA, 1985): na relação de colegas, a idade e a hierarquia dos indivíduos são mais próximas do que em uma relação tradicional; a ajuda unilateral está mais presente na relação

⁴ ALRED, G.; GARVEY, B. "Learning to Produce Knowledge – The contribution of Mentoring". **Organizations and People**, v. 8, p. 21, 2001.

tradicional, enquanto que na relação de colegas o apoio se dá para ambas as partes, caracterizando-se como uma relação de mutualidade; finalmente, a ausência de hierarquia, em uma relação de colegas, facilita a comunicação e a colaboração, além de tornar a relação mais acessível aos indivíduos do que em um processo de mentoria tradicional.

Há casos em que o empregado é o mentor e seu chefe o mentorado. Esse tipo de relação é chamado de mentoria reversa (SMITH, 2000). Aqui, o mentor, que pode ser uma pessoa mais jovem e abaixo na hierarquia, oferece novos horizontes ao mentorado, que se encontra acima na hierarquia e que pode ser uma pessoa mais velha (SMITH, 2000). Para Smith (2000), a mentoria reversa 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.

Greengard (2002) explica que os empregados atuais cresceram com a presença de tecnologias mais sofisticadas, *softwares*, internet e uma maior compreensão do mundo globalizado e, muitas vezes, dispõem-se a compartilhar esse conhecimento. Segundo o autor acima, os executivos têm notado que a transferência de conhecimento pode ser bilateral. Mas, é importante se atentar para o fato de que não se deve colocar o mentor reverso em um ambiente hostil e de pouca abertura para a troca de experiências, pois isso poderia prejudicar a relação do mentor com o mentorado e, até mesmo, a carreira do mentorado (SMITH, 2000). Para que a mentoria funcione, o mentor deve ser paciente e o mentorado deve evitar a arrogância, não dando importância para a relação hierárquica. Do lado da organização, essa deve criar uma cultura de aprendizagem aberta para que todos possam contribuir com suas idéias e conhecimentos e acreditar que mesmo os mais jovens têm muito a colaborar com o conhecimento novo da organização (SMITH, 2000). Segundo Mason e Bailey (2003), existem empresas que usam esse tipo de mentoria, em diferentes áreas, para mudar a cultura da organização ou para ter mais sensibilidade para questões emergentes. O desafio mais interessante para a empresa, de acordo com estas autoras, é colocar mentores e mentorados no mesmo nível de comunicação para poderem trabalhar em conjunto.

O processo de mentoria envolve os papéis do mentor e do mentorado. É importante notar que a escolha de fazer parte do processo de mentoria surge de ambas as partes. Para fins de maior

entendimento, os conceitos sobre as duas partes que compõem a mentoria serão tratados, separadamente, nos itens a seguir.

4.2.2 Mentor

A inspiração da palavra mentor vem da experiência de personagens históricos, onde o mentor era uma figura sempre muito próxima dos reis ou outras pessoas poderosas, de forma indicada ou não. Ele apareceu de diversas formas: pais, amigos, mestres, parentes, todos sensíveis a disseminar seu saber a quem se interessasse (BERNHOEFT, 2001). Há, aqueles que encontraram o mentor, como inspiração para a própria conduta, ao refletir profundamente a respeito da vivência de um líder que muito admira como, por exemplo, pela leitura da biografia do indivíduo (BERNHOEFT, 2001).

O mentor é alguém que orienta e apóia um indivíduo em relação às suas decisões pessoais e profissionais (BERNHOEFT, 2001). A mentoria se torna algo pessoal, em função do mentor não ser obrigatoriamente responsável pelas ações, pelas atitudes e nem pelos resultados obtidos pelo mentorado (SALGUES, 2004).

Gallacher (1997) aponta também que muitas vezes nas organizações, os mentores utilizam a entrevista, a observação, a comunicação efetiva (que inclui não só a escuta, mas também a tradução, clarificação, reflexão, resumo e validação), a consultoria, a negociação, a manutenção da confiança e o desenvolvimento da compreensão para que cumpram seus papéis e alcancem os resultados desejados. Adicionalmente, os mentores se adaptam ao estágio de desenvolvimento, ao estilo pessoal e de aprendizagem do mentorado e os encorajam para que se tornem mais independentes para a conclusão com sucesso do processo de mentoria (GALLACHER, 1997).

Para Shea (2001, p. 5), “[...] os mentores são colaboradores. Seus estilos podem variar desde o encorajador incansável que auxilia os indivíduos a construir autoconfiança até um supervisor de tarefas que ensina às pessoas a admirar a excelência no desempenho [...]”. Um mentor é aquele que tem vontade de oferecer conhecimento, insight, perspectiva ou sabedoria, compartilhando suas próprias experiências de aprendizagem, que serão realmente proveitosas

para o mentorado (SHEA, 2001). Ele, igualmente, investe tempo na relação, acredita no mentorado e em seu desenvolvimento (MASON; BAILEY, 2003).

O mentor e o mentorado trabalham juntos para encontrar e desenvolver novas habilidades ainda não descobertas pelo mentorado, provendo conhecimentos e técnicas de acordo com o surgimento das necessidades (SHEA, 2001) e, além disso, ambos encontram-se em um processo de autodesenvolvimento (MASON; BAILEY, 2003). Segundo Shea (2001), o mentor pode servir como um tutor hábil e amigo, ajudando os mentorados a mentalizarem as metas a serem alcançadas e os encorajando a ir em busca delas.

Muitas vezes, o papel do mentor se resume em simplesmente dar apoio moral ao mentorado, oferecendo uma escuta ativa, conforto, amizade e aconselhamento que faça surgir novas reflexões para o mentorado. Ele oferece, também, compartilhamento de informações, exploração de opções de melhoria, intervenção direta nos problemas caso seja preciso (SHEA, 2001) e patrocínio (MASON; BAILEY, 2003). O mentor deve ser capaz de escutar os motivos sem emitir julgamento, oferecer soluções se for pedido, dispor-se a ajudar no que for preciso, ter disposição a assumir riscos, flexibilidade, entusiasmo, boas habilidades de comunicação, noção sistemática de resolução de problemas e estilo colaborativo (GALLACHER, 1997). Além disso, segundo Mason e Bailey (2003), o mentor deve dar *feedback* assim como estar aberto para receber um retorno sobre o andamento do processo de mentoria.

Bhatta (2004) complementa que o mentor tem a responsabilidade de manter o estrito sigilo, a honestidade e um relacionamento de trocas que terão impactos no direcionamento do desenvolvimento do mentorado.

Para Mason e Bailey (2003), a escolha de um mentorado é um momento fundamental para o sucesso da mentoria e, por isso, deve ser feita com cuidado. As autoras explicam que esse tipo de relação demanda muito tempo e energia: se o mentor atuar como patrocinador, o relacionamento pode durar anos e em diferentes ambientes profissionais. Além disso, como a reputação do mentor se torna mais visível, é crucial que esse escolha um mentorado em quem confie fortemente, que tenha potencial e com quem possa ter uma relação aberta e recíproca (MASON; BAILEY, 2003). Assim, pessoas que despendem tempo e força nessa relação, tendem a escolher mentorados com iniciativa, ambição e talento (MASON; BAILEY, 2003).

Kram e Isabella (1985) relatam que ao exercer os seus papéis, os mentores experientes ganham apoio técnico e psicossocial, satisfazem-se pessoalmente por poder ajudar um colega mais jovem a caminhar dentro da organização e ganham respeito dos colegas por desenvolverem com sucesso novos talentos para a organização.

O mentor, para este estudo, será considerado como aquele que provê as funções de carreira e psicossocial⁵ (KRAM, 1985 apud CHAO, 1997; KRAM; ISABELLA, 1985; WHITELY; COETSIER, 1993), em grandes quantidades, podendo ser tanto uma pessoa de dentro como de fora da organização. O papel do mentor está ligado diretamente às funções de mentoria e, devido à importância dessas últimas, elas serão tratadas mais detalhadamente no item 4.2.8 (funções de mentoria). A seguir, será abordado o mentorado, que é a outra parte da relação de mentoria.

4.2.3 Mentorado

Segundo Shea (2001), nas organizações a mentoria como um processo formal em que o mentor é um profissional mais antigo, experiente e que acalenta os jovens ingressantes sob suas asas e os protege, vem sendo criticada por dar origem ao favoritismo em relação à mobilidade na carreira e à política interna. Por isso, nas organizações globalmente competitivas, muitas pessoas rejeitam a denominação protegido (*protégé*) e preferem usar um termo mais neutro como mentorado (SHEA, 2001).

Para que o mentorado se beneficie da relação, ele precisa se esforçar, entusiasmar-se, aproveitar e usar as lições que seu mentor oferece (SHEA, 2001; MASON; BAILEY, 2003).

Complementando, Gallacher (1997) acredita que os mentorados, para que se beneficiem do relacionamento de mentoria, precisam estar dispostos a assumirem a responsabilidade pelo seu desenvolvimento, ter iniciativa, ser receptivos ao recebimento de *feedbacks* e idéias, reconhecer que o desenvolvimento profissional exige comprometimento e fazer perguntas

⁵ KRAM, K. E. **Mentoring at work**: developmental relationships in organizational life. Glenview, IL: Scott Foresman, 1985.

para entender melhor as práticas profissionais e seus impactos. Concomitantemente, o ideal é que o mentorado apresente características e habilidades parecidas com as que o mentor deve ter, tais como disposição a assumir riscos, flexibilidade, desejo de aprender e entusiasmo, comunicação clara, vontade de participar e de resolver problemas (GALLACHER, 1997).

Mason e Bailey (2003) notam que a escolha do mentor pelo mentorado é uma etapa muito importante na vida profissional. Um indivíduo pode ter tanto um mentor como vários durante as diferentes fases da carreira e, também, pode ter vários mentores ao mesmo tempo em alguns períodos. Para estas autoras, em algumas organizações os mentores são designados pela própria instituição; porém, os melhores mentores são aqueles que são escolhidos pelos próprios mentorados para auxiliá-los no desenvolvimento de carreira e no aprendizado, ou seja, o mentor é uma pessoa que possui habilidades desejadas pelo mentorado, sendo alguém que ele admira, em quem confia e que pode facilitar seu processo de amadurecimento profissional.

Para este estudo, o mentorado é aquele que tem consciência do recebimento do apoio de carreira e psicossocial do mentor. Ele pode estar na mesma organização do mentor como fora dela.

Embora exista uma vasta literatura sobre o conceito de mentoria, essa definição é bastante confundida com o termo *coaching*, utilizado freqüentemente pelas organizações e indivíduos. Assim, para fins de maior esclarecimento, o próximo item discorrerá sobre as diferenças entre mentoria e *coaching*.

4.2.4 Mentoria e *Coaching*

O termo *coaching* evoluiu dos modelos de treinamentos atléticos, supervisão clínica na área da educação e do desenvolvimento de pessoal com os educadores (GALLACHER, 1997). No dia-a-dia, segundo Bhatta (2003), o termo *coaching* é freqüentemente usado em conjunção com a palavra mentoria.

No entanto, para Bhatta (2003), os significados das palavras mentoria e *coaching* possuem diferenças fundamentais. Enquanto que o *coaching* está associado à gestão e ao aumento da performance, a mentoria lida mais com as transições de carreira e pessoais (que pode levar ao alcance da performance, porém não é o objetivo primário). Megginson (1988 apud Bhatta, 2003) argumenta que a mentoria está preocupada em ajudar a pessoa por meio das crises da vida ou no enfrentamento de estágios de desenvolvimento⁶. Enquanto o *coaching* está centrado em tarefas, a mentoria é mais ampla e pode abranger muitas outras áreas como o trabalho, a carreira e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional da pessoa (BHATTA, 2003). Além disso, *coaching* possui uma conotação de hierarquia formal e a mentoria possui mais a idéia de relacionamento compartilhado (BHATTA, 2003).

Adicionalmente, a atividade de *coaching* tem como objetivo principal o refinamento de práticas específicas e é um processo que ocorre entre pessoas que estão acima e abaixo na hierarquia e entre colegas, além de ser mais estruturado e sistemático que a mentoria (GALLACHER, 1997).

Já, para Bernhoeft (2001), a mentoria é um processo de longo prazo que comporta ou utiliza outras práticas profissionais, como o *coaching*, que tem foco ajustado no treinamento objetivo para melhorar a performance atual, a avaliação de desempenho ou de perfil 360 graus, nas organizações. Ou seja, o *coaching* é uma das práticas do processo de mentoria.

Vale ressaltar que muitos indivíduos em organizações acreditam que o conceito de mentoria é muito indefinido e não é focado em termos racionais, segundo Garvey (2004). Para essas pessoas, continua o autor, o termo *coaching* é mais aceitável, uma vez que soa mais forte e está relacionado com a performance do negócio. Há aqueles que dizem que *coaching* é mais abrangente e lida com todas as pessoas, enquanto que a mentoria trata somente de apoiar as mudanças de valores e culturais de uma organização (GARVEY, 2004).

Para este trabalho, entender-se-á *coaching* como uma das práticas do processo de mentoria e como forma de gestão centrada em tarefas para o aumento da performance, em que o mentor compartilha informações, fornece *feedback* e sugere atividades para o alcance dos objetivos.

⁶ MEGGINSON, D. Instructor, Coach, Mentor: three ways of helping managers. **Management Education and Development**, v. 19, p. 33-46, 1988.

Discutidas brevemente as diferenças entre mentoria e *coaching*, é fundamental que se entendam também os fatores que influenciam a relação de mentoria, que pode ser de nível individual ou organizacional. Os fatores de nível individual serão discutidos no próximo item. Já os de nível organizacional serão apresentados no item 4.2.6.

4.2.5 Mentoria: fatores no nível individual

O processo de mentoria conta com alguns fatores que podem afetar o relacionamento. Esses fatores podem ser divididos em níveis individual e organizacional (HIGGINS; KRAM, 2001). Neste item, discorrer-se-á sobre os fatores no nível individual: orientação a partir de diferentes gêneros (RAGINS; SCANDURA, 1994), raça (THOMAS, 1990), gênero (BHATTA, 2003; SHEA, 2001; TURBAN; DOUGHERTY, 1994; RAGINS; COTTON, 1991; NOE, 1988b) do mentor e do mentorado, e papel da personalidade do mentorado (TURBAN; DOUGHERTY, 1994; NOE, 1988a).

Segundo Bhatta (2003), a mentoria influencia fortemente o desenvolvimento de carreira de uma pessoa e sua mobilidade de ascensão. Pesquisas mostram (SCANDURA, 1992; FAGENSON, 1989) que indivíduos que são mentorados são mais freqüentemente promovidos, possuem mais mobilidade de carreira e avançam mais rápido.

No entanto, há poucas oportunidades hoje para as mulheres construírem uma relação de mentoria do que para os homens (BHATTA, 2003). Em parte, isso se deve à existência de poucas mulheres em cargos seniores para atuarem como mentoras e, além disso, devido às dificuldades da relação de mentoria entre homem e mulher (BHATTA, 2003).

Shea (2001) explica que a mentoria intergêneros nas organizações, continua sendo rara até hoje. O número de relacionamentos de mentoria com mulheres não condiz com a crescente participação dessas nas empresas (NOE, 1988b).

Diversos estudos sobre mentoria mostram que mulheres sofrem mais barreiras no processo de mentoria do que homens e revelam inúmeros problemas relacionados com mentoria intergêneros baseados em fofocas, inveja, suspeitas, especulações, falsas suposições,

estereótipos sexuais e acusações de assédio sexual (SHEA, 2001; TURBAN; DOUGHERTY, 1994; RAGINS; COTTON, 1991; NOE, 1988b).

De fato, mulheres que desejariam ser mentoradas enfrentam alguns grandes problemas intercorrelatos (BHATTA, 2003): não se reconhece a importância de se ter um mentor para as mulheres, para o avanço de suas carreiras nas organizações; líderes organizacionais – em sua grande parte, homens – tendem a não escolher mulheres como mentoradas; há diferenças quanto aos tipos de necessidades de mentoria entre homens e mulheres; mentores homens não desejam compartilhar suas competências com mulheres, particularmente, se houver a necessidade de ter uma relação interpessoal próxima.

A ausência de mentor pode fazer com que as mulheres tenham mais dificuldades em entender as culturas de negócios dominadas por homens e com as quais não tenham respaldo para o avanço na carreira e patrocínio (NOE, 1988b). Sob a ótica das organizações, a falha em identificar e utilizar mulheres talentosas reduz a efetividade e gera desigualdade de oportunidades (NOE, 1988b). No entanto, Ragins e Cotton (1991) notam que muitas organizações já estão buscando incentivar mulheres de forma a aumentar suas participações nos processos de mentoria.

Em relação à orientação a partir de diferentes gêneros, segundo Ragins e Scandura (1994), mentoras são especialmente importantes na mentoria de outras mulheres, uma vez que podem servir de modelos. A mentoria com pessoas de mesmo gênero evita conotações prejudiciais de relações intergêneros (RAGINS; SCANDURA, 1994).

Para Ragins e Scandura (1994), apesar de as pesquisas mostrarem que os resultados positivos de mentoria estão mais ligados à posição do indivíduo na organização do que às diferenças de gêneros, a mulher ainda sofre uma grande barreira para ser mentora do que o homem, uma vez que os mentores são em geral pessoas de altas posições e influentes na organização e, na sua grande maioria, são do gênero masculino, o que leva a haver poucas mulheres como mentoras nas organizações. Assim, benefícios como reconhecimento organizacional, rejuvenescimento da carreira e melhoria da performance, que já ocorrem para os homens que são mentores, ainda não acontecem para as mulheres (RAGINS; SCANDURA, 1994).

Quanto às diferenças raciais no processo de mentoria, segundo Thomas (1993), em estudos sobre gerentes brancos e afro-americanos, constatou-se que a relação de mentoria, em que há apoio de carreira e psicossocial, é importante para ambos os tipos de gerentes. Viu-se (THOMAS, 1993) que a relação de mentoria desenvolvida é afetada pelas estratégias escolhidas de como lidar com diferenças raciais: negação ou anulação de conversas abertas sobre essas diferenças ou discutindo abertamente sobre o assunto. A relação entre mentor e mentorado se desenvolve mais efetivamente somente quando ambas as partes concordam com o mesmo tipo de estratégia (THOMAS, 1993).

Já Turban e Dougherty (1994) e Noe (1988a) mostram a importância de serem entendidos alguns fatores da personalidade do mentorado - local de controle (medida de quanto um indivíduo acredita que as recompensas e resultados obtidos são controlados por si mesmo ou por forças externas do ambiente), estabilidade emocional (medidas de auto-estima e afetividade negativa) e auto-monitoramento (medida de sensibilidade de um indivíduo quanto ao ambiente social e de adaptação do comportamento de acordo com a situação) - quanto à formação inicial da relação de mentoria. Turban e Dougherty (1994) encontraram que pessoas com local de controle interno, alta estabilidade emocional e auto-monitoramento tiveram mais iniciativa para começar uma relação de mentoria e, conseqüentemente, receberam maiores quantidades de apoio.

Além dos fatores individuais que influenciam a relação de mentoria, pode-se falar também dos fatores organizacionais que serão abordados no próximo item.

4.2.6 Mentoria: fatores no nível organizacional

Quanto aos fatores no nível organizacional que afetam a evolução do processo de mentoria, pode-se citar a cultura organizacional (ARYEE; CHAY; CHEW, 1996; HIGGINS, 2001), a estrutura hierárquica (RAGINS; COTTON, 1991) e a diversidade (RAGINS, 1997).

De acordo com Aryee, Chay e Chew (1996), a motivação para mentorear, além de ser influenciada por aspectos individuais, como altruísmo e afetividade positiva, também é influenciada por características da cultura organizacional, tais como, por exemplo,

desenvolvimento do indivíduo de acordo com o sistema de remuneração e oportunidades de interação no trabalho. Segundo os autores, organizações que não possuem o incentivo ao desenvolvimento do empregado em suas culturas, e nem incentivam formas de interação no trabalho, falham frequentemente ao implantar sistemas de mentorias formais.

Em relação à estrutura hierárquica, Ragins e Cotton (2001) mostram que a habilidade de um indivíduo para iniciar um relacionamento de mentoria, além de ser influenciada pelo gênero da pessoa, também é direcionada pela sua posição na organização: indivíduos em altas posições têm mais acesso a mentores que indivíduos em posições mais baixas. Além disso, maior tempo de trabalho das pessoas, na organização, faz com que essas acessem mais facilmente os mentores do que novos indivíduos na organização.

Já Ragins (1997), em suas pesquisas, procura entender quais fatores contribuem ou impedem o desenvolvimento de relações de mentoria, particularmente as diversificadas (relações formadas por mentores e mentorados que diferem em um ou mais grupos associados ao poder nas organizações). De acordo com Ragins (1997), as organizações para serem multiculturais ou criarem novos paradigmas devem promover o desenvolvimento de relações de mentoria que envolvam minorias (mulheres, pessoas de diferentes raças, etnias, idades, classes, religiões, orientações sexuais e com deficiências físicas), utilizando estratégias de curto e longo prazo. No curto prazo, as organizações podem recompensar as relações de mentoria diversificadas por meio de sistemas de avaliação de performance, ligadas aos esforços e aos riscos envolvidos ao se mentorear ou ser mentoreado por minorias. Já para resultados de longo prazo, as organizações devem mudar as atitudes, a cultura e os poderes intergrupais, uma vez que os laços comuns entre esses grupos marginalizados são seus poderes restritos na organização (RAGINS, 1997).

Além dos fatores nos níveis individual e organizacional que influenciam o processo de mentoria, é fundamental que se entendam quais são os tipos de mentoria existentes. Abaixo serão descritas os principais tipos de mentoria encontradas na literatura.

4.2.7 Tipos de Mentoria

Nos últimos trinta anos, as organizações reconheceram o valor das relações de mentoria e resolveram formalizar essas relações como parte de um desenvolvimento de plano de carreira de gestores juniores e profissionais (NOE, 1988). Porém, é importante notar que não há mecanismo padrão formal ou um modelo único de práticas de mentoria e que diferentes organizações, em diferentes contextos, fazem o processo de mentoria de forma exclusiva (WHITELY; COETSIER, 1993).

Para Chao, Walz e Gardner (1992), a diferença principal entre mentoria formal e informal reside na formação da relação. Mentorias informais não são geridas, estruturadas e nem formalmente reconhecidas pela organização, sendo, ao invés disso, relações espontâneas que sempre existiram dentro dela (CHAO; WALZ; GARDNER, 1992). Já as mentorias formais são programas administrados e sancionados pela organização. Whitely e Coetsier (1993) notam que a mentoria informal é estruturada e organizada por duas pessoas envolvidas.

O tipo de mentoria pode estar ligado às fases e funções de mentoria (de carreira e psicossocial). Segundo Chao, Walz e Gardner (1992), diferenças entre mentoria formal e informal devem ser mais evidentes na fase da iniciação, que é caracterizada pela combinação entre possíveis mentores e mentorados.

Nessa fase, para Chao, Walz e Gardner (1992), as mentorias informais se desenvolvem a partir de relações informais e de interações entre membros seniores e juniores, sendo a relação fundamentada em assuntos de trabalhos e de não trabalho. De um lado, os mentores usualmente selecionam mentorados com quem eles se identificam e aos quais têm vontade de prestar assistência e atenção. E do outro lado, o mentorado prova para o mentor que vale a pena esse lhe dedicar cuidados (CHAO; WALZ; GARDNER, 1992). Já a mentoria formal não é baseada em relações iniciais informais entre duas pessoas na organização: a combinação entre mentor e mentorado é feita desde por atividades randômicas até por comitês, de forma que o mentor escolhe, através da análise de currículo, o mentorado (CHAO; WALZ; GARDNER, 1992). Comparativamente aos processos informais, o mentor formal não necessariamente enxerga o mentorado como alguém que vale a pena receber apoio e atenção

e, além disso, o período de ajustamento para se conhecerem é maior (CHAO; WALZ; GARDNER, 1992).

A motivação para participar da relação também é diferente, entre as mentorias formais e informais, para ambas as partes (CHAO; WALZ; GARDNER, 1992). Nas relações informais, o mentor tem a livre vontade de ajudar o mentorado e o mentorado conversa espontaneamente sobre seus anseios e recebe conselhos importantes do mentor, enquanto que nas mentorias formais há um pouco de pressão, uma vez que ambos são solicitados a participarem do programa devido às suas posições na empresa (CHAO; WALZ; GARDNER, 1992). Assim, essa pressão pode fazer com que diminua a motivação do mentor em prestar assistência e também do mentorado em receber ajuda.

Para Fagenson e Amendola (1997), as percepções sobre a mentoria são afetadas tanto pela estrutura da relação (formal ou informal) entre mentores e mentorados quanto por fatores de experiência. Isso sugere, segundo as autoras, que as percepções de ambos não podem ser generalizadas e que cada relacionamento merece atenção.

De acordo com o estudo acima, mentores que ao mesmo tempo eram supervisores foram percebidos como provendo mais mentoria do que mentores não-supervisores. Quanto à comunicação, mentores reportaram possuírem diálogos menos freqüentes com mentorados formais do que informais (FAGENSON; AMENDOLA, 1997). Segundo as autoras, mentorados mais experientes relataram ter obtido mais apoio psicossocial e de carreira que mentorados menos experientes. Isso se deve ao fato de que os mentorados mais experientes possuem maiores habilidades de como extrair os benefícios dos mentores (FAGENSON; AMENDOLA, 1997). Relacionamentos formais de mentoria parecem não ser tão bons quanto àqueles desenvolvidos naturalmente, na percepção dos entrevistados (FAGENSON; AMENDOLA, 1997).

Além disso, estudos sobre progresso de pessoas no início de carreira de gerentes e não-gerentes freqüentemente se baseiam no princípio de que o progresso na carreira nas organizações é determinado pela habilidade do indivíduo e por sua contribuição para a organização (WHITELY; COETSIER, 1993). No entanto, pesquisadores também reconhecem que a mobilidade de carreira dos profissionais e suas recompensas financeiras são usualmente,

em parte, resultados de processos interpessoais informais⁷ (PFEFFER, 1977 apud WHITELY; COETSIER, 1993).

Para este trabalho, serão consideradas tanto as mentorias formais quanto as informais, dentro da organização, assim como aquelas relações que são formadas fora da organização. A seguir serão apresentadas as funções de mentoria, que podem ocorrer tanto nos processos de mentoria formais quanto informais.

4.2.8 Funções de Mentoria

Durante o processo de mentoria, o mentor desempenha diversos papéis. Por sua vez, os papéis assumidos pelos mentores estão diretamente vinculados às funções de mentoria (ou apoios) de mentoria.

Para Kram 1988, as funções de mentoria são características do relacionamento que estimulam o crescimento e o desenvolvimento da pessoa. Essas funções são aspectos fundamentais que diferenciam um relacionamento de desenvolvimento de outros tipos de relacionamentos entre indivíduos.

Geiger-DuMond e Boyle (1995) afirmam que o mentor possui o papel de ajudar o mentorado no avanço de sua carreira por meio de algumas funções, tais como: oferecendo *coaching* (ensinando habilidades técnicas, ajudando no esclarecimento de objetivos de performance e de aprendizagem e sugerindo estratégias para o atingimento de objetivos de performance); aumentando a visibilidade e a exposição (criando oportunidades para a demonstração das competências e dos talentos do mentorado e demonstrando as preocupações e as competências do mentorado para a alta hierarquia); protegendo (minimizando o envolvimento do mentorado em situações controversas, ajudando a evitar erros de carreira e avisando sobre possíveis armadilhas na organização); patrocinando (nomeando o mentorado para promoções, posições e tarefas específicas); desenvolvendo o papel (estimulando o crescimento e o desenvolvimento do mentorado e apontando comportamentos profissionais de sucesso que

⁷ PFEFFER, J. Toward an Examination of Stratification in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, v. 22, p. 553-567, 1977.

podem ser do próprio mentor como de outros); encorajando (oferecendo aceitação, validação e confirmação do mentorado, além da amizade e reunindo vários mentorados para o compartilhamento de experiências); aconselhando (ajudando a clarear e atingir os objetivos de carreira, bem como na sua evolução e recomendando estratégias para o desenvolvimento de carreira) e explicando (provendo informações sobre políticas e procedimentos da organização, clareando os objetivos e metas da organização, identificando recursos para a resolução de problemas).

Já Kram (1985 apud CHAO, 1997; KRAM; ISABELLA, 1985; NOE, 1988a; WHITELY; COETSIER, 1993), de forma mais integrada, delinea duas categorias de funções servidas pelo mentor para o mentorado: funções de carreira ou vocacionais e funções psicossociais⁸. As **funções de carreira** incluem o provimento de patrocínio (mentor nomeia o mentorado para projetos, movimentações na carreira e promoções), exposição e visibilidade (mentor provê atividades que aumentam a visibilidade e exposição do indivíduo para futuras oportunidades), proteção (mentor diminui riscos desnecessários que possam comprometer a reputação do mentorado), tarefas desafiadoras, *coaching* (mentor compartilha informações, *feedback* e sugere atividades para o alcance dos objetivos), ou seja, atividades que estão diretamente relacionadas com o desenvolvimento da carreira do mentorado, com o estabelecimento do papel da pessoa jovem na organização e com o aprendizado dos caminhos dentro dela. Dreher e Dougherty (1997) ressaltam que é na esfera da carreira que o mentor destaca os pontos fortes e fracos do mentorado, como forma de ajudar o mentorado a progredir e a se desenvolver.

Segundo Whitely e Coetsier (1993), ao oferecerem *coaching* os mentores procuram desenvolver habilidades interpessoais e intelectuais; quando o intento é proteger o mentorado, o mentor assegura para que aquele não seja exposto a forças políticas antes de estar preparado, de ter informações suficientes a respeito de uma situação ou para lidar com pessoas difíceis. Os mentores agem como patrocinadores para que o mentorado fique exposto e visível na organização, por meio de tarefas que envolvam outros indivíduos influentes e endossando-os na obtenção de promoções e na tomada de desafios. Além disso, para Kram (1988 apud SALGUES, 2004; WHITELY; COETSIER, 1993), a visibilidade gerada pela função de carreira pode beneficiar não só o mentorado como também o mentor, caso o

⁸ KRAM, K. E. **Mentoring at work**: developmental relationships in organizational life. Glenview, IL: Scott Foresman, 1985.

mentorado se destaque positivamente na organização como um novo talento: patrocínio e visibilidade levam a uma identificação pública do mentor com a pessoa, o que gera diversas implicações políticas em muitas organizações⁹.

Já as **funções psicossociais** dizem respeito ao desenvolvimento do papel (o mentor serve como modelo para o mentorado quanto a atitudes, valores e comportamentos desejáveis), aceitação e confirmação (o mentor considera positivamente o mentorado, sem julgamentos) aconselhamento (mentor encoraja o mentorado a conversar sobre seus medos e ansiedades) e amizade (mentor interage informalmente no trabalho), em outras palavras, atividades que influenciam a auto-imagem, que ajudam no desenvolvimento da identidade profissional e da competência do mentorado, e que são possíveis apenas quando existe confiança e intimidade na relação de mentoria. No aconselhamento do mentorado, segundo Kram (1988 apud SALGUES, 2004), existe a oportunidade de se ter uma conversa sincera com o mentor, deixando visível suas angústias, anseios e dúvidas que, quando sanadas, podem resultar na melhoria da produtividade do trabalho. Essa interação social faz com que as duas partes da relação se sintam mais do que colegas de trabalho, gerando satisfação para ambos (KRAM, 1988 apud SALGUES, 2004). De forma resumida, pode-se examinar as diferenças entre as funções de carreira e psicossocial no Quadro 2, a seguir.

Quadro 2 – Funções de Carreira e Psicossocial

Funções de Carreira	Funções Psicossociais
<ul style="list-style-type: none"> • Patrocínio • Exposição e Visibilidade • Proteção • Tarefas Desafiadoras • <i>Coaching</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento do Papel • Aceitação e Confirmação • Aconselhamento • Amizade

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

Para Kram (1988 apud SALGUES, 2004) enquanto as funções de carreira auxiliam, basicamente, na obtenção de vantagens na hierarquia da organização, as funções psicossociais

⁹ KRAM, K. E. **Mentoring at work**: developmental relationships in organizational life. Boston: University Press of America, 1988.

afetam cada pessoa no nível individual. Essas duas funções unidas permitem que as pessoas consigam enfrentar os desafios de cada etapa da vida profissional e pessoal, de forma mais completa.

As funções de mentoria também podem ser analisadas de outra forma, mesmo que parecida com as duas dimensões de Kram (1985 apud CHAO, 1997; KRAM E ISABELLA, 1985; WHITELY; COETSIER, 1993) descritas acima. Whitely e Coetsier (1993) dizem que o constructo da mentoria pode ser dividido em dois conceitos bastante distintos. De um lado, tem-se o constructo primário ou clássico, no qual a mentoria é considerada de longa duração, havendo um relacionamento de desenvolvimento do mentorado intenso, em que esse recebe ajuda psicossocial e de carreira de grande alcance, exclusivamente, de um gerente sênior. De outro lado, há o constructo secundário ou de carreira, que considera a mentoria como de curto-prazo, menos intensa, de menor alcance e que possui um processo menos pessoal de desenvolvimento. Ele envolve múltiplos relacionamentos que são especializados nos tipos de desenvolvimento de carreira que o mentorado recebe.

As funções de mentoria escolhidas para este trabalho são as de carreira e psicossocial, definidas por Kram (1985 apud CHAO, 1997; KRAM E ISABELLA, 1985; NOE, 1988a; WHITELY; COETSIER, 1993). Essas funções são as variáveis independentes da hipótese deste estudo “quanto maior o provimento das funções de carreira e psicossocial, maior é a satisfação no trabalho, entre os alunos de MBA”. Os tipos de variáveis e as hipóteses deste trabalho serão apresentados, em maiores detalhes, no item 5.1 (operacionalização das variáveis e hipóteses).

Ao longo das fases da mentoria, a intensidade das funções de mentoria pode mudar, o que vale a pena se entender. Por isso, falar-se-á sobre essas fases no próximo item.

4.2.9 Fases da Mentoria

Às vezes, mudanças na situação organizacional ou nas necessidades das pessoas podem fazer com que o relacionamento de mentoria se mova por diversas fases (KRAM; ISABELLA, 1985). O contexto da mentoria pode se modificar caso haja promoções, transferências ou até

rebaixamento de cargos nas organizações, bem como com o aumento da autoconfiança e da necessidade de independência pelo indivíduo (KRAM; ISABELLA, 1985).

A dinâmica das fases da mentoria, descrita por Kram (1983), mostra a forma como se desdobra a relação de mentoria ao longo do tempo e, também, como cada indivíduo influencia e é influenciado pelo relacionamento, em cada fase.

Kram (1983) descreveu quatro fases distintas da relação de mentoria, que serão expostas a seguir. A fase da iniciação é a primeira fase, é o período de tempo em que se forma a relação de mentoria. Aqui, por meio de interações iniciais que envolvem os membros júnior e sênior da organização, o possível futuro mentorado começa a respeitar as competências do potencial mentor, que serve como um grande modelo. Ao mesmo tempo, o mentor começa a reconhecer o mentorado como um indivíduo que merece uma atenção especial e *coaching* dentro da organização. Os primeiros seis a doze meses são caracterizados, segundo a estudiosa, por fantasias que o mentorado e o mentor possuem de um em relação ao outro sobre o que é um relacionamento de desenvolvimento. Nessa fantasia, o indivíduo sênior é visto como alguém que vai apoiar o novato nas atividades dentro da organização e o empregado júnior começa a acreditar que está sendo cuidado, apoiado e respeitado por uma pessoa em quem ele admira.

Se o relacionamento amadurece para uma mentoria, entra-se então na segunda etapa, denominada de *cultivação*. Nesta fase, ambos aprendem mais sobre as capacidades de cada um e otimizam os benefícios de estarem participando de um processo de mentoria. Para Kram (1983), é nesse momento que as funções de mentoria são maximizadas. A duração dessa fase é de aproximadamente dois a cinco anos, na medida em que o mentorado aprende com o mentor e este promove e protege o mentorado. A ascensão é dada, pelo mentor ao mentorado, por decisões reais de promoção ou acontece por meio do desenvolvimento da performance, do potencial e da visibilidade do mentorado na organização.

A terceira etapa, chamada de fase da separação, envolve a separação estrutural e psicológica entre as pessoas participantes da mentoria, em que as funções que são providas pelo mentor começam a diminuir e o mentorado passa a agir mais independentemente. Aqui, a etapa pode durar entre seis e vinte e quatro meses e pode ser emocionalmente estressante caso uma das partes ou ambas encarem o rompimento com ansiedade.

Por fim, o término da mentoria se dá na fase da redefinição, em que o relacionamento se torna informal e de suporte mútuo. Essa etapa possui um período indefinido, podendo mudar a relação sênior-mentor/ júnior-mentorado para uma relação de amizade e de colegas.

Em relação ao término de um relacionamento de mentoria, Shea (2001) também nota que alguns relacionamentos podem terminar mal, com ressentimentos, brigas e frustrações. Para a autora, essas separações desgastantes sempre resultam de expectativas desencontradas de alguma das partes ou de ambas. Algumas expectativas podem estar fortemente enraizadas na cultura ou no modo de criação e educação da pessoa, como as percepções do que se espera de um homem ou de uma mulher. Essas mesmas expectativas podem estar em nível inconsciente e só aparecerem no momento em que surge um conflito (SHEA, 2001). Assim, para ela, mentores e mentorados precisam se orientar sobre o que esperam ganhar com o relacionamento antes e durante a relação, em conversas avaliatórias entre ambos, bem como por meio de pequenos grupos de discussão formados por mentorados. Apenas saber-se-á se o encontro será proveitoso ou não a partir dessa troca de expectativas. (SHEA, 2001).

Cada fase é distinta uma da outra, porém não são separadas. Toda fase é caracterizada por experiências afetivas, funções de desenvolvimento e padrões de interação, que são moldados pelas necessidades das pessoas e pelas circunstâncias da organização em cada momento (KRAM, 1983).

Scandura et al. (1996) descreve as fases de uma mentoria, sob a ótica do mentor e do mentorado, de forma bem definida. Do lado do mentor, a relação de mentoria que começa como um simples treinamento no trabalho evolui para quantidades moderadas de mentoria baseadas em habilidades e no desenvolvimento de projetos e tarefas e níveis maiores de mentoria ocorrem na medida em que a relação mentor/ mentorado se desenvolve para uma interação mais colaborativa e baseada na carreira. A cultivação aumenta conforme a objetividade e o julgamento vão diminuindo e a relação segue para algo mais íntimo e mais familiar. Posteriormente, a relação de mentoria continua para fora das fronteiras da organização mesmo depois do mentor ter se aposentado e o mentorado ter saído da organização. Nesse momento, o mentor não oferece conselhos em relação a assuntos de trabalho, mas quanto a questões de carreira e pessoais. Em relação à perspectiva do mentorado, Scandura et al.(1996) nota que enquanto o mentorado aprende com o mentor, o

potencial de aprendizado e crescimento na relação diminui. Mas, a relação se torna mais colaborativa e bilateral.

Para Scandura et al. (1996), essas fases são muito parecidas com as fases de mentoria de Kram (1985), porém a mentoria é descrita nesse modelo como um processo de desenvolvimento em que certas funções se tornam mais acentuadas em diferentes pontos do tempo, durante o relacionamento.

No entanto, para este trabalho não serão estudadas e nem especificadas as fases da mentoria, uma vez que não fazem parte dos objetivos desta pesquisa.

Até aqui foram apresentadas as funções de mentoria, as fases da mentoria e seus tipos. No item a seguir serão abordadas algumas ligações já encontradas entre esses fatores de mentoria e os resultados de carreira.

4.2.10 Resultados de Carreira

Os resultados de carreira, numa relação de mentoria tradicional, podem ser definidos como satisfação na carreira, mobilidade de carreira, aumento do desenvolvimento da carreira, progresso na carreira, maiores promoções e compensações, clareza de identidade profissional e senso de competência (HIGGINS; KRAM, 2001) e socialização organizacional (CHAO, 1997).

Em estudos sobre a relação entre as funções de mentoria e resultados, Scandura (1992) dividiu as funções de mentoria em três - função vocacional, função de desenvolvimento do papel e função de apoio social - e encontrou que as funções vocacional e de apoio social estão fortemente ligadas a promoções e salários, respectivamente.

Já Chao et al. (1994) investigaram a relação entre as funções de Kram (1985) e os resultados de carreira para engenheiros e gerentes. Foi encontrada uma grande correlação entre as duas funções de mentoria (de carreira e psicossocial), e satisfação no trabalho, socialização e salário. A correlação mais forte foi encontrada entre a função de carreira, e os resultados intrínsecos de satisfação no trabalho e socialização organizacional quanto a objetivos, políticas e história. E, em seguida, uma correlação um pouco menos forte entre a função de carreira e salários, satisfação extrínseca e performance.

Orpen (1995 apud Chao, 1997) encontrou, em sua pesquisa com empregados britânicos, correlações entre a função de carreira (particularmente *coaching*) e promoções e aumento de salários¹⁰. Porém, não foi encontrada correlação entre a função pessoal de mentoria e os mesmos resultados.

Segundo Chao (1997), mentorados que recebem mais intensamente apoio de carreira de seus mentores se beneficiam com maiores prêmios organizacionais. Para a autora, isso mostra que

¹⁰ ORPEN, C. The effects of mentoring on employees' career success. **Journal of Social Psychology**. v. 135, p. 667-668, 1995.

relações de mentoria verdadeiras (relação de trabalho intenso entre mentor e mentorado) são realmente benéficas.

Considerando as funções de carreira e psicossociais como resultados de carreira do primeiro nível de um processo de mentoria (CHAO, 1997), Kram (1985 apud Chao, 1997) concluiu em seus estudos, que diferentes fases da mentoria estão relacionadas com diferentes funções de mentoria (ou resultados) de desenvolvimento: as funções de carreira emergem primeiro, enquanto que as funções psicossociais tornam-se mais fortes na fase da cultura e ambas as funções ficam menos importantes nos últimos estágios.

Chao (1997), em seus estudos, encontrou que mentorados na fase de iniciação reportaram terem ganhado menos apoio psicossocial e de carreira do que nas outras fases, o que se mostra consistente com o estudo de Kram (1983), não encontrando, porém, resultados expressivos quanto à ligação entre as outras fases e os resultados de carreira.

Quanto à correlação entre tipos, funções de mentoria e resultados de carreira (socialização organizacional, salários e satisfação no trabalho), estudos de Chao, Walz e Gardner (1992) indicaram que mentorados informais reportaram terem tido mais apoio de carreira de seus mentores e maiores salários que os mentorados de relacionamentos formais. Para as variáveis socialização organizacional, salários e satisfação no trabalho (intrínseca), os mentorados informais disseram terem tido melhores resultados que indivíduos não mentorados. Porém, resultados de mentorados formais não foram significantes em relação aos outros dois grupos.

Já as pesquisas de Fagenson (1989) indicaram que pessoas que foram mentoradas reportaram terem obtido maiores níveis de satisfação, de mobilidade de carreira e de promoções do que pessoas que não foram mentoradas.

Em relação ao tempo de mentoria, Dreher e Ash (1990 apud Chao et al., 1994) mostraram em seus estudos que alunos de pós-graduação em administração que receberam mentorias mais extensas relataram terem tido mais promoções, maiores salários e maiores satisfações de ganho e de benefícios recebidos que seus colegas que não tiveram uma assistência de mentoria extensa¹¹.

¹¹ DREHER, G. F; ASH R. A. A Comparative Study of Mentoring among Men and Women in managerial, Professional and technical positions. **Journal of Applied Psychology**, v. 75, p. 539-546, 1990.

Por fim, Whitley, Dougherty e Dreher (1991 apud Chao et al., 1994) encontraram que práticas de mentoria estão fortemente correlacionadas com compensações e número de promoções¹².

Além dos resultados de carreira descritos aqui, serão apresentados em seguida, os benefícios de uma relação de mentoria para o mentor, o mentorado e a organização.

4.2.11 Benefícios da Mentoria

Segundo Bernhoeft (2001), a mentoria pode provocar efeitos benéficos, uma vez que converge os objetivos e motivações pessoais com os grandes objetivos e motivações empresariais.

A relação de mentoria oferece ao mentorado a oportunidade de suporte, proteção e orientação (BERNHOEFT, 2001). Mais especificamente, os benefícios para o mentorado incluem melhoria da performance 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 sobre o que é a organização¹³ (GORDON, 1991 apud GALLACHER, 1997; SCANDURA et. al., 1996). Além disso, a mentoria melhora as competências específicas do mentorado, aumenta o conhecimento, encoraja a tomada de riscos, promove 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 para o desenvolvimento da carreira e educacional, melhora as fraquezas e ajuda na transferência do conhecimento para questões do dia-a-dia¹⁴ (KASUNIC, 1993 apud GALLACHER, 1997; MASON; BAILEY, 2003; SCANDURA et al., 1996).

¹² WHITLEY, W. T; DOUGHERTY, T. W; DREHER, G. F. Relationship of Career Mentoring and Socioeconomic Origin to Managers' and Professionals' Early Career Progress. **Academy of Management Journal**, v. 34, p. 331-351, 1991.

¹³ GORDON, S. **How to help beginning teachers succeed**. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development, 1991

¹⁴ KASUNIK, D.K. **The Mentoring plan for the 90's: A plan for business**. In: Diversity in mentoring: Full text proceedings & executive summaries. Atlanta, GA: Western Michigan University. p. 228-237, 1993.

Já em relação aos benefícios sob a ótica do mentor, para Scandura et al. (1996), um dos motivos para um indivíduo se tornar um mentor vem da percepção dele sobre os ganhos de um processo de mentoria, que podem vir por meio de relação de barganha, em que o mentorado ganha, mas o mentor também deve ganhar. Em muitos casos, os mentorados chegam a colocar as necessidades de seus mentores em frente aos seus próprios objetivos de carreira¹⁵ (JENNING, 1976 apud SCANDURA et al., 1996). E, em situações em que o mentor possui vários mentorados, cria-se uma rede de relacionamentos de trocas e barganhas implícitas permeadas por relações pessoais e de lealdade (SCANDURA et. al., 1996).

Outro benefício, em organizações que valorizam a mentoria, é a maior legitimização do papel do mentor (SCANDURA et al., 1996). Segundo Ragins e Scandura (1994), pessoas que possuem mais poderes atraem seguidores fiéis e ganham mais respeito e admiração dos colegas por descobrirem novos talentos.

Para Gallacher (1997), a mentoria também provê uma variedade de recompensas intrínsecas e benefícios aos mentores. Incluem-se aí o reconhecimento do valor da experiência do mentor, a criação de uma relação mais próxima com o mentorado, a renovação do interesse por resultados de trabalho através da revisão e reflexão das suas próprias práticas profissionais, a oportunidade de aprender novas habilidades por meio dessa relação, um maior controle percebido do ambiente de trabalho e satisfação pessoal por poder ajudar o outro. Mason e Bailey (2003) completam afirmando que o mentor também desenvolve habilidades de relacionamento, aprende novas formas de ajudar as pessoas que pode ser repassado para outros e usados em outros casos, e desenvolve um contexto de aprendizagem por meio da construção de relações interfuncionais.

Ao mesmo tempo, percebendo as vantagens de um processo de mentoria, as organizações utilizam estratégias para a retenção dos mentores. Segundo Gallacher (1997), as organizações oferecem maior quantidade de tempo livre para que os mentores participem dos programas de mentoria e aprendam novas habilidades, reconhecendo publicamente os esforços do mentor e oferecendo a possibilidade de moldar a cultura e as práticas da própria organização. Finalmente, muitas organizações provêem recompensas financeiras ou incentivos aos

¹⁵ JENNINGS, E. E. **The Mobile Managers**. New York : McGraw-Hill, 1976.

mentores, tais como bônus, prêmios para projetos inovadores, pagamentos de viagens ou desenvolvimento pessoal.

Do ponto de vista das organizações, essas se beneficiam primeiramente a partir do momento em que o mentor oferece sua ajuda ao mentorado e esse, em troca de recompensas financeiras, de carreira e baseadas em performance, contribui de alguma forma para organização. (SCANDURA et al., 1996).

Uma outra forma da organização se beneficiar, é por meio da transferência de cultura entre gerações de chefias (processo sucessório), o que tem sido crítico para a sustentação de longo-prazo das organizações (BHATTA, 2003).

A performance organizacional também aumenta estimulada pelas ajudas de carreira e psicossociais oferecidas pelo mentor ao mentorado (SCANDURA et al., 1996). Por meio do apoio de carreira, há um aumento do aprendizado na organização e o apoio psicossocial leva a maior motivação dos funcionários, o que auxilia na retenção dos empregados e no aumento da satisfação dos mesmos (SCANDURA et al., 1996).

Em face às questões não igualitárias ou injustas em relação às mulheres ou outras minorias (pessoas de diferentes raças, etnias, idades, classes, religiões, orientações sexuais e com deficiências físicas), a mentoria pode ajudar quanto à disseminação de valores e cultura, como forma de diminuir esse problema na organização (SCANDURA et al., 1996).

Apesar dos vários benefícios de mentoria apontados por pesquisas, o processo de mentoria também enfrenta até os dias atuais, alguns desafios a serem superados, que serão abordados a seguir.

4.2.12 Desafios para o Processo de Mentoria

Segundo Gallacher (1997), o relacionamento de mentoria nas organizações possui alguns desafios a serem enfrentados: primeiramente, encontrar mais tempo para a dedicação ao processo de mentoria, uma vez que mentor e mentorado, em geral, sentem-se culpados por

deslocarem seus tempos de trabalho para a mentoria. Os mentores possuem inúmeras outras responsabilidades e atividades além desse processo e os mentorados, como novos profissionais, acreditam ter pouco tempo para aprender as novas atividades e habilidades requeridas pela organização para poderem se dedicar à mentoria (GALLACHER, 1997). Em muitos casos, os mentorados não possuem contato regular com seus mentores ou nem mesmo procuram os relacionamentos de mentoria. Diante dessas dificuldades, muitas organizações tentam adequar o processo de mentoria como parte do programa de trabalho e encorajam o contato por meio de telefonemas como forma de substituição ao contato face-a-face (GALLACHER, 1997).

Um outro desafio que se nota é quando o mentor é a pessoa direta acima do mentorado, como seu supervisor, pois se torna difícil separar os papéis de mentor e de chefe imediato, o que leva à mistura das funções de avaliação de performance com as funções de suporte da mentoria (MASON; BAILEY, 2003). Muitas vezes, também, a mentoria acaba sendo renegada para o segundo plano e se o relacionamento de mentoria não for bem, a fase da separação desse processo pode ficar mais difícil. Por isso, faz-se necessária a separação entre os papéis de chefe imediato e de mentor (MASON; BAILEY, 2003).

Outra complicação que pode surgir é o fato de apenas um indivíduo de uma equipe ser escolhido para ser mentorado, dentre outros, o que leva à percepção de favoritismo, ao desânimo da equipe e, além disso, há a possibilidade de que o chefe imediato não apóie o desenvolvimento do mentorado e nem o atingimento de uma melhor performance com medo da competitividade (MASON; BAILEY, 2003).

Nota-se que, a seleção de mentores e sua adequação com os mentorados têm sido tarefas difíceis devido à incompatibilidade de interesses de ambos. Tanto o mentor quanto o mentorado devem conciliar as expectativas e os motivos que levaram a se engajarem nesse relacionamento para evitar algumas questões, tais como: poder, controle, manipulação, objetivos obscuros e ausência de planos para o sucesso (MASON E BAILEY, 2003).

Para Mason e Bailey (2003), várias vezes, indivíduos que não foram selecionados para fazerem parte do processo de mentoria formal ficam descontentes com os mentores e mentorados que obtêm sucesso nas mentorias. Assim, as organizações devem disseminar a compreensão do que se trata um processo de mentoria e deixar claros os critérios da seleção

para todos (MASON E BAILEY, 2003). Whitely e Coetsier (1993) complementam, que a mentoria de carreira não é um processo para todos os indivíduos jovens e inexperientes, é necessário que se faça uma seleção consciente e que haja comprometimento de ambas as partes.

Há muita dúvida dos mentores em relação ao seu papel e às habilidades necessárias para a obtenção de sucesso. Percebe-se que quanto maior forem as instruções dadas e o apoio oferecido pela organização, maior é a satisfação dos mentores¹⁶ (SMITH, 1993 apud GALLACHER, 1997).

Além disso, o mentor deve evitar os dois extremos de um relacionamento de mentoria: o exercício excessivo de controle ou a falta de atenção dada ao mentorado, segundo Mason e Bailey (2003). Ambos devem entender que esse relacionamento requer tempo para a construção de comprometimento, por isso, há a necessidade de dedicação e de administração do tempo por ambas as partes (MASON; BAILEY, 2003).

Para Scandura et al. (1996), os processos de mentoria podem gerar ambientes organizacionais não igualitários, uma vez que os mentorados, em geral, recebem tratamentos preferenciais (tanto de acordo com suas percepções como reais), sendo mais encorajados a obterem maiores resultados e a serem líderes do que os colegas que não possuem mentores.

Discorreu-se até o momento a respeito de diversos aspectos da mentoria tradicional. A seguir, seguindo a evolução do conceito de mentoria e devido à grande relevância para este trabalho, será apresentado o conceito de redes sociais de desenvolvimento.

4.3 Redes Sociais de Desenvolvimento

Muito foi escrito sobre a mudança da natureza do ambiente da carreira (HIGGINS; KRAM, 2001) nas últimas décadas. Para Hall (1996), o ambiente dos negócios tem estado cada vez

¹⁶ SMITH, R. D. Mentoring new teachers: strategies, structures, and successes. **Teacher Education Quarterly**, v. 20, n. 4, p. 5-18, 1993.

mais turbulento e complexo, gerando algumas conseqüências tanto para as organizações quanto para os indivíduos. Primeiramente, observa-se a renegociação do contrato de trabalho formal entre indivíduo e organização, de forma que a segurança do emprego tem se tornado rara no mundo atual, o que força as pessoas a olharem para suas carreiras além da organização, por meio de uma rede múltipla de assistências à carreira (HIGGINS; KRAM, 2001). Em segundo lugar, a natureza da mudança da tecnologia tem obrigado as organizações a procurarem mais capital intelectual e tem levado, também, à valorização do indivíduo que busca o constante aprendizado. A pessoa, por sua vez, tem percebido que deve buscar conhecimento de forma flexível e por meio de uma rede ampla de indivíduos (HIGGINS; KRAM, 2001). Terceiro, na medida em que as organizações se internacionalizam e expandem-se mundialmente, elas se tornam cada vez mais flexíveis, achatadas e rápidas, mudam-se tanto a natureza das estruturas organizacionais quanto a natureza do trabalho dos indivíduos, resultando na busca de assistência ao desenvolvimento da carreira pelas pessoas, fora das relações hierárquicas de trabalho e além das fronteiras da organização (HIGGINS; KRAM, 2001). Finalmente, existem exemplos também do aumento da diversidade dos membros organizacionais, nos Estados Unidos, quanto à raça, gênero e nacionalidade: há mais pessoas negras, há maior número de mulheres e de pessoas de diferentes países e culturas trabalhando em conjunto com indivíduos que, na sua maioria, são homens, brancos e norte-americanos, trazendo a necessidade de desenvolvimento desses indivíduos, sendo os relacionamentos interpessoais facilitadores desse desenvolvimento (HIGGINS; KRAM, 2001).

Considerando o contexto da nova carreira acima, sugere-se que a natureza da relação de desenvolvimento entre os indivíduos também deve sofrer algumas mudanças (HIGGINS; KRAM, 2001). Higgins e Kram (2001), em relação ao processo de mentoria, entendem que considerar a existência de apenas um mentor, numa relação entre duas pessoas, acima na hierarquia e dentro da organização possui agora limitações. Assim, a visão da mentoria tradicional dá lugar para um novo conceito, que as autoras chamam de redes sociais de desenvolvimento (HIGGINS; KRAM, 2001).

Higgins e Kram (2001), para chegarem ao conceito acima, fundamentaram-se inicialmente nos estudos de Kram (1985), que relatam que as pessoas não se beneficiam da ajuda de apenas um indivíduo para o desenvolvimento de suas carreiras, porém de uma rede múltipla de pessoas e usufruem relações de desenvolvimento tanto do passado quanto do presente

(KRAM, 1985 apud HIGGINS, 2000) – essa noção foi denominada por Kram (1985) de redes de constelações. E, somando-se as teorias e métodos de pesquisa de redes sociais ao trabalho de Kram (1985), Higgins e Kram (2001) cunharam o conceito de redes sociais de desenvolvimento. De forma mais clara, podem ser examinadas as diferenças entre o conceito de mentoria tradicional e o de redes sociais de desenvolvimento, no Quadro 3, a seguir.

Quadro 3 – Mentoria Tradicional x Redes Sociais de Desenvolvimento

Fatores de análise	Perspectiva da Mentoria Tradicional	Perspectiva das Redes Sociais de Desenvolvimento
Relacionamento de Mentoria	<ul style="list-style-type: none"> • Intraorganizacional • Hierárquico • Relação entre duas pessoas • Foco no aprendizado do mentorado • Provida através de uma seqüência de relacionamentos durante a carreira 	<ul style="list-style-type: none"> • Intra e extraorganizacional • Vários níveis • Relações múltiplas/redes sociais • Mutualidade e Reciprocidade • Provida simultaneamente por relacionamentos múltiplos em qualquer momento da carreira
Funções servidas	Relacionadas à organização/ trabalho	Relacionadas à pessoa/ carreira

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

A perspectiva das **redes sociais de desenvolvimento**, segundo Higgins e Kram (2001), pode ser definida como relações de apoio ao desenvolvimento advindas tanto de dentro como de fora das organizações, em que há participação de vários níveis hierárquicos e de múltiplas relações em rede, ao mesmo tempo e em qualquer momento da carreira. O aprendizado entre as partes, nesse relacionamento, é mútuo e recíproco e as funções oferecidas são as de carreira e psicossociais (HIGGINS; KRAM, 2001). Ou seja, as redes sociais de desenvolvimento podem ser formadas por pessoas tanto do mesmo ambiente de trabalho do indivíduo quanto pela família, comunidade, amigos e professores, por exemplo. São pessoas mais velhas ou mais novas, que podem ser chefes ou subordinados. Os apoios de carreira e psicossocial podem vir de diversas pessoas em uma mesma época da vida e durante toda a carreira do

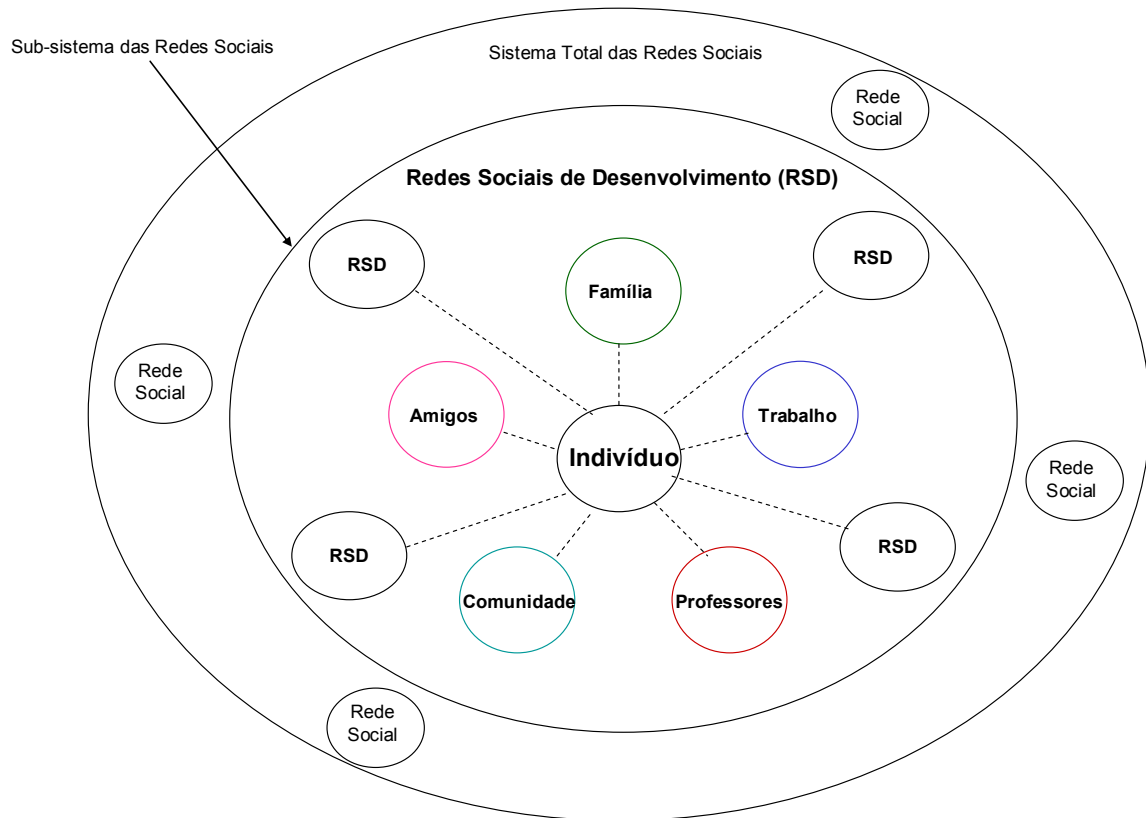
indivíduo. E o aprendizado ocorre para ambas as partes por meio da troca de experiências (ver Ilustração 1).

O enfoque das redes sociais de desenvolvimento é embasado por quatro conceitos essenciais: as redes sociais de desenvolvimento por si só; as relações de desenvolvimento que compõem as redes sociais de desenvolvimento; a diversidade de redes sociais de desenvolvimento e a força das relações de desenvolvimento, que constituem as redes sociais de desenvolvimento (HIGGINS; KRAM, 2001).

As redes sociais de desenvolvimento de um indivíduo podem ser definidas como o conjunto de pessoas que o mentorado acredita como tendo um interesse ativo em seu desenvolvimento e que age para avançar a carreira do mentorado, por meio do provimento de assistência de desenvolvimento (HIGGINS; KRAM, 2001). E a assistência ao desenvolvimento pode ser entendida como dois tipos de apoios (funções): apoio de carreira (exposição e visibilidade, patrocínio e proteção) e apoio psicossocial (amizade, aconselhamento, aceitação, confirmação e compartilhamento além da organização) (HIGGINS; KRAM, 2001; THOMAS, 1993). Assim, o fornecimento de assistência ao desenvolvimento delimita as fronteiras do constructo das redes sociais de desenvolvimento (HIGGINS; KRAM, 2001).

Segundo Higgins e Kram (2001), a rede social de desenvolvimento do indivíduo é um subsistema de toda sua rede social, ou seja, ela não consiste em todas as relações interpessoais do indivíduo e nem engloba todas as pessoas com quem o mentorado se comunica sobre desenvolvimento (ver Ilustração 1). A rede social de desenvolvimento trata daquelas relações que o mentorado acredita, a partir de seu conhecimento, em um ponto específico do tempo, como sendo importante para seu desenvolvimento na carreira (HIGGINS; KRAM, 2001). Além disso, são relações que se abraçam ao mesmo tempo, contrariamente a uma seqüência de relações de desenvolvimento (HIGGINS; KRAM, 2001).

Ilustração 1 – Redes Sociais de Desenvolvimento (RSD)



FONTE: A autora

As relações de desenvolvimento possuem algumas distinções, tais como mentor (aquele que provê grande quantidade de apoio de carreira e psicossocial), patrocinador (quem provê grande quantidade de apoio de carreira e pouco apoio psicossocial), amigo (provê grande quantidade de apoio psicossocial e pouco apoio de carreira) e aliado (provê pouca quantidade de apoio psicossocial e de carreira) (HIGGINS; KRAM, 2001; HIGGINS; THOMAS, 2001; HIGGINS, 2004). Higgins e Kram (2001), englobando os termos acima, nomeiam de **desenvolvedores** todos aqueles que fornecem assistência de desenvolvimento ao indivíduo (apoios de carreira ou psicossocial), independente da quantidade de apoio.

Quanto à diversidade de redes sociais de desenvolvimento, em pesquisas sociais, o conceito de diversidade de redes sociais diz respeito ao fluxo de informações: quanto menos redundante for a informação fornecida pela rede social da pessoa, maior será o acesso do indivíduo a informações e recursos preciosos (HIGGINS; KRAM, 2001). A informação é redundante quando é vinda de pessoas que se conhecem, uma vez que existe maior probabilidade dessas pessoas oferecerem informações semelhantes e perspectivas similares, do que indivíduos que oferecem ajuda, mas não se conhecem. Assim, a redundância da

informação pode trazer acesso a poucas oportunidades de carreira e levar à *feedbacks* parecidos.

Segundo Higgins e Kram (2001), existem duas formas principais de definir a diversidade das redes sociais: primeiramente, fala-se em *abrangência*, que é o número de diferentes sistemas sociais ou arenas sociais (por exemplo, família, comunidade, professores) de onde vem o relacionamento e, em seguida, tem-se a *densidade*, que é a extensão de quanto as pessoas em uma rede social se conhecem ou estão conectadas entre si. A implicação desses dois fatores mencionados é que quanto maior for a abrangência das redes sociais de desenvolvimento, menor será a redundância da informação gerada (HIGGINS; KRAM, 2001). Da mesma forma, quanto menos denso ou interconectados estiverem os desenvolvedores da rede social de um indivíduo, menor será a redundância da informação provida (HIGGINS; KRAM, 2001).

Para este trabalho, leva-se em consideração somente a abrangência da diversidade de redes sociais de desenvolvimento. Assim, quando houver referência à diversidade de redes sociais de desenvolvimento, entende-se a sua abrangência. As hipóteses deste estudo que valem a pena serem explicitadas, mas que serão vistas em maiores detalhes no item 5.1 (operacionalização das variáveis e hipóteses), são “quanto maior a diversidade de redes sociais de desenvolvimento do indivíduo, maior é a satisfação no trabalho” e “quanto maior o número de desenvolvedores do indivíduo, maior é a satisfação no trabalho”. Para um maior entendimento, para este estudo, entendem-se como desenvolvedores quaisquer pessoas que tenham provido assistência de desenvolvimento ao indivíduo (apoios de carreira ou psicossocial), independente da quantidade de apoio.

Já a força do relacionamento é entendida, por Higgins e Kram (2001), como o grau de afeto emocional, reciprocidade e constância de comunicação. Os laços interpessoais podem ser definidos como fortes, fracos ou indeterminados. Higgins e Kram (2001) dividem as redes sociais de desenvolvimento em apenas laços fortes e fracos.

Além do conceito de redes sociais de desenvolvimento, serão vistos a seguir os fatores que moldam tais redes.

4.3.1 Fatores que Moldam as Redes Sociais de Desenvolvimento

Para Higgins e Kram (2001), os indivíduos podem transformar suas redes sociais de desenvolvimento e, ao mesmo tempo, serem compelidos pelos seus ambientes de trabalho. O ajuste dos fatores do ambiente de trabalho com os fatores de nível individual pode afetar a formação das redes sociais.

Quanto aos fatores do ambiente de trabalho que são capazes de afetar os padrões de interação, pode-se citar a composição da força de trabalho da organização. Por exemplo, segundo Ibarra (1992), mulheres relacionam-se mais com pessoas do mesmo gênero para obtenção de apoio e amizade, enquanto que suas relações com homens são apenas instrumentais. Ou seja, a disponibilidade de laços semelhantes em estruturas tanto formais quanto informais, nas organizações, afeta as escolhas de redes sociais (IBARRA, 1992).

Mudanças na tecnologia da organização, como o uso do e-mail, afetam os padrões de interação, uma vez que mudam a acessibilidade, a probabilidade de interação e a qualidade da relação. Finalmente, em relação às organizações, as normas e valores implícitos adaptam também o comportamento do indivíduo (HIGGINS; KRAM, 2001).

Além dos fatores organizacionais, o tipo de indústria e os tipos de tarefas podem moldar o cultivo das redes sociais de desenvolvimento (HIGGINS; KRAM, 2001). Para fins de exemplificação, a diversidade das relações sociais podem ser aumentadas caso esteja em uma indústria em que há muitos contatos extraorganizacionais (exemplo, indústria do entretenimento) ou também se o tipo de trabalho requer atividades executadas fora da organização, como conferências, reuniões e trabalhos com clientes externos¹⁷ (ENSHER; MURPHY; SULLIVAN, 2000 apud HIGGINS; KRAM, 2001).

Já fatores no nível individual, como a personalidade, afetam comportamentos de procura de ajuda ao próximo e a procura por *feedback* (HIGGINS; KRAM, 2001). Pessoas que se sentem psicologicamente seguras e que gostam de se sentir no controle da situação têm mais

¹⁷ ENSHER, E. A.; MURPHY, S. E.; SULLIVAN, S. E. **The Boundaryless Career in The Entertainment Industry: examining the employment experiences of executive women.** Artigo apresentado na Conferência de Carreiras Criativas, London Business School, Londres, 2000.

tendência a ajudar os outros (HIGGINS; KRAM, 2001). Já em organizações em que o *feedback* é público, há uma diminuição na procura de *feedback* principalmente dependendo da auto-estima das pessoas (HIGGINS; KRAM, 2001). Ou se há motivos de competição, indivíduos podem usar o *feedback* como forma de manter a imagem positiva (HIGGINS; KRAM, 2001).

Fatores demográficos de nível individual (gênero e nacionalidade) podem afetar tanto a abrangência de desenvolvedores quanto à quantidade de assistência oferecida (HIGGINS; KRAM, 2001). Trabalhadores japoneses, por exemplo, preferem laços fortes de trabalho, enquanto que os franceses optam por laços fracos¹⁸ (MONGE; EINSEBERG, 1987 apud HIGGINS; KRAM, 2001). Pesquisas mostram também que mulheres tendem a buscar mais ajuda do que homens¹⁹ (FISCHER; WINER; ABROMOWITZ, 1983 apud HIGGINS; KRAM, 2001).

Segundo Higgins e Kram (2001), a percepção de necessidade de assistência de desenvolvimento, por um indivíduo, pode ser afetada por experiências passadas. Se a experiência foi positiva, a pessoa tende a procurar mais ajuda de desenvolvimento bem como ajudar os outros. Enquanto o contrário pode acontecer, caso a experiência anterior tenha sido mal-sucedida (HIGGINS; KRAM, 2001).

4.3.2 Resultados de Carreira

Higgins e Kram (2001), no artigo “Reconceptualizing Mentoring at Work: a developmental network perspective”, apesar de não apresentarem dados empíricos da relação entre os resultados de carreira e a perspectiva de redes sociais de desenvolvimento, consideram quatro resultados de carreira que, na visão das autoras, são as mais significativas para o desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo: mudança na carreira, aprendizado pessoal, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho.

¹⁸ MONGE, P. R.; EINSEBERG, E. M. Emergent Communication Networks. In **Handbook of Organization Communication: na interdisciplinary perspective**, p. 304-342. Newbury Park: Sage, 1987.

¹⁹ FISCHER; E. H.; WINER, D.; ABROMOWITZ, S. I. Seeking Professional Help for Psychological Problems. In **New Directions in Helping**. p, 163-185. New York: Academic Press, 1983.

Mudanças na carreira, para Higgins e Kram (2001), são aquelas vindas da própria iniciativa do indivíduo. As autoras acreditam que quanto maior for a diversidade da rede social de desenvolvimento, maior será a mudança na carreira, devido à maior quantidade de informações providas. Quanto ao aprendizado pessoal (maior clareza de identidade profissional), elas acreditam que indivíduos com laços mais fortes de relações de desenvolvimento obterão um maior aprendizado pessoal. Já o comprometimento organizacional, que pode ser definido como uma ligação psicológica entre um membro da organização e seu empregador, caracterizado por consistências emocionais, comportamentais e cognitivas (HIGGINS; KRAM, 2001), deve estar mais ligado às relações de mentoria tradicional do que às redes sociais de desenvolvimento. Finalmente, a satisfação no trabalho, para as autoras, é maior quanto mais diversa for a rede social de desenvolvimento e mais fortes forem os laços dessas relações. No entanto, Higgins (2000) nota que altos níveis de apoio psicossocial, mesmo por meio de uma única relação de desenvolvimento podem estar associados também a altos níveis de satisfação no trabalho.

Resultados de carreira encontrados por Higgins e Thomas (2001) mostram que a qualidade do desenvolvedor primário (aquele que é citado primeiro como mentor) afeta os resultados de carreira de curto prazo (satisfação no trabalho e intenção de permanecer na organização). Já a composição e qualidade dos indivíduos que compõem toda uma rede de constelações de relações de desenvolvimento influenciam os resultados de longo prazo do mentorado (retenção organizacional e promoção). A qualidade das relações é medida pela quantidade de apoio de carreira e psicossocial oferecida pelo desenvolvedor (HIGGINS; THOMAS, 2001).

Além disso, focando-se na variável satisfação no trabalho, Higgins (2000), em seu artigo “The more, the merrier?”, encontrou a partir de pesquisas com advogados que quanto maior o número de relacionamentos de desenvolvimento e quanto maior a assistência de desenvolvimento (de carreira e psicossocial) maior é a satisfação no trabalho.

Para fins de maior esclarecimento sobre o trabalho acima, segundo Higgins (2000), uma pessoa que sente estar aprendendo e se desenvolvendo profissionalmente, como resultado do apoio de carreira, pode se sentir mais satisfeita no trabalho. Além disso, o recebimento de grandes quantidades de apoio de carreira faz com que o indivíduo se sinta valorizado e se torne mais visível, uma vez que mostra também para o ambiente de trabalho o seu potencial. E, finalmente, apoios de carreira como patrocínio e proteção aumentam a habilidade do

indivíduo em lidar com ambientes competitivos, favorecendo seu bem-estar e sua satisfação no trabalho. Quanto à assistência psicossocial, quanto maior for o apoio emocional, o compartilhamento e os cuidados vindos de uma rede de desenvolvimento, maior será a autoconfiança do indivíduo e o sentimento de ser valorizado. A autoconfiança pode aumentar a auto-estima da pessoa, levando-a a acreditar mais em seu potencial para avançar, atingir objetivos de sucesso e, conseqüentemente, alcançar maior satisfação no trabalho. O recebimento de apoio psicossocial leva a uma diminuição do estresse vivido no cotidiano do trabalho. Assim, o apoio de amizade, além de reduzir o estresse, pode manter a auto-estima da pessoa. E o aumento da auto-estima pode ajudar o indivíduo a enfrentar as pressões do trabalho, levando-o a ter mais satisfação no trabalho. Pode-se entender o estresse como a força física ou psicológica que é suficiente para provocar estado de tensão no indivíduo. As pessoas experimentam estresse quando se defrontam com situações da vida que exigem a tomada de providência para resolver algum problema ou crise²⁰ (IRVING, 1979 apud FILHO, PIRES, ARAÚJO, 1999).

Baseando-se no trabalho de Higgins (2000) acima, foi formulada a segunda hipótese para este trabalho: “quanto maior o provimento das funções de mentoria (apoios) de carreira e psicossocial, maior é a satisfação no trabalho”.

Para esta pesquisa, o resultado de carreira a ser estudado, a partir da perspectiva das redes sociais de desenvolvimento, será a variável dependente satisfação no trabalho. A satisfação no trabalho foi escolhida, pois através de seu estudo abre-se espaço para melhorias no trabalho, pode-se fazer a identificação das pessoas mais satisfeitas e menos satisfeitas e há um maior entendimento dos fatores que contribuem para a satisfação dos indivíduos (DAVIS; NEWSTROM, 1989 apud CODA, 1992). Além disso, segundo Higgins (2000), entender como os relacionamentos de desenvolvimento afetam a satisfação no trabalho gera conseqüências tanto para os empregados como empregadores, uma vez que pessoas que sofrem de estresse, em vez de estarem satisfeitas, podem se retirar da organização e talvez não alcancem altas performances de acordo com seus potenciais, o que pode resultar em custos emocionais e financeiros tanto para o empregado quanto para a organização. Devido à sua relevância para este estudo, a satisfação no trabalho será abordada a seguir em maior profundidade.

²⁰ IRVING, S. **Enfermagem psiquiátrica básica**. Trad. de Fernando Diniz Mundim, Maria Dolores Lins de Andrade. 2. ed. Rio de Janeiro: Interamericana, 1979.

4.4 Satisfação no Trabalho

Segundo Green (2000), é bastante difícil encontrar uma definição universal para a satisfação no trabalho, uma vez que existem diversas definições sobre esse conceito que variam entre si.

Na década de 1930, Hoppock (1935 apud CRAWFORD, 2000) fez o primeiro trabalho intenso sobre satisfação no trabalho²¹. Esse estudo destacou a multiplicidade de fatores que poderiam afetar a satisfação no trabalho, tais como: fadiga, monotonia, condições de trabalho, supervisão e realização. Para o pesquisador, os empregados podem estar satisfeitos com alguns desses aspectos e insatisfeitos com outros. Além disso, os funcionários são capazes de alcançar um equilíbrio entre suas satisfações e insatisfações até que atinjam um resultado de satisfação com o trabalho, de um modo geral (HOPPOCK, 1935 apud SWORTZEL; TAYLOR, 2005). Dessa forma, tentando responder à pergunta sobre o que seria satisfação no trabalho, Hoppock (1935) chegou à conclusão de que a satisfação no trabalho consiste numa combinação das circunstâncias psicológicas, fisiológicas e ambientais que levam o indivíduo a afirmar que está satisfeito com o trabalho (HOPPOCK, 1935 apud GREEN, 2000, YEW, 2004; SWORTZEL; TAYLOR, 2005).

Já para Edwin Locke²² (1969 apud CODA, 1986), satisfação no trabalho é uma união de sentimentos favoráveis, que definem um estado de prazer emocional vindo da avaliação que uma pessoa faz sobre em que medida seu trabalho possui a capacidade de facilitar ou permitir o atendimento de seus objetivos e valores.

Locke (1969 apud CODA, 1986), nota que a satisfação no trabalho é um conceito que engloba aspectos emocionais, ligados a sentimentos e não a um tipo ou padrão de comportamento específico. Morgan e Hammer²³ (1982 apud CODA, 1986), seguindo a mesma idéia de Locke consideram que a satisfação no trabalho é basicamente uma atitude do indivíduo em relação ao seu trabalho, e que pode ser encarado como um conjunto de fatores cognitivos, emotivos, de sentidos e avaliações que determinam ou influenciam as tendências comportamentais.

²¹ HOPPOCK, R. **Job Satisfaction**. New York: Harper & Row, 1935.

²² LOCKE, E.A. What is Job Satisfaction? **Organizational Behavior and Human Performance**. vol. 4, n. 316, 1969.

²³ MORGAN; HAMMER. **Organizational Behavior: an applied psychological approach**, 1982.

Segundo Robbins (1998, p. 98), “[...] a satisfação no trabalho pode ser entendida como a atitude geral de um indivíduo em relação ao seu trabalho [...]”. E a atitude, por sua vez, consiste em verificações avaliadoras, tanto favoráveis quanto desfavoráveis, em relação a objetos, pessoas ou eventos (ROBBINS, 1998). A atitude está diretamente relacionada aos valores de uma pessoa, e pode ser dividida em três componentes básicos: cognição, afeto e comportamento (ROBBINS, 1998). Entende-se por cognição a constatação de valor de uma atitude, o afeto é o segmento emocional ou sentimental de uma atitude e o comportamento refere-se à intenção de comportar de uma determinada maneira com uma pessoa ou em relação a algo (ROBBINS, 1998).

Para Coda (1986), as características principais que podem afetar o nível de satisfação no trabalho de um indivíduo, de um modo geral, são: características do próprio trabalho; do próprio indivíduo; do ambiente de trabalho e do ambiente social.

Em relação às características do próprio trabalho, pode-se falar em características das tarefas: os conflitos e ambigüidade de tarefas possuem correlação negativa com a satisfação no trabalho; enquanto que a participação nas decisões, oportunidades para a auto-realização e responsabilidade, reconhecimento, autonomia, variedade de conhecimentos e habilidades, identidade da tarefa (término claro de uma etapa do trabalho e início de outra) e *feedback* possuem correlação positiva com a satisfação no trabalho (CODA, 1986). Robbins (1998) complementa que, o desafio é essencial para satisfação no trabalho, uma vez que se elimina o tédio e a monotonia do trabalho. Porém, o autor chama a atenção para o nível ótimo de desafios, já que desafios em excesso podem também causar frustração.

Além disso, as características do próprio indivíduo geram implicações tanto para a percepção do que deveria ser recebido quanto para o que é efetivamente recebido (CODA, 1986). Os principais fatores considerados são idade - em geral, quanto maior a idade, maior é o salário, o status e a definição de expectativas e, portanto, maior é a satisfação²⁴ (HERZBERG et al, 1978 apud CODA, 1982), gênero e raça - possuem um efeito indireto com a satisfação, por meio da influência sobre a percepção das expectativas e das recompensas disponíveis²⁵ (SHEPPARD; HERRICK, 1972 apud CODA, 1982), valores e necessidades pessoais - quanto

²⁴ HERZBERG et al. Institutional change, career mobility and job satisfaction. **Administrative Science Quarterly**. v. 23, p. 318-327, 1978.

²⁵ SHEPPARD, H.L.; HERRICK, N.Q. **Where have all the robots gone?** New York Free Press, 1972.

maior a compatibilidade entre os valores e necessidades pessoais com a percepção do recebimento dessas, maior é a satisfação no trabalho²⁶ (SMITH; KENDALL; HULIN, 1977 apud CODA, 1982), personalidade e estilo de vida - quanto maior a compatibilidade entre personalidade e estilo de vida e a natureza do trabalho desenvolvido, maior é satisfação no trabalho²⁷ (DIMARCO, 1975 apud CODA, 1986).

Já as características do ambiente de trabalho incluem o ambiente físico de onde se trabalha e aspectos indiretamente relacionados ao trabalho - a satisfação no trabalho pode ser influenciada por ambientes bem iluminados, limpos, harmônicos, arejados e bem equipados; nível do cargo - a satisfação no trabalho é influenciada pelo cargo, uma vez que esse está associado a diferentes níveis de poder, status, prestígio, autonomia, responsabilidade, reconhecimento, realização e salário; salário - quanto maior o salário associado à melhores desempenho, maior é a satisfação no trabalho²⁸ (LAWLER, 1971 apud CODA, 1986). Para Robbins (1998) deve-se levar em consideração também a justiça de recompensas, já que indivíduos precisam de políticas de promoção e sistemas de pagamentos que sejam justos, sem ambigüidades e que se alinhem com suas expectativas.

As características do ambiente social dizem respeito aos colegas, chefes e subordinados. O estilo de liderança das chefias e o grau de compatibilidade entre colegas de trabalho afetam o grau de satisfação no trabalho (CODA, 1986). Pode-se dizer que indivíduos que possuem chefes mais focados em relacionamentos interpessoais possuem uma maior satisfação no trabalho²⁹ (DOWNEY; SLOCUM, 1975 apud CODA, 1986). Robbins (1998) ressalta que as pessoas não buscam somente dinheiro e realizações tangíveis de seus trabalhos: o trabalho também pode completar a necessidade de interação social. Assim, colegas amigáveis, apoiadores e chefes compreensivos e amigos, que oferecem escuta para opiniões e problemas pessoais relacionam-se com o aumento da satisfação no trabalho (ROBBINS, 1998).

Devem-se fazer investigações contínuas sobre a satisfação no trabalho, pois ela é dinâmica e é formada, como qualquer outra atitude, durante um determinado período de tempo, conforme a

²⁶ SMITH; KENDAL; HULIN. The measurement of satisfaction in work and retirement. **Journal of Applied Psychology**. v. 62, p. 472-479, 1997.

²⁷ DIMARCO, N. Life Style, work, group structure compatibility and job satisfaction. **Academy of Management Journal**. v. 18, p. 313-322, 1975.

²⁸ LAWLER, E.E. **Pay and organizational effectiveness**: a psychological view. New York: Mc GrawHill, 1971.

²⁹ DOWNEY; H.K; SLOCUM, J.W. Analyses of relationships among leaders behavior, subordinate job performance and satisfaction. **Academy of Management Journal**. v.18, p. 253-262, 1975.

obtenção de informações pela pessoa, sobre o ambiente de trabalho (CODA, 1992). Além disso, não se deve esquecer que a satisfação no trabalho, como uma atitude, depende das atitudes dos outros, todas baseadas em percepções (CODA, 1992).

Para este estudo, a satisfação no trabalho é considerada como uma combinação dos estados psicológicos, fisiológicos e ambientais que levam a pessoa a concluir que está satisfeita com o trabalho (HOPPOCK, 1935 apud GREEN, 2000, YEW, 2004; SWORTZEL; TAYLOR, 2005).

5 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo serão apresentadas a operacionalização das variáveis e as considerações metodológicas.

5.1 Operacionalização das variáveis e hipóteses

A hipótese, para Gil (2002), é uma proposição testável que pode vir a ser a solução do problema. Além disso, ela pode ser considerada como uma suposição que antecede a constatação dos fatos (MARCONI; LAKATOS, 1982), em outras palavras, ela deve “orientar a nossa busca de ordem entre os fatos” (SELLTIZ et al., 1965, p, 43). A hipótese tem como característica uma formulação provisória e deve ser testada para determinar sua validade (MARCONI; LAKATOS, 1982).

As hipóteses podem ser classificadas como casuísticas; referir-se à frequência de acontecimentos; estabelecer uma relação de dependência entre duas ou mais variáveis ou estabelecer uma relação de associação entre as variáveis. A essa última Cooper e Schindler (2003) chamam de hipóteses correlacionais.

Segundo Gil (2002), o objetivo de uma variável é o de conferir maior precisão aos enunciados científicos, sejam hipóteses, teorias, leis, princípios ou generalizações. O conceito de variável refere-se a tudo aquilo que pode assumir diferentes números, valores (COOPER; SCHINDLER, 2003) ou aspectos, de acordo com os casos particulares ou circunstâncias (GIL, 2002). A variável dependente é aquela que depende ou é influenciada por outra variável, chamada de variável independente. Para este trabalho, as variáveis e as hipóteses a serem consideradas são:

Variáveis Independentes: Diversidade de redes sociais de desenvolvimento, Número de desenvolvedores e Funções de carreira e psicossocial.

Variável Dependente: Satisfação no trabalho.

Hipótese 1: Quanto maior a diversidade de redes sociais de desenvolvimento do indivíduo, maior é a satisfação no trabalho.

Hipótese 2: Quanto maior o número de desenvolvedores do indivíduo, maior é a satisfação no trabalho.

Hipótese 3: Quanto maior o provimento das funções de carreira e psicossocial, maior é a satisfação no trabalho.

Entende-se por “diversidade de redes sociais de desenvolvimento” (variável independente) a *abrangência* dos sistemas sociais (ou arenas sociais), que o mentorado acredita como tendo um interesse ativo em seu desenvolvimento e que age para avançar na sua carreira, por meio do provimento de assistência de desenvolvimento tanto de carreira como psicossocial (HIGGINS; KRAM, 2001), tais como: amigos (de qualquer fonte); família (todos que possuam relação de parentesco com a pessoa); professores; comunidade (clubes, entidades religiosas, voluntariado) e trabalho (colegas, chefes e mentores formais).

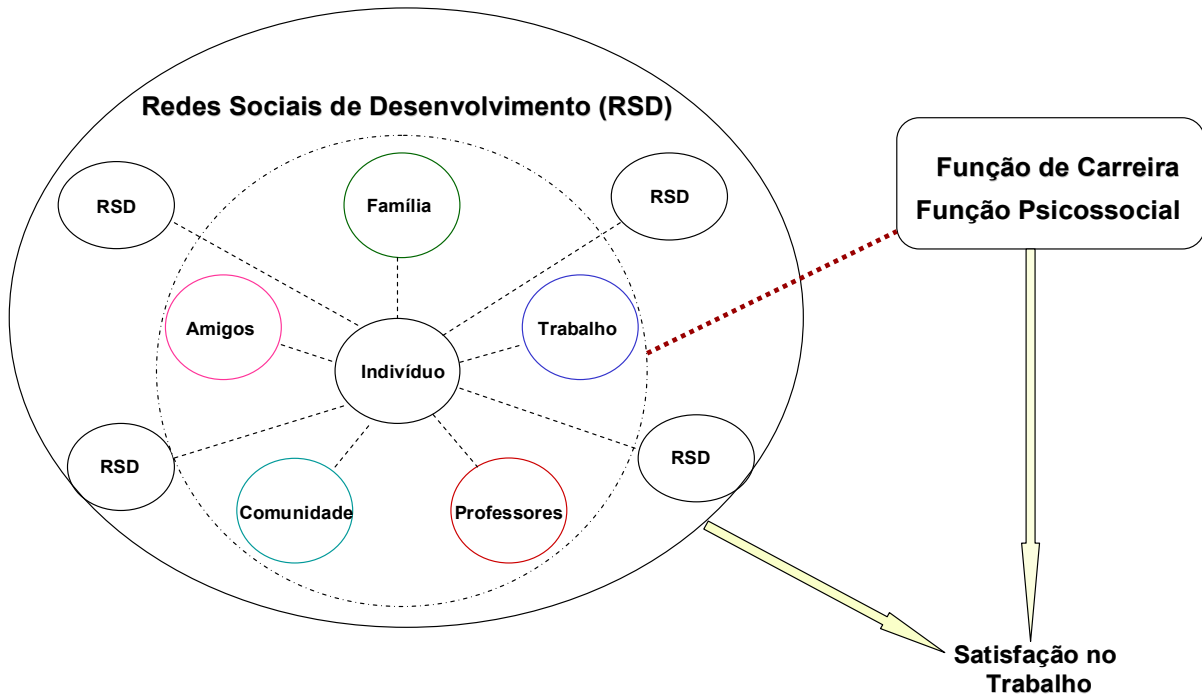
Já a variável independente “número de desenvolvedores” pode ser entendida como a quantidade de pessoas que tenham fornecido assistência de desenvolvimento ao indivíduo (apoios de carreira ou psicossocial), independente da quantidade de apoio.

A outra variável independente “funções de carreira e psicossocial” pode ser entendida como o provimento de patrocínio, exposição, visibilidade, proteção e *coaching*, ou seja, atividades que estão diretamente relacionadas com o desenvolvimento da carreira do mentorado (apoio de carreira); e como o desenvolvimento do papel, aceitação, confirmação, aconselhamento e amizade, em outras palavras, atividades que influenciam a auto-imagem e que ajudam no desenvolvimento da identidade profissional e da competência do mentorado (apoio psicossocial) (KRAM, 1985 apud CHAO, 1997; KRAM E ISABELLA, 1985; NOE, 1988a; WHITELY; COETSIER, 1993).

Já a satisfação no trabalho (variável dependente) refere-se à combinação dos aspectos psicológicos, fisiológicos e ambientais que levam a pessoa a concluir que está satisfeita com o trabalho (HOPPOCK, 1935 apud GREEN, 2000, YEW, 2004; SWORTZEL; TAYLOR, 2005).

Para maiores informações sobre a operacionalização das variáveis, pode-se ver Ilustração 2, a seguir.

Ilustração 2 – Modelo de Pesquisa de Campo



FONTE: A autora

Uma vez que este estudo é descritivo (para maior explicação, ver item 5.2.1), procurar-se-á entender as associações entre as variáveis “diversidade de redes sociais de desenvolvimento e satisfação no trabalho”, entre o “número de desenvolvedores e satisfação no trabalho” e entre as “funções de mentoria (de carreira e psicossocial) e satisfação no trabalho”. Vale notar que essas hipóteses são correlacionais e apenas afirmam a existência de relação entre variáveis, uma vez que pode haver outras forças causais básicas que afetam todas as variáveis (COOPER; SCHINDLER, 2003). A hipótese do estudo pode até indicar a força ou o sentido da relação, mas nada estabelece em termos de causalidade, dependência ou influência (GIL, 2002).

5.2 Considerações Metodológicas

Abaixo serão explanados a classificação do tipo de pesquisa, o método de pesquisa, as técnicas de investigação e a definição da população e amostra.

5.2.1 Classificação do tipo de pesquisa

Segundo Gil (2002), as pesquisas podem ser classificadas como exploratórias, descritivas ou explicativas, de acordo com seus objetivos gerais. Já Selltiz et al.(1965) chamam a pesquisa explicativa de pesquisas que possuem hipóteses causais.

A pesquisa exploratória tem como finalidade proporcionar maior familiaridade com o problema a ser estudado, sendo útil quando não se tem uma idéia clara dos problemas que surgirão durante o estudo (COOPER; SCHINDLER, 2003), de forma a torná-lo mais explícito ou para construir hipóteses (GIL, 2002). Pode-se dizer, mais profundamente, que ela tem como objetivo principal o refinamento de idéias, a descoberta de intuições (GIL, 2002), podendo ajudar na obtenção de dados para o estabelecimento de prioridade para pesquisas futuras (SELLTIZ et al., 1965). Seu planejamento possui uma grande flexibilidade, o que possibilita a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado (GIL, 2002; SELLTIZ et al., 1965). Essas pesquisas podem envolver o levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas já experientes no assunto e análise de exemplos que aumentem a compreensão (GIL, 2002; SELLTIZ et al., 1965).

Já os estudos descritivos possuem o objetivo de descrever as características de determinada situação ou fenômeno (MARCONI; LAKATOS, 1982) ou, também, de estabelecer relações entre variáveis (GIL, 2002; COOPER; SCHINDLER, 2003). Uma de suas características mais importantes está no uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática (GIL, 2002). Já Selltiz et al. (1965) acreditam que o estudo descritivo pode empregar também entrevistas, análises de registros, observação participante, entre outras.

As pesquisas descritivas podem estudar características de um grupo (por exemplo, idade, gênero, nível de escolaridade), levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população, descobrir a existência de associações entre variáveis, bem como a natureza dessas associações (GIL, 2002). Nesse último caso, a pesquisa descritiva se aproximaria de uma pesquisa explicativa (GIL, 2002). Há também estudos descritivos que proporcionam uma nova visão do problema, aproximando-se, assim, das pesquisas exploratórias (GIL, 2002).

É importante ressaltar que no estudo descritivo, o pesquisador precisa ser capaz de medir adequadamente e de forma clara o que deseja medir e encontrar métodos pertinentes para essa mensuração (SELLTIZ et al., 1965). Como o objetivo desse tipo de pesquisa é conseguir informação exata e completa, o plano de pesquisa precisa ser mais cauteloso quanto aos possíveis vieses do que os estudos exploratórios (SELLTIZ et al., 1965).

Quanto aos estudos explicativos, a preocupação principal dessas pesquisas é identificar os fatores que motivam ou que contribuem para o aparecimento dos fenômenos (GIL, 2002). Eles aprofundam mais o conhecimento sobre a realidade em comparação aos outros tipos de estudos, pois explicam a razão dos acontecimentos e dos fatos.

Optou-se, para este estudo pela pesquisa descritiva, uma vez que o interesse deste trabalho é verificar as associações entre “diversidade de redes sociais de desenvolvimento e satisfação no trabalho”, entre “número de desenvolvedores e satisfação no trabalho” e entre “funções de mentoria (de carreira e psicossocial) e satisfação no trabalho”.

5.2.2 O método de pesquisa

Considerando-se a questão de pesquisa e os objetivos deste trabalho já explicitados no item 2 deste estudo, optou-se pelo método quantitativo.

Segundo Malhotra (2001), a pesquisa quantitativa possui o objetivo de quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população-alvo. Assim, a amostra é com grande número de casos representativos, a coleta de dados é estruturada e a análise dos dados é feita por meio de técnicas estatísticas.

O método quantitativo é de grande importância para pesquisas descritivas e causais e é utilizada para recomendar um curso de ação. Uma de suas técnicas é o questionário, para a obtenção de dados primários (MALHOTRA, 2001).

Para este trabalho serão utilizados o questionário, estatísticas descritivas e a técnica de correlação R de Pearson.

5.2.3 Técnicas de Investigação

Segundo Marconi e Lakatos (1982, p. 56), “[...] *técnica* é um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência ou arte; é a habilidade para usar esses preceitos ou normas, a parte prática [...]”. Para esta pesquisa, a técnica de investigação utilizada é a pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias, sendo também usado o questionário.

Para Marconi e Lakatos (1982, p. 56),

“[...] toda pesquisa implica no levantamento de dados de variadas fontes quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregadas. Esse material-fonte é útil não só por trazer conhecimentos que servem de base ao campo de interesse, como também para evitar possíveis duplicações e/ou esforços desnecessários; pode, ainda, sugerir problemas e hipóteses e orientar para outras fontes de coletas [...]”.

A pesquisa bibliográfica, mais especificamente, consiste no levantamento de toda a bibliografia já publicada e que tenha relação com o tema de estudo (MARCONI; LAKATOS, 1982). Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre o assunto, oferecer meios para resolver problemas já conhecidos e explorar áreas desconhecidas (MARCONI; LAKATOS, 1982).

Paralelamente à pesquisa bibliográfica realizada, foi construído o questionário para a coleta de dados. O questionário consiste em um “conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado” (GIL, 2002, p.114).

Para Selltiz et al. (1965), o questionário possui algumas vantagens, tais como: é uma técnica menos dispendiosa, de custo menor; não exige tanta habilidade do pesquisador para a aplicação do questionário; pode ser aplicado a uma grande quantidade de pessoas ao mesmo tempo; com alguns recursos adicionais, pode-se abranger áreas mais amplas; a natureza impessoal do questionário (padronização das perguntas e respostas) garante uma certa uniformidade na mensuração dos dados; as pessoas podem ter mais confiança devido à permissão do anonimato dos entrevistados e faz-se menos pressão por uma resposta imediata, permitindo que cada indivíduo responda cuidadosamente as perguntas.

No entanto, Marconi e Lakatos (1982) também apontam algumas desvantagens no uso do questionário, como por exemplo: apenas uma percentagem reduzida dos questionários volta preenchida; há muitas perguntas sem respostas; não há como ser aplicado para pessoas analfabetas; há impossibilidade de ajudar o respondente quanto às perguntas não compreendidas; a possível não compreensão das perguntas leva a uma falsa uniformidade das respostas; há chances de haver uma devolução tardia e exige um universo mais homogêneo.

É necessário que o conteúdo da pergunta esteja de acordo com os objetivos da pesquisa e também é preciso observar se as pessoas possuem conhecimento suficiente para respondê-la e se há necessidade de outras informações ou perguntas de apoio, para que sejam respondidas (MARCONI; LAKATOS, 1982). Já em relação ao vocabulário, as perguntas devem ser claras e precisas, sem gerar ambigüidades (MARCONI; LAKATOS, 1982).

Além disso, é fundamental saber que, assim que o questionário estiver redigido, ele deverá passar por um processo de *pré-teste* (MARCONI; LAKATOS, 1982). Nessa etapa, aplica-se alguns exemplares a uma pequena população escolhida para verificar possíveis falhas de inconsistência ou complexidade das questões, de ambigüidade ou linguagem inapropriada e de número de questões que podem provocar cansaço ao respondente (MARCONI; LAKATOS, 1982; GIL, 2002; SELLTIZ et al., 1965).

Quanto ao questionário desta pesquisa, foram abordadas perguntas abertas, fechadas e de múltipla escolha de forma que se adequassem aos objetivos desta pesquisa. Ele foi dividido em três partes: na primeira parte (PARTE A), foram feitas 1 questão dicotômica quanto ao gênero e 5 questões qualificadoras quanto à idade, posição na empresa, setor da empresa,

tempo na empresa e cursos, visando qualificar os respondentes, para obter um maior conhecimento sobre os mesmos, conforme demonstrado no Apêndice.

Já na segunda parte do questionário (PARTE B), de acordo com o apêndice, fizeram-se perguntas abertas, que se referem à diversidade de redes sociais de desenvolvimento e às arenas sociais das redes, adaptados do inventário “Developmental Network Questionnaire”, de Monica Higgins (2004). Nessa parte, foram também feitas 10 perguntas fechadas, em escala métrica, em que podem ser atribuídas notas entre 0 e 10, incluindo casas decimais, visando entender às intensidades das funções de carreira e psicossocial (HIGGINS, 2004).

Quanto à terceira etapa (PARTE C), pretendeu-se compreender a satisfação no trabalho, entre os alunos de MBA. Essa etapa foi baseada no questionário “Hoppock’s Job Satisfaction Questions” (1935 apud JANDA, 2004). Apesar de ser um instrumento de 1935, ele continua sendo bastante utilizado nos dias atuais, tendo tido bons resultados quanto à validade e confiabilidade do questionário (McNICHOLS; STHAL e MANLEY, 1978). No entanto, para que a pesquisa pudesse abranger maior número de técnicas estatísticas para a análise dos dados, a escala original desse instrumento (escala Likert) foi modificada para uma escala métrica, em que podem ser dadas notas que variam de 0 a 10, permitindo casas decimais.

5.2.5 Definição da população e amostra

Usualmente, os levantamentos compreendem um universo muito amplo de elementos de forma que não é possível considerá-los em sua totalidade. (GIL, 2002). Por essa razão, o mais freqüente é trabalhar com uma amostra, ou seja, com uma parcela dos elementos que compõem a população. “Uma população é a reunião de *todos* os casos que se conformam a algum conjunto indicado de especificações”. (SELLTIZ et al., 1965, p. 571).

Para Selltiz et al. (1965), em uma amostragem probabilística, pode-se especificar, para cada componente da população, sua probabilidade de ser incluído na amostra. De forma mais simples, cada um dos elementos tem igual probabilidade de ser incluído, porém isso não é uma condição obrigatória. O indispensável é que cada elemento possua uma probabilidade especificável de que seja incluído. A amostragem probabilística é a única que admite uma

amostra representativa da população. Permite também a estimação da diferença entre os resultados baseados em sua amostra e os que seriam encontrados através do estudo da população.

Já na amostragem não-probabilística, não há como estimar a probabilidade de cada elemento ser incluído na amostra, e não existe certeza de que todos os elementos tenham alguma chance de serem incluídos (SELLTIZ et al, 1965) e, por isso, é uma amostra que não pode ser generalizada (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Porém, segundo Cooper e Schindler (2003), muitas vezes a amostragem não-probabilística é a única opção viável quando não se tem acesso a toda a população, o que pode tornar inviável a construção de uma amostra probabilística. As principais vantagens da amostragem não-probabilística são a conveniência, a economia (SELLTIZ et al, 1965) e o tempo (COOPER; SCHINDLER, 2003), vantagens que podem suplantar riscos existentes em não usar a amostragem probabilística. Além disso, Cooper e Schindler (2003) notam que uma amostragem não-probabilística cuidadosamente controlada comumente trás resultados aceitáveis, de forma que o pesquisador nem mesmo considera a utilização da amostragem probabilística.

Para este estudo, a população escolhida foi a dos alunos de MBA da FIA (Fundação Instituto de Administração). A FIA possui atualmente 1019 alunos e 31 turmas em andamento, em treze áreas, que compreendem os cursos de: Agronegócios; Banking; Comércio Internacional; Conhecimento, Tecnologia e Inovação; Executivo Internacional; Finanças; Gestão Empresarial; Gestão e Empreendedorismo Social; Informática e Tecnologia Internet; Marketing; Marketing de Serviços; Recursos Humanos e Varejo (FIA, 2006).

Porém, na impossibilidade de aplicação dos questionários em alguns cursos, a amostra obtida foi de 297 alunos de seis cursos da FIA: Conhecimento, Tecnologia e Inovação; Executivo Internacional; Finanças; Gestão Empresarial; Marketing de Serviços e Recursos Humanos. Assim, a amostra pode ser caracterizada como amostragem não-probabilística por conveniência.

Para uma maior compreensão sobre a amostra desta pesquisa, o item a seguir discorrerá sobre os alunos de MBA.

5.2.5.1 Alunos de MBA

Os MBAs (Master in Business Administration) são cursos de pós-graduação *lato sensu*, ou seja, são cursos profissionalizantes, que não garantem aos seus diplomados o acesso à carreira no magistério superior, público ou privado (VILELLA, 2002). Tais cursos de MBA possuem objetivos técnicos específicos, são de curta duração e visam o aprimoramento profissional das pessoas em suas áreas de interesse, sendo dirigidos prioritariamente ao mercado de trabalho (VILELLA, 2002).

Segundo Bickerstaffe³⁰ (2001 apud VILELLA, 2002), autor do livro "Which MBA?", o primeiro título de MBA foi concedido por volta do início do século XX e, até hoje, é a mais alta graduação para gestores de negócios. A programação tradicional de um MBA é acadêmica, fundamentada em pesquisas e apresenta um currículo básico no primeiro ano e matérias optativas no segundo ano, de acordo com o título de especialização buscado pelo aluno (BICKERSTAFFE, 2001 apud VILELLA, 2002). O objetivo fundamental de um curso de MBA, segundo Bickerstaffe (2001 apud VILELLA, 2002), é assegurar aos candidatos a aquisição de uma sólida compreensão das principais áreas de conhecimento que norteiam a Gerência Geral.

De acordo com a pesquisa da revista Você S/A "Os Melhores MBAs no Brasil" (2005), dos 2396 alunos de MBA entrevistados de todo o Brasil, 57% revelaram aumento na remuneração desde o início do programa, 75% mudaram de emprego durante as aulas e 58% admitiram o MBA como um influenciador dessas mudanças. Além disso, 84% dos alunos disseram que a percepção de seus superiores sobre eles melhorou após o início do MBA.

Um dos grandes atrativos de um curso de MBA é o aumento da rede de relacionamentos. As pessoas possuem oportunidades de fechar um grande negócio, mudar de emprego, mudar de cidade, aumentar a remuneração, subir de posição na empresa ou até abrir a própria empresa, através dessa maior rede de contatos (REVISTA VOCÊ S/A, 2005). Assim, devido à importância das redes de relações, os MBAs vêm formando associações de ex-alunos para que as redes de relacionamentos não acabem após o término do curso ou promovem seminários

³⁰ BICKERSTAFFE, G. **Which MBA?** Financial Times Management, 13 ed., 2001.

que se encerram em confraternizações para a possibilidade de trocas de experiências. Por exemplo, em 2003, foi criado o Instituto CKAN (Continuous Knowledge and Networking), pela Fundação Dom Cabral, com o objetivo de reunir os alunos, estreitar os vínculos e reforçar o aprendizado contínuo (REVISTA VOCÊ S/A, 2005). Há também aqueles que incentivam reuniões entre ex-alunos de pós-graduação e alunos atuais de MBA com o intuito de estimular a troca de experiências entre pessoas mais jovens e mais velhas (REVISTA VOCÊ S/A, 2005). A perspectiva apontada acima, sobre as vantagens da formação de uma rede de relacionamentos, liga-se bastante às idéias de Hall (1996), que acredita que as redes interpessoais são de extrema importância para o avanço na carreira, no mundo moderno.

Segundo a pesquisa acima, quando perguntados sobre o que esperam de seus futuros, 69% dos alunos responderam “continuar estudando e aprendendo cada vez mais”, 66% afirmaram “ter o próprio negócio” e 60% disseram “atuar na vida acadêmica”. Esses resultados vão ao encontro dos estudos de Arthur (1994), Arthur (1995) e Hall (1996), que mostram a tendência atual da carreira sem fronteiras, em que indivíduos possuem a necessidade de estarem em contínuo aprendizado, além de não se aterem a apenas um emprego, mudando até mesmo de áreas de atuação, durante a carreira. Esse fenômeno da empregabilidade, em que indivíduos precisam saber aprender e serem flexíveis para as oportunidades que possam surgir (ARTHUR, 1994; ARTHUR et al., 1995; HALL, 1996), também se reflete na qualidade dos cursos de MBA, uma vez que um dos diferenciais desse tipo de curso é a presença de programas de orientação à carreira devido à turbulência do mercado de trabalho em que se vive hoje (REVISTA VOCÊ S/A, 2005).

A identidade do indivíduo também precisa se adaptar conforme as novas situações exigidas pelo trabalho (ARTHUR, 1994; HALL, 1996) e, mais uma vez, grande parte dos alunos que procuram um curso de MBA tem como ganho principal a maior flexibilidade para se adaptarem à situações inesperadas, uma vez que as empresas em que trabalham exigem respostas rápidas em seus cotidianos (REVISTA VOCÊ S/A, 2005).

A escolha da população para esta pesquisa foi a dos alunos de MBA, devido à compatibilidade entre o perfil dos alunos de MBA e o conceito da carreira sem fronteiras. Em outras palavras, uma vez que o perfil dos alunos de MBA se mostra voltado para o interesse no avanço da carreira, acredita-se que essa população é adequada para se atingir os objetivos deste estudo, que são as associações entre “diversidade de redes sociais de desenvolvimento e

satisfação no trabalho”, entre “número de desenvolvedores e satisfação no trabalho” e entre “funções de mentoria (de carreira e psicossocial) e satisfação no trabalho”.

5.2.6 Pré-teste

Antes de fazer o levantamento dos dados, foi realizado o pré-teste, como forma de captar possíveis falhas e incongruências do questionário. O pré-teste foi realizado com os alunos do curso de pós-graduação em administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP) e com alunos do curso de pós-graduação em geofísica do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE). Foi recebido o total de 18 questionários, nesta fase da pesquisa.

Pelo pré-teste, constatou-se que o questionário se mostrou um pouco longo e complexo para ser entendido, por parte de alguns respondentes. Além disso, percebeu-se a preferência pela escala de notas de 0 a 10, nas partes B e C do questionário, em comparação às escalas de 1 a 10, de 0 a 7 e de 1 a 7. Isso se deve à preferência das pessoas em atribuir, rotineiramente, notas de 0 a 10, além da nota 0 poder refletir a ausência de apoios de carreira e psicossocial e satisfação no trabalho. O tempo médio de preenchimento do questionário foi de 15 minutos.

Dessa forma, frente a essas dificuldades, alguns textos foram encurtados e redigidos de forma mais simples e a escala escolhida para o questionário foi a de 0 a 10.

5.2.7 Coleta

Feito o pré-teste, a etapa seguinte consistiu na aplicação do questionário em 13 turmas dos cursos de: Conhecimento, Tecnologia e Inovação; Executivo Internacional; Finanças; Gestão Empresarial; Marketing de Serviços e Recursos Humanos, da FIA. A pesquisa foi realizada entre o período de 22 de maio de 2006 e 10 de junho de 2006. Dos 315 questionários distribuídos, obteve-se o retorno de 297.

O questionário foi aplicado logo após o intervalo das aulas, com a presença da pesquisadora em sala de aula, em seis das treze turmas. Nas turmas em que não foi possível a presença da pesquisadora, os questionários foram aplicados pelo coordenador de um dos cursos ou por auxiliares docentes das turmas. Vale ressaltar que, segundo essas pessoas, não houve problemas no preenchimento do questionário por parte dos respondentes, mesmo com a ausência da pesquisadora nas salas de aulas.

Além disso, foi garantido aos respondentes o envio, por e-mail, de um relatório analítico sobre os resultados da pesquisa.

5.2.8 Processamento e Análise dos Dados

Após o levantamento dos dados, fez-se a tabulação e a análise dos dados. A tabulação foi feita, primeiramente, no software Excel 2000 e depois foi copiada para o software SPSS 9.0, em que foram feitas também as análises estatísticas.

Para cada objetivo da pesquisa foi levantada uma hipótese nula que poderá ser confirmada ou rejeitada. Tendo em vista os objetivos da pesquisa e as hipóteses formuladas, foi utilizada a correlação R de Pearson para analisar a correlação entre as variáveis deste estudo.

Para melhor entendimento sobre a relação entre objetivos da pesquisa, hipóteses e técnica para análise de dados, ver Quadro 4 abaixo.

Quadro 4 – Relação entre Objetivos da Pesquisa, Hipóteses e Técnica para Análise de Dados

OBJETIVOS DA PESQUISA	HIPÓTESES	TÉCNICA
Verificar a associação entre diversidade de redes sociais de desenvolvimento – amigos (de qualquer fonte); família (todos que possuam relação de parentesco com a pessoa); professores; comunidade (clubes, igreja e voluntariado) e trabalho (colegas, chefes e mentores formais) e a satisfação no trabalho, entre os alunos de MBA.	Hipótese 0,1: Não há associação entre maior diversidade de redes sociais de desenvolvimento do indivíduo e maior satisfação no trabalho, entre os alunos de MBA da FIA.	Correlação de Pearson
Verificar a associação entre o número de desenvolvedores e a satisfação no trabalho, entre os alunos de MBA.	Hipótese 0,2: Não há associação entre maior número de desenvolvedores e maior satisfação no trabalho, entre os alunos de MBA da FIA.	Correlação de Pearson
Verificar a associação entre as funções de mentoria (de carreira e psicossocial) e a satisfação no trabalho, para cada arena, entre os alunos de MBA.	Hipótese 0,3: Não há associação entre maior provimento das funções de carreira e psicossocial e maior satisfação no trabalho, para cada arena, entre os alunos de MBA da FIA.	Correlação de Pearson

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Primeiramente, para se saber o tamanho correto da amostra, fez-se a análise dos dados perdidos e das observações atípicas. Para maior esclarecimento, dados perdidos são dados não disponíveis de uma pessoa (ou caso) sobre o qual outra informação está disponível (HAIR, 1998). Pode ocorrer quando um o mais respondentes deixam de responder a alguma questão da pesquisa (HAIR, 1998). As observações atípicas podem ser entendidas como observações que são muito diferentes das outras. Do total de 297 questionários aplicados, foram detectados 32 dados perdidos e nenhuma observação atípica. Assim, a amostra total desta pesquisa foi de 265 respondentes.

Em seguida, as escalas das partes B e C do questionário foram definidas como escalas de razão. Esse tipo de escala tem unidade constante de medida, assim, são iguais as diferenças entre quaisquer dois pontos na escala (HAIR, 1998).

As correlações entre as variáveis - diversidade de redes sociais de desenvolvimento, número de desenvolvedores, funções de carreira e psicossocial e satisfação no trabalho - foram medidas por meio do coeficiente de correlação R de Pearson. Este coeficiente mede o grau de relacionamento entre duas variáveis contínuas. Em relação às características deste coeficiente, segundo Stevenson (1981, p. 368):

“O coeficiente de correlação tem duas propriedades que caracterizam a natureza de uma relação entre duas variáveis. Uma é o sinal (+ ou -) e a outra é sua magnitude. O sinal é o mesmo que o do coeficiente angular de uma reta imaginária que se ‘ajustasse’ aos dados se fosse traçada num diagrama de dispersão, e a magnitude de r indica quão próximos da ‘reta’ estão os pontos individuais [...]”³¹

Assim, para Stevenson (1981), o valor de R pode variar de -1,00 a 1,00, sendo que quanto mais próximos forem os valores de R de -1,00 ou 1,00, mais próximos da reta estarão os pontos. O valor de R positivo indica que as variáveis crescem no mesmo sentido, enquanto que valores negativos de R indicam um crescimento em sentido oposto.

³¹ STEVENSON, J. W. Estatística Aplicada à Administração. São Paulo: Harper & Row do Brasil Ltda, 1981.

Para Pestana e Gageiro (2000), R menor que 0,2 indica uma correlação muito baixa; entre 0,21 e 0,39 baixa, entre 0,4 e 0,69 moderada; entre 0,7 e 0,89 alta e entre 0,9 e 1 muito alta.

Vale notar, que quando há violação da normalidade nos dados, sugere-se que se utilize a técnica R de Spearman no lugar de R de Pearson (PESTANA; GAGEIRO, 2000). Assim, devido à constatação da violação da normalidade para os dados desta amostra, foi realizada também a análise dos dados por meio da técnica R de Spearman. Porém, como o coeficiente de correlação R de Spearman é uma técnica não-paramétrica (STEVENSON, 1981) e as diferenças nos resultados obtidos pelos coeficientes R de Pearson e R de Spearman foram muito baixas, optou-se em usar o R de Pearson, que é uma técnica paramétrica e que melhor se adequa aos tipos de variáveis deste trabalho.

A seguir serão apresentados as características demográficas da amostra, as análises descritivas dos dados, os resultados encontrados nas correlações entre as variáveis de estudo e, finalmente, as conclusões e comentários finais.

6.1 Características Demográficas - N = 265

A análise dos dados demográficos tem como objetivo proporcionar o maior entendimento do perfil da amostra pesquisada. Abaixo são apresentadas as principais características da amostra.

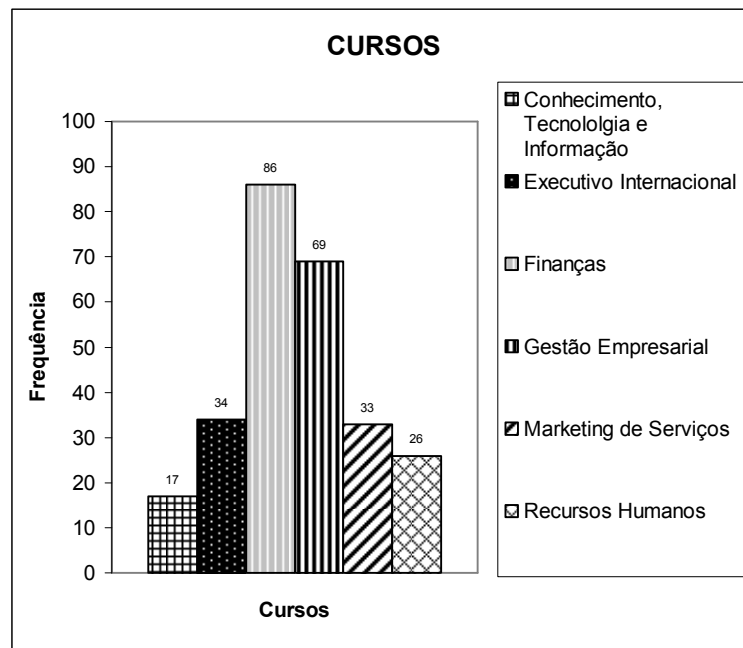


Gráfico 1 – Cursos

O Gráfico 1 mostra que os cursos de Finanças e Gestão Empresarial foram os que obtiveram as maiores frequências, 86 (32,4% da amostra total) e 69 (26% da amostra total), respectivamente.

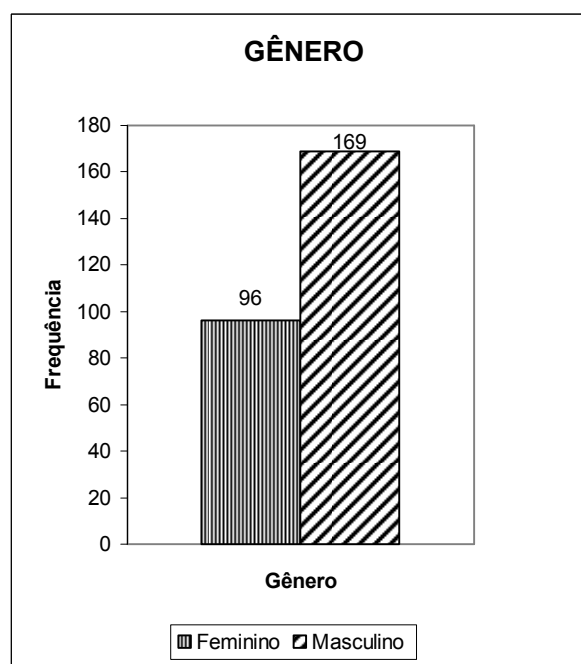


Gráfico 2 – Gênero

Pelo Gráfico 2, observa-se que os gêneros masculino e feminino tiveram frequências de 169 (64% da amostra total) e 96 (36% da amostra total), respectivamente.

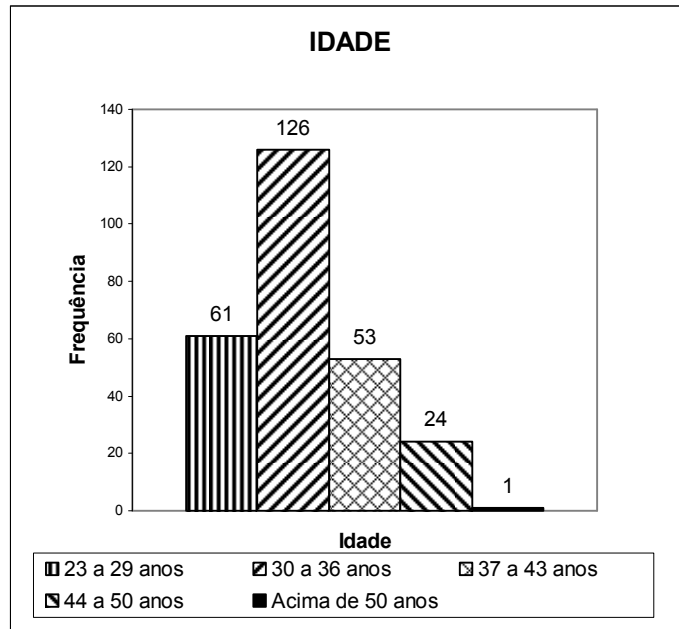


Gráfico 3 – Idade

O Gráfico 3 mostra que 126 respondentes estavam na faixa de idade entre 30 e 36 anos, que equivalem a 47,5% da amostra total.

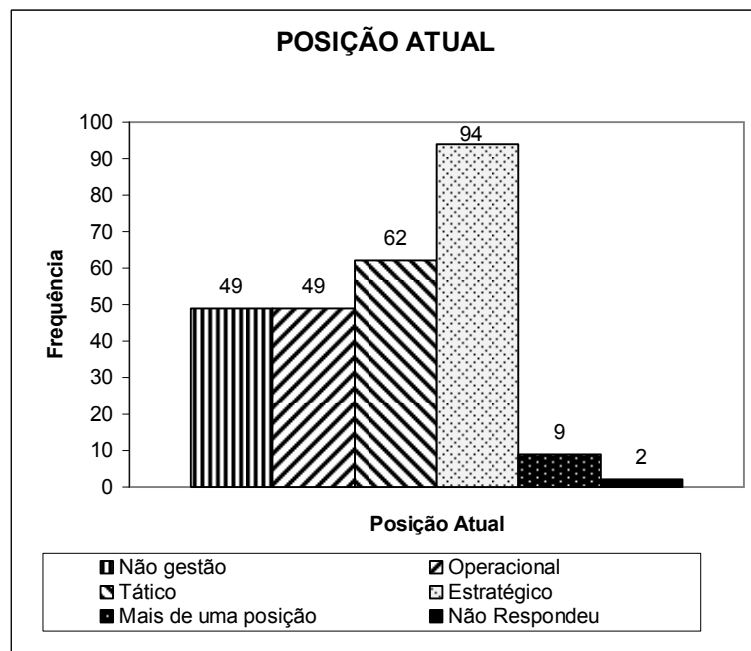


Gráfico 4 – Posição Atual

Pelo Gráfico 4, vê-se que 94 respondentes (35,4% da amostra total) se situam em posições estratégicas e 62 pessoas (23,3% da amostra total) em posições táticas, em suas empresas atuais.

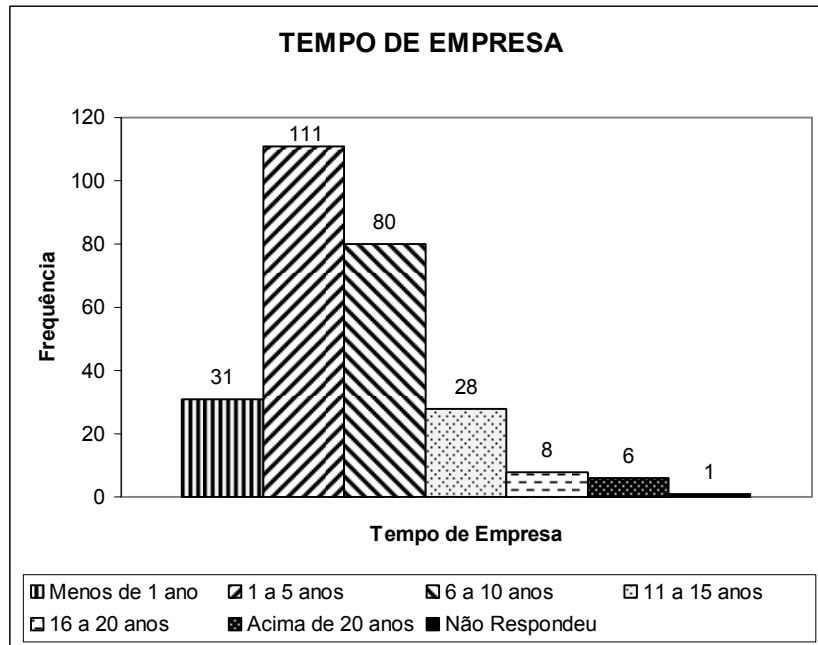


Gráfico 5 – Tempo de Empresa

O Gráfico 5 revela que 111 respondentes trabalham em suas empresas atuais há no mínimo 1 ano e no máximo 5 anos, enquanto que 80 pessoas estão há no mínimo 6 anos e no máximo 10 anos, em suas empresas atuais. Em termos percentuais, esses dados correspondem a 41,8% e 30,1% da amostra total, respectivamente.

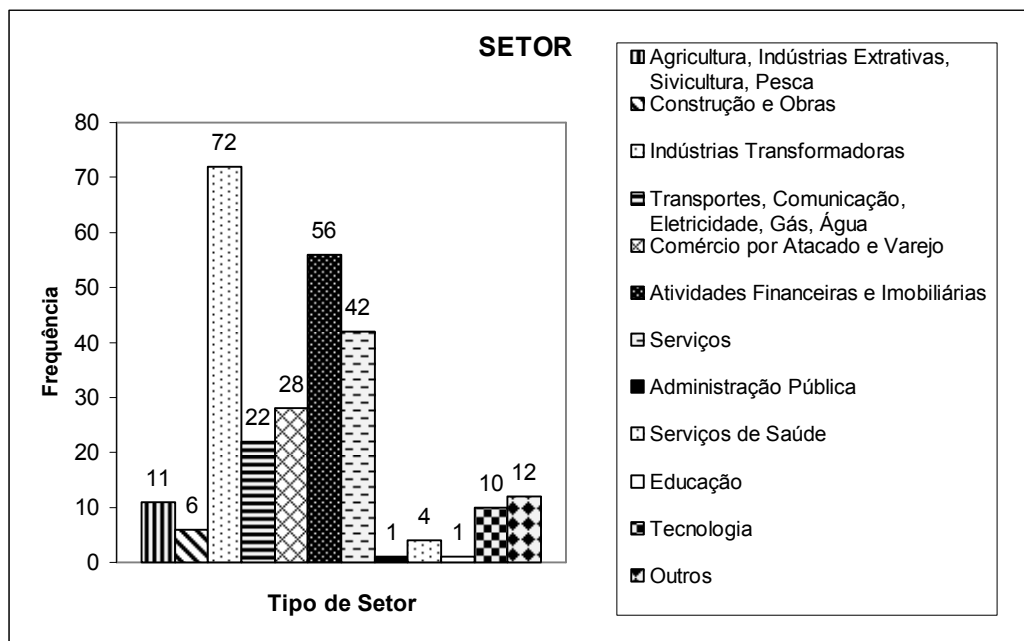


Gráfico 6 – Setor

O Gráfico 6 mostra que 72 respondentes trabalham atualmente no setor de Indústrias Transformadoras, enquanto que 56 pessoas trabalham no setor de Atividades Financeiras e Imobiliárias. Em termos percentuais, esses dados correspondem a 27,1% e 21,1% da amostra total.

6.2 Análise Descritiva

A estatística descritiva diz respeito à organização e ao resumo de informações que podem ser muito mais complexas (STEVENSON, 1981). A finalidade da estatística descritiva é facilitar o estudo e a discussão dos dados. A análise descritiva pode compreender a análise de médias, de máximos e mínimos, de desvio-padrão, histogramas e distribuição de frequência, por exemplo (STEVENSON, 1981).

A análise descritiva apresentada neste item engloba as informações relacionadas às variáveis deste estudo - dados amostrais sobre **diversidade de redes sociais de desenvolvimento, número de desenvolvedores, funções de carreira e psicossocial e satisfação no trabalho.**

Para uma melhor compreensão, é importante notar que a **diversidade de redes sociais desenvolvimento** diz respeito ao número de diferentes arenas citadas (trabalho, família, amigos, professores e comunidade) por respondente. Este número pode variar de uma a cinco arenas. Assim, quanto mais próximo de cinco, maior é a **diversidade de redes sociais de desenvolvimento**.

$$\text{Diversidade das redes sociais} = \sum \text{Número de Arenas}$$

A Tabela 1 mostra a distribuição de freqüências da variável diversidade de **redes sociais de desenvolvimento** por respondente. Nota-se que, dentre as cinco arenas (família, amigos, professores, comunidade e trabalho) perguntadas, quase 85% da amostra tinham de duas a três arenas diferentes na composição de suas redes sociais.

Tabela 1 – Distribuição de Freqüências “Diversidade das Redes Sociais de Desenvolvimento (RSD) por Respondente”

Arenas	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 arena	27	10,2	10,2	10,2
2 arenas	126	47,5	47,5	57,7
3 arenas	99	37,4	37,4	95,1
4 arenas	13	4,9	4,9	100,0
Total	265	100	100	

Pela Tabela 2, observa-se que o número máximo de diversidade de arenas citadas foi quatro. Ou seja, nenhum respondente chegou a citar cinco arenas.

Tabela 2 – Análise Descritiva “Diversidade de Redes Sociais de Desenvolvimento (RSD) por Respondente”

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Diversidade de Redes Sociais de Desenvolvimento	265	1	4	2,4	0,7
Valid N (listwise)	265				

Já a variável **número de desenvolvedores** por respondente é igual à soma de todos os desenvolvedores que ofereceram alguma forma de apoio (de carreira e/ou psicossocial), independente do tipo de arena. Este número pode variar de dois a seis desenvolvedores, assim,

quanto mais próximo de seis, maior é o número de desenvolvedores. É importante lembrar que a variável **número de desenvolvedores** pode ser entendida como a quantidade de pessoas que tenham fornecido assistência de desenvolvimento ao indivíduo (apoios de carreira ou psicossocial), independente da quantidade de apoio.

$$\text{Número de Desenvolvedores} = \sum [2;6] \text{ Desenvolvedores}$$

Os dados da Tabela 3 mostram a distribuição de frequências do **número de desenvolvedores** por respondente. Vê-se que 29,8% da amostra citaram seis desenvolvedores, seguida de 23,4% que citaram três desenvolvedores.

Tabela 3 – Distribuição de Frequências “Número de Desenvolvedores (DSV) por Respondente”

Desenvolvedores (DSV)	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2 DSV	20	7,5	7,5	7,5
3 DSV	62	23,4	23,4	30,9
4 DSV	58	21,9	21,9	52,8
5 DSV	46	17,4	17,4	70,2
6 DSV	79	29,8	29,8	100,0
Total	265	100,0	100,0	

A Tabela 4 aponta a média de desenvolvedores por respondente igual a quatro (não foi considerado 4,4, pois não há como atribuir números decimais a pessoas).

Tabela 4 – Análise Descritiva “Número de Desenvolvedores (DSV) por Respondente”

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Número de Desenvolvedores (DSV) por Respondente	265	2	6	4,4	1,3
Valid N (listwise)	265				

As tabelas a seguir dizem respeito às **funções de carreira** e **psicossocial**, para cada arena. Para fins de maior esclarecimento, as variáveis **função de carreira** e **psicossocial** se referem

à pergunta 3 (Parte B) do questionário. A variável **função de carreira** é igual à soma das notas dadas para cada contribuição de 1 a 5 (\sum Notas Carreira).

$$\text{Função de Carreira} = \sum \text{Notas Carreira}$$

- \sum Notas Carreira = (1) Promoção de atividades desafiadoras + (2) Criação de oportunidades para sua visibilidade em sua carreira + (3) Compartilhamento de informações com você + (4) Ações de patrocínio + (5) Proteção contra possíveis situações ameaçadoras para o avanço de sua carreira.

A soma das notas dadas para cada contribuição, de 1 a 5, podem variar de 0 a 50, uma vez que pôde ser dada uma nota de 0 a 10 para cada contribuição, enquanto que o número de desenvolvedores pode variar de 2 a 6. Dessa forma, a **função de carreira** pode variar de 0 a 300 pontos. Quanto mais próximo de 300, maior é o apoio de carreira oferecido pela arena.

Analogamente à **função de carreira**, a variável **função psicossocial** é igual à soma das notas dadas para cada contribuição de 6 a 10 (\sum Notas Psicossocial).

$$\text{Função Psicossocial} = \sum \text{Notas Psicossocial.}$$

- \sum Notas Psicossocial = (6) Uso como modelo quanto a atitudes, valores e comportamentos + (7) Aconselhamento em relação a questões de trabalho e de fora do trabalho + (8) Provimento de apoio, respeito e encorajamento + (9) Amizade + (10) Sentimento de liberdade para ser você mesmo.

A soma das notas dadas para cada contribuição, de 6 a 10, pode variar de 0 a 50, uma vez que pôde ser dada uma nota de 0 a 10 para cada contribuição, enquanto que o número de desenvolvedores pode variar de 2 a 6. Da mesma forma que a **função de carreira**, a **função psicossocial** pode variar de 0 a 300 pontos. Quanto mais próximo de 300, maior é o apoio psicossocial oferecido pela arena.

Entendida como foram calculadas as medidas para as **funções de carreira e psicossocial**, é importante agora observar como se deu a distribuição de frequências do “Número de Citação de pelo menos um Desenvolvedor por Arena” (Tabela 5). Ou seja, vê-se que 234 respondentes

citaram pelo menos um desenvolvedor pertencente à arena Trabalho, seguido de 217 respondentes para arena Família, 128 respondentes para arena Amigos, 32 respondentes para arena Professores e 17 respondentes para arena Comunidade.

Tabela 5 – Distribuição de Freqüências “Número de Citação de pelo menos um Desenvolvedor por Arena”

Arenas	N
Trabalho	234
Família	217
Amigos	128
Professores	32
Comunidade	17

Descrever-se-á a partir desse ponto as distribuições de freqüências e as análises descritivas sobre as **funções de carreira e psicossocial**, para cada arena.

Em relação à arena Trabalho, as distribuições de freqüências das **funções de carreira e psicossocial** (Tabelas 6 e 7) mostram que notas dadas em números decimais foram raras, ou seja, a quase que a totalidade das notas foi dada em números inteiros. Pela Tabela 8, observa-se que as pontuações mínima e máxima para a **função de carreira** foram de 0 ponto e 216 pontos, respectivamente. Enquanto que a pontuação da **função psicossocial** variou de 0 ponto a 200 pontos.

Nas Tabelas 9 e 10, observam-se as distribuições de freqüências das **funções de carreira e psicossocial**, respectivamente, da arena Família. Nota-se também que poucas foram as notas dadas em números decimais, a grande maioria das notas foi dada em números inteiros. Já a Tabela 11 mostra que as pontuações mínima e máxima para a **função de carreira** foram de 2 pontos e 158 pontos, respectivamente. Já a pontuação da **função psicossocial** variou de 10 a 205 pontos.

Em relação à arena Amigos, as distribuições de freqüências das **funções de carreira e psicossocial**, Tabelas 12 e 13, respectivamente, mostram também que as notas foram dadas em números inteiros, quase que totalmente. A Tabela 14 aponta uma variação de 0 a 106 pontos, em relação ao apoio de carreira recebido e de 9 a 164 pontos, em relação ao apoio psicossocial recebido.

Na arena Professores, as distribuições de frequências das **funções de carreira e psicossocial**, Tabelas 15 e 16, respectivamente, observa-se que todas as notas foram dadas em números inteiros. A Tabela 17 mostra que a pontuação mínima para a **função de carreira** foi de 6 pontos e a pontuação máxima foi de 102 pontos. Em relação à **função psicossocial** a variação de pontos foi de 9 a 124 pontos.

As distribuições de frequências das **funções de carreira e psicossocial**, para a arena Comunidade (Tabelas 18 e 19) mostram também que todas as notas foram dadas em números inteiros. Pela Tabela 20, vê-se que a pontuação da **função de carreira** variou de 1 a 130 pontos, enquanto que a **função psicossocial** variou de 3 a 133 pontos.

Tabela 6 – Distribuição de Frequências “Função de Carreira Trabalho”

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0	1	0,43	0,43	0,43
6	1	0,43	0,43	0,85
10	1	0,43	0,43	1,28
11	1	0,43	0,43	1,71
14	1	0,43	0,43	2,14
15	1	0,43	0,43	2,56
16	1	0,43	0,43	2,99
20	2	0,85	0,85	3,85
21	2	0,85	0,85	4,70
22	2	0,85	0,85	5,56
23	1	0,43	0,43	5,98
24	1	0,43	0,43	6,41
25	3	1,28	1,28	7,69
26	1	0,43	0,43	8,12
27	2	0,85	0,85	8,97
28	3	1,28	1,28	10,26
29	5	2,14	2,14	12,39
30	3	1,28	1,28	13,68
31	1	0,43	0,43	14,10
32	3	1,28	1,28	15,38
33	2	0,85	0,85	16,24
34	3	1,28	1,28	17,52
35	4	1,71	1,71	19,23
36	1	0,43	0,43	19,66
37	4	1,71	1,71	21,37
37,5	1	0,43	0,43	21,79
38	1	0,43	0,43	22,22
39	1	0,43	0,43	22,65
39,5	1	0,43	0,43	23,08
40	1	0,43	0,43	23,50
41	2	0,85	0,85	24,36
42	2	0,85	0,85	25,21
43	1	0,43	0,43	25,64
44	6	2,56	2,56	28,21
45	2	0,85	0,85	29,06
46	2	0,85	0,85	29,91
47	2	0,85	0,85	30,77
48	5	2,14	2,14	32,91
49	3	1,28	1,28	34,19
50	2	0,85	0,85	35,04
54	2	0,85	0,85	35,90
55	1	0,43	0,43	36,32
57	1	0,43	0,43	36,75
58	1	0,43	0,43	37,18
59	5	2,14	2,14	39,32
60	3	1,28	1,28	40,60
61	4	1,71	1,71	42,31
62	1	0,43	0,43	42,74
63	1	0,43	0,43	43,16
64	3	1,28	1,28	44,44
65	1	0,43	0,43	44,87
66	2	0,85	0,85	45,73
67	2	0,85	0,85	46,58
68	1	0,43	0,43	47,01
69	3	1,28	1,28	48,29

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
70	4	1,71	1,71	50,00
71	2	0,85	0,85	50,85
72	5	2,14	2,14	52,99
73	3	1,28	1,28	54,27
74	2	0,85	0,85	55,13
75	1	0,43	0,43	55,56
76	2	0,85	0,85	56,41
77	2	0,85	0,85	57,26
78	4	1,71	1,71	58,97
79	3	1,28	1,28	60,26
80	1	0,43	0,43	60,68
81	1	0,43	0,43	61,11
82	2	0,85	0,85	61,97
83	1	0,43	0,43	62,39
85	4	1,71	1,71	64,10
86	1	0,43	0,43	64,53
87	1	0,43	0,43	64,96
88	4	1,71	1,71	66,67
89	1	0,43	0,43	67,09
91	1	0,43	0,43	67,52
92	3	1,28	1,28	68,80
93	2	0,85	0,85	69,66
94	2	0,85	0,85	70,51
95	1	0,43	0,43	70,94
98	2	0,85	0,85	71,79
99	1	0,43	0,43	72,22
100	2	0,85	0,85	73,08
102	2	0,85	0,85	73,93
104	1	0,43	0,43	74,36
105	4	1,71	1,71	76,07
109	2	0,85	0,85	76,92
110	3	1,28	1,28	78,21
112	1	0,43	0,43	78,63
113	1	0,43	0,43	79,06
114	3	1,28	1,28	80,34
115	2	0,85	0,85	81,20
116	1	0,43	0,43	81,62
117	3	1,28	1,28	82,91
118	4	1,71	1,71	84,62
120	5	2,14	2,14	86,75
121	1	0,43	0,43	87,18
124	1	0,43	0,43	87,61
126	1	0,43	0,43	88,03
127	2	0,85	0,85	88,89
128	1	0,43	0,43	89,32
130	1	0,43	0,43	89,74
131	1	0,43	0,43	90,17
132	3	1,28	1,28	91,45
133	2	0,85	0,85	92,31
134	1	0,43	0,43	92,74
138	1	0,43	0,43	93,16
142	1	0,43	0,43	93,59
144	1	0,43	0,43	94,02
149	1	0,43	0,43	94,44
152	2	0,85	0,85	95,30
159	2	0,85	0,85	96,15
166	1	0,43	0,43	96,58
167	1	0,43	0,43	97,01
171	1	0,43	0,43	97,44
181	1	0,43	0,43	97,86
184	1	0,43	0,43	98,29
189	1	0,43	0,43	98,72
192	1	0,43	0,43	99,15
196	1	0,43	0,43	99,57
216	1	0,43	0,43	100,00
Total	234	100,00	100,00	

Tabela 7 – Distribuição de Frequências “Função Psicossocial Trabalho”

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
85	3	1,28	1,28	60,26
86	1	0,43	0,43	60,68
87	2	0,85	0,85	61,54
88	1	0,43	0,43	61,97
89	1	0,43	0,43	62,39
90	1	0,43	0,43	62,82
91	1	0,43	0,43	63,25
92	2	0,85	0,85	64,10
93	2	0,85	0,85	64,96
94	1	0,43	0,43	65,38
96	1	0,43	0,43	65,81
97	1	0,43	0,43	66,24
99	1	0,43	0,43	66,67
101	2	0,85	0,85	67,52
102	2	0,85	0,85	68,38
103	1	0,43	0,43	68,80
104	1	0,43	0,43	69,23
105	2	0,85	0,85	70,09
106	2	0,85	0,85	70,94
107	3	1,28	1,28	72,22
107,5	1	0,43	0,43	72,65
108	1	0,43	0,43	73,08
109	1	0,43	0,43	73,50
110	1	0,43	0,43	73,93
111	1	0,43	0,43	74,36
113	1	0,43	0,43	74,79
115	1	0,43	0,43	75,21
117	1	0,43	0,43	75,64
118	4	1,71	1,71	77,35
120	2	0,85	0,85	78,21
121	3	1,28	1,28	79,49
122	2	0,85	0,85	80,34
123	1	0,43	0,43	80,77
124	2	0,85	0,85	81,62
125	4	1,71	1,71	83,33
126	2	0,85	0,85	84,19
127	3	1,28	1,28	85,47
128	1	0,43	0,43	85,90
129	1	0,43	0,43	86,32
131	2	0,85	0,85	87,18
132	1	0,43	0,43	87,61
135	2	0,85	0,85	88,46
136	1	0,43	0,43	88,89
139	2	0,85	0,85	89,74
140	3	1,28	1,28	91,03
141	1	0,43	0,43	91,45
142	2	0,85	0,85	92,31
144	2	0,85	0,85	93,16
145	2	0,85	0,85	94,02
149	1	0,43	0,43	94,44
151	1	0,43	0,43	94,87
152	1	0,43	0,43	95,30
154	1	0,43	0,43	95,73
161	2	0,85	0,85	96,58
162	1	0,43	0,43	97,01
170	1	0,43	0,43	97,44
174	1	0,43	0,43	97,86
175	1	0,43	0,43	98,29
189	1	0,43	0,43	98,72
190	1	0,43	0,43	99,15
191	1	0,43	0,43	99,57
200	1	0,43	0,43	100,00
Total	234	100,00	100,00	

Tabela 8 – Análise Descritiva “Função de Carreira e Função Psicossocial - Trabalho”

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Função Carreira Trabalho	234	0,00	216,00	75,81	41,77
Função Psicossocial Trabalho	234	0,00	200,00	81,89	41,32
Valid N (listwise)	234				

Tabela 9 – Distribuição de Freqüências “Função de Carreira Família”

Pontos	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	1	0,46	0,46	0,46
5	2	0,92	0,92	1,38
6	1	0,46	0,46	1,84
7	1	0,46	0,46	2,30
8	2	0,92	0,92	3,23
9	2	0,92	0,92	4,15
10	6	2,76	2,76	6,91
11	1	0,46	0,46	7,37
12	2	0,92	0,92	8,29
13	1	0,46	0,46	8,76
15	3	1,38	1,38	10,14
16	2	0,92	0,92	11,06
17	3	1,38	1,38	12,44
18	2	0,92	0,92	13,36
19	2	0,92	0,92	14,29
20	4	1,84	1,84	16,13
21	4	1,84	1,84	17,97
22	3	1,38	1,38	19,35
23	3	1,38	1,38	20,74
25	3	1,38	1,38	22,12
27	3	1,38	1,38	23,50
28	2	0,92	0,92	24,42
29	4	1,84	1,84	26,27
30	6	2,76	2,76	29,03
31	5	2,30	2,30	31,34
32	2	0,92	0,92	32,26
33	3	1,38	1,38	33,64
34	1	0,46	0,46	34,10
35	3	1,38	1,38	35,48
36	7	3,23	3,23	38,71
37	1	0,46	0,46	39,17
38	7	3,23	3,23	42,40
39	3	1,38	1,38	43,78
39,5	1	0,46	0,46	44,24
40	4	1,84	1,84	46,08
41	3	1,38	1,38	47,47
42	4	1,84	1,84	49,31
43	5	2,30	2,30	51,61
44	7	3,23	3,23	54,84
45	5	2,30	2,30	57,14
46	3	1,38	1,38	58,53
47	6	2,76	2,76	61,29
48	2	0,92	0,92	62,21
50	8	3,69	3,69	65,90
51	1	0,46	0,46	66,36
52	2	0,92	0,92	67,28
53	1	0,46	0,46	67,74
54	2	0,92	0,92	68,66
55	2	0,92	0,92	69,59
56	1	0,46	0,46	70,05
57	2	0,92	0,92	70,97
58	2	0,92	0,92	71,89
59	1	0,46	0,46	72,35

Pontos	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
60	1	0,46	0,46	72,81
61	3	1,38	1,38	74,19
62	1	0,46	0,46	74,65
64	1	0,46	0,46	75,12
66	4	1,84	1,84	76,96
67	1	0,46	0,46	77,42
71	1	0,46	0,46	77,88
72	1	0,46	0,46	78,34
73	1	0,46	0,46	78,80
75	1	0,46	0,46	79,26
76	4	1,84	1,84	81,11
77	1	0,46	0,46	81,57
78	1	0,46	0,46	82,03
79	2	0,92	0,92	82,95
80	5	2,30	2,30	85,25
81	1	0,46	0,46	85,71
83	1	0,46	0,46	86,18
84	1	0,46	0,46	86,64
85	1	0,46	0,46	87,10
86	2	0,92	0,92	88,02
88	2	0,92	0,92	88,94
91	1	0,46	0,46	89,40
92	1	0,46	0,46	89,86
96	1	0,46	0,46	90,32
98	2	0,92	0,92	91,24
99	1	0,46	0,46	91,71
100	1	0,46	0,46	92,17
102	2	0,92	0,92	93,09
103	1	0,46	0,46	93,55
105	1	0,46	0,46	94,01
107	2	0,92	0,92	94,93
110	1	0,46	0,46	95,39
111	1	0,46	0,46	95,85
112	1	0,46	0,46	96,31
117	1	0,46	0,46	96,77
118	1	0,46	0,46	97,24
119	1	0,46	0,46	97,70
123	1	0,46	0,46	98,16
127	1	0,46	0,46	98,62
130	1	0,46	0,46	99,08
150	1	0,46	0,46	99,54
158	1	0,46	0,46	100,00
Total	217	100,00	100,00	

Tabela 10 – Distribuição de Frequências “Função Psicossocial Família”

Pontos	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
10	1	0,46	0,46	0,46
18	1	0,46	0,46	0,92
20	1	0,46	0,46	1,38
25	1	0,46	0,46	1,84
26	1	0,46	0,46	2,30
27	2	0,92	0,92	3,23
30	2	0,92	0,92	4,15
33	1	0,46	0,46	4,61
35	5	2,30	2,30	6,91
36	3	1,38	1,38	8,29
37	5	2,30	2,30	10,60
38	6	2,76	2,76	13,36
39	1	0,46	0,46	13,82
40	5	2,30	2,30	16,13
41	3	1,38	1,38	17,51
42	2	0,92	0,92	18,43
43	3	1,38	1,38	19,82
44	6	2,76	2,76	22,58
45	8	3,69	3,69	26,27
46	10	4,61	4,61	30,88
47	9	4,15	4,15	35,02
48	7	3,23	3,23	38,25
49	6	2,76	2,76	41,01
50	27	12,44	12,44	53,46
55	1	0,46	0,46	53,92
57	1	0,46	0,46	54,38
68	1	0,46	0,46	54,84
69	2	0,92	0,92	55,76
70	1	0,46	0,46	56,22
73	1	0,46	0,46	56,68
74	2	0,92	0,92	57,60
77	1	0,46	0,46	58,06
79	1	0,46	0,46	58,53
80	1	0,46	0,46	58,99
81	2	0,92	0,92	59,91
83	5	2,30	2,30	62,21
85	2	0,92	0,92	63,13
85,5	1	0,46	0,46	63,59
86	4	1,84	1,84	65,44
87	1	0,46	0,46	65,90
87,5	1	0,46	0,46	66,36
88	4	1,84	1,84	68,20
90	2	0,92	0,92	69,12
91	1	0,46	0,46	69,59
92	5	2,30	2,30	71,89
93	5	2,30	2,30	74,19
94	2	0,92	0,92	75,12
95	3	1,38	1,38	76,50
96	2	0,92	0,92	77,42
97	3	1,38	1,38	78,80
98	1	0,46	0,46	79,26
100	7	3,23	3,23	82,49

Pontos	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
106	2	0,92	0,92	83,41
110	1	0,46	0,46	83,87
112	1	0,46	0,46	84,33
113	1	0,46	0,46	84,79
116	1	0,46	0,46	85,25
120	1	0,46	0,46	85,71
123	1	0,46	0,46	86,18
125	2	0,92	0,92	87,10
127	1	0,46	0,46	87,56
128	2	0,92	0,92	88,48
130	1	0,46	0,46	88,94
131	1	0,46	0,46	89,40
132	2	0,92	0,92	90,32
134	1	0,46	0,46	90,78
136	2	0,92	0,92	91,71
137	1	0,46	0,46	92,17
138	2	0,92	0,92	93,09
139	2	0,92	0,92	94,01
141	2	0,92	0,92	94,93
142	2	0,92	0,92	95,85
146	1	0,46	0,46	96,31
147	2	0,92	0,92	97,24
148	1	0,46	0,46	97,70
150	2	0,92	0,92	98,62
161	1	0,46	0,46	99,08
193	1	0,46	0,46	99,54
205	1	0,46	0,46	100,00
Total	217	100,00	100,00	

Tabela 11 – Análise Descritiva “Função de Carreira e Função Psicossocial – Família”

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Função Carreira Família	217	2,00	158,00	48,82	30,16
Função Psicossocial Família	217	10,00	205,00	72,24	36,99
Valid N (listwise)	217				

Tabela 12 – Distribuição de Frequências “Função de Carreira Amigos”

Pontos	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0	2	1,56	1,56	1,56
6	1	0,78	0,78	2,34
10	4	3,13	3,13	5,47
11	1	0,78	0,78	6,25
12	4	3,13	3,13	9,38
13	1	0,78	0,78	10,16
14	2	1,56	1,56	11,72
15	1	0,78	0,78	12,50
16	4	3,13	3,13	15,63
17	2	1,56	1,56	17,19
18	3	2,34	2,34	19,53
19	3	2,34	2,34	21,88
20	5	3,91	3,91	25,78
21	2	1,56	1,56	27,34
22	2	1,56	1,56	28,91
23	4	3,13	3,13	32,03
24	1	0,78	0,78	32,81
25	2	1,56	1,56	34,38
26	1	0,78	0,78	35,16
27	2	1,56	1,56	36,72
28	2	1,56	1,56	38,28
29	6	4,69	4,69	42,97
30	3	2,34	2,34	45,31
31	3	2,34	2,34	47,66
32	1	0,78	0,78	48,44
33	3	2,34	2,34	50,78
34	5	3,91	3,91	54,69
35	3	2,34	2,34	57,03
36	3	2,34	2,34	59,38
37	4	3,13	3,13	62,50
38	3	2,34	2,34	64,84
39	3	2,34	2,34	67,19
40	1	0,78	0,78	67,97
42	2	1,56	1,56	69,53
43	2	1,56	1,56	71,09
45	2	1,56	1,56	72,66
46	1	0,78	0,78	73,44
47	2	1,56	1,56	75,00
48	2	1,56	1,56	76,56
49	1	0,78	0,78	77,34
50	1	0,78	0,78	78,13
52	1	0,78	0,78	78,91
53	1	0,78	0,78	79,69
55	1	0,78	0,78	80,47
56	1	0,78	0,78	81,25
57	1	0,78	0,78	82,03
58	2	1,56	1,56	83,59
59	1	0,78	0,78	84,38
60	1	0,78	0,78	85,16
63,5	1	0,78	0,78	85,94
64	1	0,78	0,78	86,72
67	1	0,78	0,78	87,50
68	1	0,78	0,78	88,28
72	1	0,78	0,78	89,06
73	4	3,13	3,13	92,19
76	1	0,78	0,78	92,97
78	1	0,78	0,78	93,75
83	1	0,78	0,78	94,53
85	2	1,56	1,56	96,09
89	1	0,78	0,78	96,88
93	1	0,78	0,78	97,66
94	1	0,78	0,78	98,44
98	1	0,78	0,78	99,22
106	1	0,78	0,78	100
Total	128	100,00	100,00	

Tabela 13 – Distribuição de Frequências “Função Psicossocial Amigos”

Pontos	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
9,00	1	0,78	0,78	0,78
14,00	1	0,78	0,78	1,56
22,00	2	1,56	1,56	3,13
23,00	2	1,56	1,56	4,69
26,00	1	0,78	0,78	5,47
27,00	1	0,78	0,78	6,25
30,00	1	0,78	0,78	7,03
31,00	1	0,78	0,78	7,81
34,00	6	4,69	4,69	12,50
35,00	1	0,78	0,78	13,28
36,00	3	2,34	2,34	15,63
37,00	7	5,47	5,47	21,09
38,00	5	3,91	3,91	25,00
39,00	6	4,69	4,69	29,69
40,00	3	2,34	2,34	32,03
41,00	2	1,56	1,56	33,59
42,00	7	5,47	5,47	39,06
43,00	5	3,91	3,91	42,97
44,00	6	4,69	4,69	47,66
45,00	6	4,69	4,69	52,34
46,00	3	2,34	2,34	54,69
47,00	6	4,69	4,69	59,38
48,00	4	3,13	3,13	62,50
49,00	6	4,69	4,69	67,19
50,00	7	5,47	5,47	72,66
57,00	1	0,78	0,78	73,44
63,00	2	1,56	1,56	75,00
66,00	1	0,78	0,78	75,78
69,00	1	0,78	0,78	76,56
73,00	1	0,78	0,78	77,34
80,00	1	0,78	0,78	78,13
81,00	2	1,56	1,56	79,69
82,00	2	1,56	1,56	81,25
82,50	1	0,78	0,78	82,03
84,00	1	0,78	0,78	82,81
85,00	1	0,78	0,78	83,59
86,00	1	0,78	0,78	84,38
87,00	1	0,78	0,78	85,16
88,00	2	1,56	1,56	86,72
89,00	2	1,56	1,56	88,28
91,00	1	0,78	0,78	89,06
96,00	1	0,78	0,78	89,84
97,00	1	0,78	0,78	90,63
100,00	1	0,78	0,78	91,41
106,00	1	0,78	0,78	92,19
109,00	1	0,78	0,78	92,97
115,00	1	0,78	0,78	93,75
122,00	1	0,78	0,78	94,53
124,00	1	0,78	0,78	95,31
126,00	1	0,78	0,78	96,09
133,00	1	0,78	0,78	96,88
136,00	1	0,78	0,78	97,66
137,00	1	0,78	0,78	98,44
140,00	1	0,78	0,78	99,22
164,00	1	0,78	0,78	100,00
Total	128	100,00	100	

Tabela 14 – Análise Descritiva “Função de Carreira e Função Psicossocial - Amigos”

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Função Carreira Amigos	128	0,00	106,00	37,22	22,31
Função Psicossocial Amigos	128	9,00	164,00	55,70	29,09
Valid N (listwise)	128				

Tabela 15 – Distribuição de Freqüências “Função de Carreira Professores”

Pontos	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
6,00	1	3,13	3,13	3,13
7,00	1	3,13	3,13	6,25
9,00	3	9,38	9,38	15,63
16,00	1	3,13	3,13	18,75
17,00	1	3,13	3,13	21,88
18,00	1	3,13	3,13	25,00
20,00	2	6,25	6,25	31,25
21,00	2	6,25	6,25	37,50
22,00	1	3,13	3,13	40,63
23,00	1	3,13	3,13	43,75
26,00	1	3,13	3,13	46,88
27,00	1	3,13	3,13	50,00
28,00	1	3,13	3,13	53,13
32,00	3	9,38	9,38	62,50
33,00	1	3,13	3,13	65,63
37,00	2	6,25	6,25	71,88
38,00	1	3,13	3,13	75,00
40,00	1	3,13	3,13	78,13
46,00	1	3,13	3,13	81,25
50,00	1	3,13	3,13	84,38
60,00	1	3,13	3,13	87,50
64,00	1	3,13	3,13	90,63
76,00	1	3,13	3,13	93,75
101,00	1	3,13	3,13	96,88
102,00	1	3,13	3,13	100,00
Total	32	100,00	100,00	

Tabela 16 – Distribuição de Frequências “Função Psicossocial Professores”

Pontos	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
9,00	1	3,13	3,13	3,13
15,00	1	3,13	3,13	6,25
19,00	1	3,13	3,13	9,38
20,00	2	6,25	6,25	15,63
28,00	2	6,25	6,25	21,88
29,00	2	6,25	6,25	28,13
30,00	2	6,25	6,25	34,38
33,00	1	3,13	3,13	37,50
34,00	4	12,50	12,50	50,00
36,00	3	9,38	9,38	59,38
38,00	1	3,13	3,13	62,50
42,00	1	3,13	3,13	65,63
43,00	2	6,25	6,25	71,88
44,00	1	3,13	3,13	75,00
44,90	1	3,13	3,13	78,13
48,00	1	3,13	3,13	81,25
50,00	1	3,13	3,13	84,38
74,00	1	3,13	3,13	87,50
80,00	1	3,13	3,13	90,63
82,00	1	3,13	3,13	93,75
110,00	1	3,13	3,13	96,88
124,00	1	3,13	3,13	100,00
Total	32	100,00	100,00	

Tabela 17 – Análise Descritiva “Função de Carreira e Função Psicossocial – Professores”

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Função Carreira Professores	32	6,00	102,00	33,72	24,32
Função Psicossocial Professores	32	9,00	124,00	42,40	25,60
Valid N (listwise)	32				

Tabela 18 – Distribuição de Freqüências “Função de Carreira Comunidade”

Pontos	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,00	1	5,88	5,88	5,88
5,00	1	5,88	5,88	11,76
7,00	1	5,88	5,88	17,65
11,00	2	11,76	11,76	29,41
17,00	1	5,88	5,88	35,29
19,00	1	5,88	5,88	41,18
25,00	1	5,88	5,88	47,06
26,00	1	5,88	5,88	52,94
30,00	1	5,88	5,88	58,82
32,00	1	5,88	5,88	64,71
34,00	1	5,88	5,88	70,59
35,00	1	5,88	5,88	76,47
71,00	1	5,88	5,88	82,35
93,00	1	5,88	5,88	88,24
98,00	1	5,88	5,88	94,12
130,00	1	5,88	5,88	100,00
Total	17	100,00	100,00	

Tabela 19 – Distribuição de Freqüências “Função Psicossocial Comunidade”

Pontos	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3,00	1	5,88	5,88	5,88
6,00	1	5,88	5,88	11,76
19,00	1	5,88	5,88	17,65
25,00	1	5,88	5,88	23,53
29,00	1	5,88	5,88	29,41
32,00	1	5,88	5,88	35,29
36,00	2	11,76	11,76	47,06
40,00	1	5,88	5,88	52,94
42,00	1	5,88	5,88	58,82
50,00	2	11,76	11,76	70,59
86,00	1	5,88	5,88	76,47
97,00	1	5,88	5,88	82,35
98,00	2	11,76	11,76	94,12
133,00	1	5,88	5,88	100,00
Total	17	100,00	100,00	

Tabela 20 – Análise Descritiva “Função de Carreira e Função Psicossocial - Comunidade”

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Função Carreira Comunidade	17	1,00	130,00	37,94	37,33
Função Psicossocial Comunidade	17	3,00	133,00	51,76	37,08
Valid N (listwise)	17				

As tabelas abaixo fornecem informações sobre a variável **satisfação no trabalho**. Antes de se analisar as estatísticas descritivas para esta variável, é importante compreender-se como se deu o cálculo da variável **satisfação no trabalho**.

A variável **satisfação no trabalho** é igual a soma das três perguntas da Parte C do questionário. A pontuação pode variar de 0 a 30 pontos, uma vez que puderam ser atribuídas notas de 0 a 10 para cada pergunta sobre **satisfação no trabalho**. Quanto mais próximo de 30, maior é a **satisfação no trabalho**.

$$\text{Satisfação no Trabalho} = \sum \text{Notas Satisfação no Trabalho}$$

Sendo que,

\sum Notas Satisfação no Trabalho = (1) Eu gosto do meu trabalho + (2) No dia-a-dia, sinto-me satisfeito com meu trabalho + (3) Pense se você se sente mais satisfeito que os outros ou menos satisfeito que os outros.

Em relação à **satisfação no trabalho**, a distribuição de freqüências (Tabela 21) mostra que todas as notas foram dadas em números inteiros. Pela Tabela 22, observa-se que a pontuação mínima e máxima para a **satisfação no trabalho** foi de 0 ponto e 30 pontos, respectivamente.

Tabela 21 – Distribuição de Freqüências “Satisfação no Trabalho”

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0	3	1,13	1,13	1,13
2	1	0,38	0,38	1,51
7	1	0,38	0,38	1,89
9	3	1,13	1,13	3,02
10	2	0,75	0,75	3,77
11	2	0,75	0,75	4,53
12	3	1,13	1,13	5,66
13	4	1,51	1,51	7,17
14	3	1,13	1,13	8,30
15	6	2,26	2,26	10,57
16	8	3,02	3,02	13,58
17	11	4,15	4,15	17,74
18	5	1,89	1,89	19,62
19	5	1,89	1,89	21,51
20	8	3,02	3,02	24,53
21	25	9,43	9,43	33,96
22	27	10,19	10,19	44,15
23	33	12,45	12,45	56,60
24	30	11,32	11,32	67,92
25	25	9,43	9,43	77,36
26	24	9,06	9,06	86,42
27	16	6,04	6,04	92,45
28	9	3,40	3,40	95,85
29	6	2,26	2,26	98,11
30	5	1,89	1,89	100,00
Total	265	100,00	100,00	

Tabela 22 – Análise Descritiva “Satisfação no Trabalho”

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Satisfação no Trabalho	265	0,00	30,00	21,94	5,17
Valid N (listwise)	265				

6.3 Análise de Correlação utilizando o R de Pearson

Como já dito anteriormente, esta pesquisa possui os seguintes objetivos centrais:

- Verificar a associação entre diversidade de redes sociais de desenvolvimento – amigos (de qualquer fonte); família (todos que possuam relação de parentesco com a pessoa); professores; comunidade (clubes, igreja e voluntariado) e trabalho (colegas, chefes e mentores formais) e a satisfação no trabalho, entre os alunos de MBA da FIA.
- Verificar a associação entre o número de desenvolvedores e a satisfação no trabalho, entre os alunos de MBA da FIA.
- Verificar a associação entre as funções de mentoria (de carreira e psicossocial) e a satisfação no trabalho, entre os alunos de MBA da FIA.

Abaixo, são apresentadas as hipóteses formuladas para este estudo e as correlações R de Pearson entre variáveis encontradas para cada objetivo. É importante esclarecer que, para valores de R abaixo de 0,39, optar-se-á por confirmar as hipóteses nulas devido à baixa correlação entre as variáveis.

Pela Tabela 23, observa-se o valor de correlação R de Pearson igual a 0,03 entre a **diversidade de redes sociais** (número de diferentes arenas citadas - família, amigos, professores, comunidade e trabalho) e a **satisfação no trabalho**.

Hipótese $_{0,1}$: Não há associação entre maior diversidade de redes sociais de desenvolvimento do indivíduo e maior satisfação no trabalho, entre os alunos de MBA da FIA.

Hipótese $_{1,1}$: Existe associação entre maior diversidade de redes sociais de desenvolvimento do indivíduo e maior satisfação no trabalho, entre os alunos de MBA da FIA.

Como o coeficiente R está abaixo de 0,2, observa-se uma correlação muito baixa entre a **diversidade de redes sociais de desenvolvimento** e a **satisfação no trabalho**, entre os alunos de MBA da FIA. Assim, pelas hipóteses acima e pelo resultado da correlação, confirma-se a Hipótese $_{0,1}$.

A rejeição desta hipótese pode levar à idéia de que não basta somente existir apoios de carreira psicossocial de origem diversas (vindo de diferentes arenas), mas também se deve

levar em consideração, possivelmente, a qualidade dessas relações. Para mais detalhes sobre a qualidade dessas relações, ver comentários a seguir.

Tabela 23 – Análise de Correlação “Diversidade de Redes Sociais de Desenvolvimento x Satisfação no Trabalho”

		Diversidade de Redes Sociais de Desenvolvimento	Satisfação no Trabalho
Diversidade de Redes Sociais de Desenvolvimento	Pearson Correlation		<u>0,03</u>
	Sig. (2-tailed)		0,66
	N	234	234
Satisfação no Trabalho	Pearson Correlation	<u>0,03</u>	1,00
	Sig. (2-tailed)	0,66	,
	N	234	234

Fonte: pesquisa de campo “Redes Sociais de Desenvolvimento” (2006) - SPSS 9.0.

Na Tabela 24, tem-se a correlação R de Pearson entre o **número de desenvolvedores** por respondente e a **satisfação no trabalho**. O valor deste coeficiente foi igual a 0,06.

Hipótese $_{0,2}$: Não há associação entre maior número de desenvolvedores e maior satisfação no trabalho, entre os alunos de MBA da FIA.

Hipótese $_{1,2}$: Existe associação entre maior número de desenvolvedores e maior satisfação no trabalho, entre os alunos de MBA da FIA.

Vê-se que o coeficiente R está abaixo de 0,2. Ou seja, a correlação entre **número de desenvolvedores** e a **satisfação no trabalho** é muito baixa, entre os alunos de MBA da FIA. Observando-se as hipóteses acima e o resultado da correlação, confirma-se a Hipótese $_{0,2}$.

Este resultado encontrado está em desacordo com os resultados descobertos por Higgins (2000). Em seu artigo “The More, the Merrier?”, Higgins (2000) encontra uma correlação alta e positiva entre o número de desenvolvedores e a satisfação no trabalho, em uma amostra composta por 138 advogados de 12 grandes escritórios de advocacia de Nova York.

Estas diferenças sugerem que há mais fatores envolvidos na relação número de desenvolvedores e satisfação no trabalho. Primeiramente, esta pesquisa foi realizada com uma amostra de perfil diferente (segundo o Gráfico 6, 64% da amostra trabalha nos setores de

indústria transformadoras, de atividades financeiras e imobiliárias e de serviços) do perfil da amostra de Higgins (2000), em que o público-alvo é composto por advogados.

Estudos mostram que o tipo de indústria e os tipos de tarefas podem moldar o cultivo das redes sociais de desenvolvimento (HIGGINS; KRAM, 2001). Possivelmente, a natureza do trabalho da área de advocacia é mais relacional do que a natureza do trabalho das áreas de atuação da amostra desta pesquisa, em que as pessoas vêm de áreas mais industriais e técnicas.

Deve-se notar também as diferenças entre culturas nacionais (Brasil e Estados Unidos), o que também pode levar a resultados distintos. Talvez no Brasil, as relações entre as pessoas, por apresentarem um grau maior de proximidade que nos EUA, podem levar a suposição de que apenas a quantidade de desenvolvedores não basta para a satisfação no trabalho. Ou seja, deve-se também levar em consideração a qualidade das relações entre os desenvolvedores e as pessoas que recebem o apoio de carreira e psicossocial.

Segundo Hofstede (1984), a cultura pode ser entendida como uma programação da mente coletiva que distingue os membros de um grupo de outros. Assim, o autor diferencia a cultura entre países em quatro dimensões básicas, sendo uma delas a dimensão da masculinidade – feminilidade, que é interessante ser discutida à luz dos resultados encontrados neste trabalho. A masculinidade, vista como característica de uma cultura, opõe-se à feminilidade. Países masculinos diferenciam fortemente os papéis entre gêneros, esperando que os homens sejam capazes de enfrentar às adversidades do meio com êxito, que sejam ambiciosos, competitivos e que busquem o sucesso material (HOFSTEDDE, 1984). Já as culturas ditas femininas são aquelas em que se dá preferência à qualidade de vida, às relações humanas, havendo maior interesse pelas relações interpessoais (HOFSTEDDE, 1984). Segundo os resultados da pesquisa de Hofstede (1984), apesar do Brasil se encontrar na dimensão da masculinidade, o país está muito próximo do equilíbrio entre as dimensões masculinidade - feminilidade, diferentemente dos Estados Unidos, que apresentam um nível de masculinidade mais intenso. Isto leva a crer que o Brasil valoriza mais as relações interpessoais que os Estados Unidos, o que parece ir ao encontro dos resultados desta pesquisa.

Sobre a relação entre a qualidade das relações e a satisfação no trabalho, Higgins e Kram acreditam que a alta qualidade do relacionamento, entendida também como alta força do

relacionamento (alto grau de afeto emocional, reciprocidade e constância de comunicação), pode estar associada à alta satisfação no trabalho.

Tabela 24 – Análise de Correlação “Número de Desenvolvedores (DSV) x Satisfação no Trabalho”

		Número de Desenvolvedores(DSV) por Respondente	Satisfação no Trabalho
Número de Desenvolvedores (DSV) por Respondente	Pearson Correlation	1,00	0,06
	Sig. (2-tailed)	,	0,37
	N	234	234
Satisfação no Trabalho	Pearson Correlation	0,06	1,00
	Sig. (2-tailed)	0,37	,
	N	234	234

A Tabela 25 mostra a correlação R de Pearson, para arena Trabalho, entre **função de carreira e satisfação no trabalho** (0,22) e entre **função psicossocial e satisfação no trabalho** (0,15).

Hipótese $_{0,3}$: Não há associação entre maior provimento das funções de carreira e psicossocial e maior satisfação no trabalho, para arena Trabalho, entre os alunos de MBA da FIA.

Hipótese $_{1,3}$: Existe associação entre maior provimento das funções de carreira e psicossocial e maior satisfação no trabalho, para arena Trabalho, entre os alunos de MBA da FIA.

Pode-se ver que os coeficientes R de Pearson estão abaixo de 0,39, para ambas as correlações. De acordo com a Tabela 25, para arena Trabalho, as correlações entre o maior provimento da **função de carreira e satisfação no trabalho** e **função psicossocial e satisfação no trabalho** mostram-se baixa e muito baixa, respectivamente. Confirma-se a Hipótese $_{0,3}$, pela consideração das hipóteses acima e dos resultados das correlações.

Tabela 25 – Análise de Correlação “Função de Carreira e Psicossocial – Trabalho x Satisfação no Trabalho”

		Função Carreira Trabalho	Função Psicossocial Trabalho	Satisfação no Trabalho
Função Carreira Trabalho	Pearson Correlation	1,00	0,91	<u>0,22</u>
	Sig. (2-tailed)	,	0,00	0,00
	N	234	234	234
Função Psicossocial Trabalho	Pearson Correlation	0,91	1,00	<u>0,15</u>
	Sig. (2-tailed)	0,00	,	0,02
	N	234	234	234
Satisfação no Trabalho	Pearson Correlation	<u>0,22</u>	<u>0,15</u>	1,00
	Sig. (2-tailed)	0,00	0,02	,
	N	234	234	234

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

A Tabela 26 mostra a correlações R de Pearson negativas, para arena Família, entre **função de carreira e satisfação no trabalho** (-0,03) entre **função psicossocial e satisfação no trabalho** (-0,08).

Hipótese _{0,3}: Não há associação entre maior provimento das funções de carreira e psicossocial e maior satisfação no trabalho, para arena Família, entre os alunos de MBA da FIA.

Hipótese _{1,3}: Existe associação entre maior provimento das funções de carreira e psicossocial e maior satisfação no trabalho, para arena Família, entre os alunos de MBA da FIA.

Observa-se que os coeficientes R de Pearson estão acima de -0,2, tanto para a correlação entre **função de carreira e satisfação no trabalho** quanto para a correlação entre **função psicossocial e satisfação no trabalho**. Dessa forma, para arena Família, ambas as correlações se mostram muito baixas. Assim, considerando as hipóteses acima e os resultados das correlações, confirma-se a Hipótese _{0,3}.

Tabela 26 – Análise de Correlação “Função de Carreira e Psicossocial – Família x Satisfação no Trabalho”

		Função Carreira Família	Função Psicossocial Família	Satisfação no Trabalho
Função Carreira Família	Pearson Correlation	1,00	0,80	<u>-0,03</u>
	Sig. (2-tailed)	,	0,00	0,64
	N	217	217	217
Função Psicossocial Família	Pearson Correlation	0,80	1,00	<u>-0,08</u>
	Sig. (2-tailed)	0,00	,	0,22
	N	217	217	217
Satisfação no Trabalho	Pearson Correlation	<u>-0,03</u>	<u>-0,08</u>	1,00
	Sig. (2-tailed)	0,64	0,22	,
	N	217	217	217

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Em relação à arena Amigos, na Tabela 27, pode-se ver que o valor de R é igual a 0,08 para a correlação entre **função de carreira** e **satisfação no trabalho**, e é igual a $-0,09$ para a correlação entre **função psicossocial** e **satisfação no trabalho**.

Hipótese $0,3$: Não há associação entre maior provimento das funções de carreira e psicossocial e maior satisfação no trabalho, para arena Amigos, entre os alunos de MBA da FIA.

Hipótese $1,3$: Existe associação entre maior provimento das funções de carreira e psicossocial e maior satisfação no trabalho, para arena Amigos, entre os alunos de MBA da FIA.

Observa-se que os dois coeficientes R encontrados estão muito próximos de 0, o que implica uma correlação muito baixa entre **função de carreira** e **satisfação no trabalho** e entre **função psicossocial** e **satisfação no trabalho**, para arena Amigos, entre os alunos de MBA da FIA. Vendo-se as hipóteses acima e os resultados das correlações, confirma-se a Hipótese

$0,3$.

Tabela 27 – Análise de Correlação “Função de Carreira e Psicossocial – Amigos x Satisfação no Trabalho”

		Função Carreira Amigos	Função Psicossocial Amigos	Satisfação no Trabalho
Função Carreira Amigos	Pearson Correlation	1,00	0,77	0,08
	Sig. (2-tailed)	,	0,00	0,40
	N	128	128	128
Função Psicossocial Amigos	Pearson Correlation	0,77	1,00	-0,09
	Sig. (2-tailed)	0,00	,	0,33
	N	128	128	128
Satisfação no Trabalho	Pearson Correlation	0,08	-0,09	1,00
	Sig. (2-tailed)	0,40	0,33	,
	N	128	128	128

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

A Tabela 28 aponta a correlação R de Pearson entre **função de carreira** e **satisfação no trabalho** (-0,16) e entre **função psicossocial** e **satisfação no trabalho** (-0,32), para a arena Professores.

Hipótese _{0,3}: Não há associação entre maior provimento das funções de carreira e psicossocial e maior satisfação no trabalho, para arena Professores, entre os alunos de MBA da FIA.

Hipótese _{1,3}: Existe associação entre maior provimento das funções de carreira e psicossocial e maior satisfação no trabalho, para arena Professores, entre os alunos de MBA da FIA.

Nota-se que ambos os coeficientes R encontrados estão acima de -0,39. Assim, para arena Professores, as correlações entre o provimento da **função de carreira** e **satisfação no trabalho** e entre **função psicossocial** e **satisfação no trabalho** mostram-se muito baixa e baixa, respectivamente. Confirma-se a Hipótese _{0,3}, pela consideração das hipóteses acima e dos resultados das correlações.

Tabela 28 – Análise de Correlação “Função de Carreira e Psicossocial – Professores x Satisfação no Trabalho”

		Função Carreira Professores	Função Psicossocial Professores	Satisfação no Trabalho
Função Carreira Professores	Pearson Correlation	1,00	0,90	<u>-0,16</u>
	Sig. (2-tailed)	,	0,00	0,39
	N	32	32	32
Função Psicossocial Professores	Pearson Correlation	0,90	1,00	<u>-0,32</u>
	Sig. (2-tailed)	0,00	,	0,07
	N	32	32	32
Satisfação no Trabalho	Pearson Correlation	<u>-0,16</u>	<u>-0,32</u>	1,00
	Sig. (2-tailed)	0,39	0,07	,
	N	32	32	32

Pela Tabela 29, vê-se a correlação R de Pearson, para a arena Comunidade, entre **função de carreira** e **satisfação no trabalho** (0,37) e entre **função psicossocial** e **satisfação no trabalho** (0,34).

Hipótese _{0,3}: Não há associação entre maior provimento das funções de carreira e psicossocial e maior satisfação no trabalho, para arena Comunidade, entre os alunos de MBA da FIA.

Hipótese _{1,3}: Existe associação entre maior provimento das funções de carreira e psicossocial e maior satisfação no trabalho, para arena Comunidade, entre os alunos de MBA da FIA.

Observa-se que os dois coeficientes R encontrados estão abaixo de 0,39, o que implica em uma correlação baixa entre **função de carreira** e **satisfação no trabalho** e entre **função psicossocial** e **satisfação no trabalho**, para arena Comunidade, entre os alunos de MBA da FIA. Vendo-se as hipóteses acima e os resultados das correlações, confirma-se a Hipótese _{0,3}.

Tabela 29 – Análise de Correlação “Função de Carreira e Psicossocial – Comunidade x Satisfação no Trabalho”

		Função Carreira Comunidade	Função Psicossocial Comunidade	Satisfação no Trabalho
Função Carreira Comunidade	Pearson Correlation	1,00	0,86	<u>0,37</u>
	Sig. (2-tailed)	,	0,00	0,15
	N	17	17	17
Função Psicossocial Comunidade	Pearson Correlation	0,86	1,00	<u>0,34</u>
	Sig. (2-tailed)	0,00	,	0,18
	N	17	17	17
Satisfação no Trabalho	Pearson Correlation	<u>0,37</u>	<u>0,34</u>	1,00
	Sig. (2-tailed)	0,15	0,18	,
	N	17	17	17

A hipótese “quanto maior o provimento das funções de carreira e psicossocial, maior é a satisfação no trabalho” foi rejeitada para todas as arenas, como visto acima. Esse resultado também se diferencia do resultado encontrado por Higgins (2000), para a mesma hipótese. Pode-se supor, mais uma vez, que grande quantidade de apoio não basta para se obter uma alta satisfação no trabalho. Deve-se levar em consideração, talvez, a qualidade desses apoios. Por exemplo, a satisfação de uma pessoa A que tenha tido o apoio de um único desenvolvedor, cuja nota foi 10,0, pode ser diferente de outra pessoa B que tenha tido apoio de três desenvolvedores, cujas notas foram 3,0, 3,0 e 4,0, sendo a soma resultante também igual a 10,0.

Do exposto acima até o momento, observaram-se associações baixas entre as variáveis “diversidade de redes sociais de desenvolvimento e satisfação no trabalho”, entre “número de desenvolvedores e satisfação no trabalho” e entre “funções de mentoria (de carreira e psicossocial) e satisfação no trabalho”. Pode-se supor que grande quantidade de apoio não basta para se obter uma alta satisfação no trabalho. Possivelmente, deve-se levar em consideração também a qualidade desses apoios, além dos fatores culturais de cada país.

Higgins (2000) encontrou alta correlação entre o número de desenvolvedores e a satisfação no trabalho, em uma amostra composta por advogados de Nova York, o que diverge dos resultados encontrados nesta pesquisa. Além disso, segundo a Tabela 3 deste estudo, viu-se que 29,8% da amostra citaram 6 desenvolvedores, seguida de 23,4% que citaram 3 desenvolvedores, o que também se mostra diferente dos resultados de Higgins (2000), em que a maior parte da amostra cita de 2 a 3 desenvolvedores.

Sobre as diferenças dos resultados deste estudo e os resultados encontrados por Higgins (2000), deve-se observar que esta pesquisa foi realizada com uma amostra de perfil distinto do perfil da amostra de Higgins (2000). Segundo Higgins e Kram (2001), o tipo de indústria e os tipos de tarefas podem moldar o cultivo das redes sociais de desenvolvimento (HIGGINS; KRAM, 2001).

É importante se considerar as diferenças entre culturas nacionais (Brasil e Estados Unidos), uma vez que essas diferenças podem gerar resultados não equivalentes. No Brasil, as relações entre as pessoas provavelmente são mais próximas do que nos EUA, levando à reflexão de

que somente a quantidade de desenvolvedores não basta para a satisfação no trabalho. Deve-se também, no entanto, levar em consideração a qualidade das relações entre os desenvolvedores e as pessoas que recebem o apoio de carreira e psicossocial. Em outras palavras, a qualidade do relacionamento, no Brasil, pode ter maior influência na satisfação no trabalho do que nos Estados Unidos. Além disso, essa possível proximidade das relações no Brasil, pode ser a explicação do porquê do número alto de desenvolvedores citados (6 e 3) nesta pesquisa, em relação aos estudos de Higgins (2000), em que a maior parte da amostra cita de 2 a 3 desenvolvedores.

Sobre as diferenças culturais, Hofstede (1984), em suas pesquisas, aponta a dimensão da masculinidade – feminilidade como uma característica que diferencia a cultura de um país de outro. Países masculinos distinguem fortemente os papéis entre gêneros, esperando que os homens sejam ambiciosos e que busquem o sucesso material, enquanto que nas culturas femininas dá-se preferência ao cultivo das relações interpessoais e à qualidade de vida (HOFSTEDE, 1984). Segundo os resultados da pesquisa de Hofstede (1984), os Estados Unidos apresentam um nível de masculinidade maior que o Brasil, o que parece ir ao encontro dos resultados desta pesquisa.

Em relação à técnica estatística utilizada, é importante ressaltar que o coeficiente R de Pearson é uma medida de correlação linear. Embora o coeficiente R não tenha se mostrado significativo para nenhuma das hipóteses desta pesquisa, isto não implica necessariamente que as variáveis não sejam relacionadas, pois o relacionamento entre duas variáveis pode também ser não-linear (STEVENSON, 1981).

Além dos resultados apresentados acima, pela Tabela 30 notam-se correlações R de Pearson altas e muito altas entre as variáveis **função de carreira** e **função psicossocial** em todas as arenas: Trabalho (0,91), Família (0,80), Amigos (0,77), Professores (0,90) e Comunidade (0,86).

Embora tais correlações não sejam o foco central deste estudo, apresentam-se como interessantes para as conclusões e merecedoras de comentários, uma vez que tais associações levam à reflexão, mais uma vez, sobre a questão da valorização dos relacionamentos interpessoais, na cultura brasileira. Além disso, estas descobertas confirmam a importância do ser humano integral, que é um tema já apresentado na literatura.

Tabela 30 – Análise de Correlação “Função de Carreira x Função Psicossocial – Arenas”

Função de Carreira x Psicossocial	Família	Amigos	Professores	Comunidade	Trabalho
Pearson Correlation	0,80	0,77	0,90	0,86	0,91
N	217	128	32	17	234

Devido à alta correlação entre as funções de carreira e psicossocial, pode-se imaginar que na cultura brasileira as pessoas sejam muito próximas umas das outras, o que leva as relações profissionais a entrelaçarem-se fortemente às relações pessoais.

Quanto à idéia do ser humano integral, para Chanlat (1992), o ser humano, independentemente das visões dos diversos campos de estudos (psicologia, sociologia, biologia, dentre outras), é um ser único. Segundo o autor (1992, p. 35),

“[...] o indivíduo é por definição um ser biopsicossocial, tríplice origem que lhe confere uma complexidade singular [...] o *biológico*, o *psíquico* e o *social* contribuem, cada um a seu modo, à edificação da ordem individual, a colocar o indivíduo enquanto indivíduo e ator de sua própria história e a fixar igualmente os limites [...]”

Em relação a uma visão mais completa do indivíduo, para Kram (1988), as funções de carreira ajudam essencialmente na obtenção de vantagens na hierarquia da organização, já as funções psicossociais afetam cada pessoa no nível individual (KRAM, 1988). Essas duas funções juntas permitem que as pessoas consigam enfrentar os desafios de cada etapa da vida profissional e pessoal, de forma mais integrada (KRAM, 1988).

Hall (1996) mostra em seus estudos que o indivíduo tem buscado mais do que uma boa remuneração e um bom desempenho profissional (que podem ser obtidos pelo apoio de carreira), tendo ele também buscado o sucesso psicológico - sentimentos de orgulho, paz interior, felicidade na família e outros fatores (que podem ser conseguidos pelo apoio psicossocial). Da mesma forma, segundo Poulsen e Arthur (2005), fica cada vez mais clara a importância da carreira subjetiva. A carreira subjetiva pode ser entendida, de acordo com os autores, como aquela impulsionada pelas paixões e motivações, pela compreensão das habilidades individuais, pela identidade e conexão com outras pessoas - como forma de

prover continuidade de significado e propósito para o indivíduo. Em outras palavras, pode-se perceber que a carreira está fortemente ligada à vida como um todo.

7 CONCLUSÕES E COMENTÁRIOS FINAIS

Abaixo serão abordadas as conclusões e sugestões para estudos futuros, as limitações e, finalmente, as contribuições desta pesquisa.

7.1 Conclusões e Sugestões

Nas últimas três décadas, o conceito de mentoria evoluiu em virtude das mudanças econômicas e do mercado de trabalho em todo o mundo. Diminuiu-se a estabilidade econômica, de emprego e do mercado de trabalho, o que levou à noção de empregabilidade. A carreira que antes era organizacional passa a ser entendida como carreira sem fronteiras. Da mesma forma, o conceito de mentoria tradicional evoluiu para o de redes sociais de desenvolvimento, um conceito totalmente atual no mundo e inovador no contexto brasileiro, daí a importância desta pesquisa.

Os objetivos centrais desta pesquisa foram:

- Verificar a associação entre diversidade de redes sociais de desenvolvimento – amigos (de qualquer fonte); família (todos que possuam relação de parentesco com a pessoa); professores; comunidade (clubes, igreja e voluntariado) e trabalho (colegas, chefes e mentores formais) e a satisfação no trabalho, entre os alunos de MBA da FIA.
- Verificar a associação entre o número de desenvolvedores e a satisfação no trabalho entre os alunos de MBA da FIA.
- Verificar a associação entre as funções de mentoria (de carreira e psicossocial) e a satisfação no trabalho, entre os alunos de MBA da FIA.

Constatou-se, pelas análises dos resultados, a confirmação das hipóteses nulas. Ou seja, para a amostra dos alunos de MBA da FIA, concluiu-se haver baixas correlações entre a diversidade das redes sociais e satisfação no trabalho; entre o número de desenvolvedores e satisfação no trabalho e, finalmente, entre as funções de mentoria (de carreira e psicossocial) e satisfação no trabalho. Pôde-se supor que grande quantidade de apoio não basta para se obter uma alta satisfação no trabalho. Possivelmente, deve-se levar em consideração também a qualidade dos relacionamentos e dos apoios oferecidos, além dos aspectos culturais de cada país em relação à valorização das relações interpessoais.

A pesquisa apontou ainda outros resultados interessantes como fortes correlações entre as funções de carreira e psicossocial, para as arenas Trabalho, Família e Amigos, Professores e Comunidade. Estes resultados levam à reflexão sobre a relevância do ser humano integral, vista na teoria, e sobre a importância das relações interpessoais para países como o Brasil.

Diante dos resultados apresentados acima, sugere-se a ampliação do estudo sobre as redes sociais de desenvolvimento, principalmente sob o enfoque da qualidade dos relacionamentos entre as pessoas e das diferenças culturais entre países. Além disso, uma vez que a técnica de correlação R de Pearson é uma técnica para análise de relações lineares entre variáveis, sugere-se a utilização de outras técnicas estatísticas, que possam analisar de maneira mais profunda as relações não lineares entre variáveis. Aconselha-se também o uso de técnicas de estatísticas multivariadas para que seja possível o entendimento simultâneo das variáveis de estudo.

7.2 Limitações

Em relação às limitações da pesquisa, pode-se dizer que a amostra foi não-probabilística, o que leva à impossibilidade de generalização do resultado da amostra à população.

Segundo Stevenson (1981), a técnica de correlação R de Pearson deve ser utilizada para amostras aleatórias e quando a distribuição de frequência conjunta é normal. Neste estudo, a amostra não foi aleatória e não foram encontradas distribuições de frequências conjuntas normais, assim os resultados das correlações devem ser vistos com ressalva.

Outra limitação que deve ser citada diz respeito ao controle do experimento, uma vez que não foi possível a presença da pesquisadora em todas as salas de aula, em que foram aplicados os questionários.

Além disso, por ser recente o tema desta pesquisa, houve dificuldades de comparações de resultados com outros estudos e de embasamento em outras teorias.

7.2 Contribuições

Espera-se que esta pesquisa tenha contribuído para um maior entendimento das redes sociais de desenvolvimento no contexto brasileiro, uma vez que raros são os estudos sobre este tema no país.

Os resultados da pesquisa ofereceram novas formas de se entender as redes sociais de desenvolvimento e sua relação com a satisfação no trabalho - possivelmente há outros fatores que contribuem para essa relação e que merecem ser investigadas.

8 REFERÊNCIAS

- ALRED, G.; GARVEY, B. "Learning to Produce Knowledge – The contribution of Mentoring". **Organizations and People**, v. 8, p. 21, 2001.
- ARTHUR, M. B. et al. Intelligent Enterprise, Intelligent Career. **The Academy of Management Executive**. v. 9, n. 4, p. 7, 1995.
- ARTHUR, M. B.; LAWRENCE, B. S. Perspective on Environment and Career: an introduction. **Journal of Occupational Behavior**. v. 5, n. 1, p. 1-8, 1984.
- ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. A Career Lexicon for the 21st Century. **The Academy of Management Executive**. v. 10, n. 4, p. 28, 1996.
- ARTHUR, M.B. The Boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. **Journal of Management Behavior**. v. 15, n. 15, p. 295-306, 1994
- ARYEE, S; CHAY, Y, W.; CHEW, J. The Motivations to Mentor Among Managerial Employees: an interaction approach. **Group and Organization Management**. v. 21, n. 3, p. 261, 1996.
- BERNHOEFT, R. E. A. **Mentoring**: abrindo horizontes, superando limites, construindo caminhos. 2. ed. São Paulo: Gente, 2001.
- BHATTA, G. "Hands up" Mentoring in the New Zealand Public Service. **Public Personnel Management**. v. 13, n. 2, p. 169-174, 2003.
- BICKERSTAFFE, G. **Which MBA?** Financial Times Management, 13 ed., 2001
- BURKE, R. J. Mentors in Organizations. **Group and Organization Studies**, v. 9, p.353-372, 1984.
- CHANLAT, J. F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (coord.) **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo : Atlas, 1992.
- CHAO, G. T. Mentoring Phases and Outcomes. **Journal of Vocational Behavior**, v. 51, n. VB971591, p. 15-28, 1997.
- CHAO, G. T.; O'LEARY-KELLY, A. M.; WOLF, S.; KLEIN, H. J. e GARDNER, P. D. Organization Socialization: its content and consequences. **Journal of Applied Psychology**, v. 79, p. 730-743, 1994.
- CHAO, G. T.; WALZ, P. M. e GARDNER, P. D. Formal and Informal Mentorships: a comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. **Personnel Psychology**, v. 45, 1992.
- CODA, R. **Pesquisa de Clima Organizacional: uma contribuição metodológica**. 1992, 182f. Tese (Livre Docência) - Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1986.

CODA, R. **Satisfação no Trabalho e Características das Políticas de Recursos Humanos para Executivos**. 1986, 208f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1986.

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

CRAWFORD, L. **Stress and Satisfaction in a World of Projects**. In: Crawford, L; Clarke, C.F.: IRNOP IV Conference – Paradoxes of Project Collaboration in the Global Economy. Sydney, AU: University of Technology, 2000.

DAVIS, K; NEWSTROM, J.W. **Comportamento Humano no Trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DIMARCO, N. Life Style, work, group structure compatibility and job satisfaction. **Academy of Management Journal**. v. 18, p. 313-322, 1975.

DOWNEY; H.K; SLOCUM, J.W. Analyses of relationships among leaders behavior, subordinate job performance and satisfaction. **Academy of Management Journal**. v.18, p. 253-262, 1975.

DREHER, G. F.; DOUGHRTY, T. W. Substitutes for Career Mentoring: promoting opportunity through career Management and Assessment Systems. **Journal of Vocational Behavior**. v.51, p.110-124, 1997.

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

ENSHER, E. A.; MURPHY, S. E.; SULLIVAN, S E. **The Boundaryless Career in The Entertainment Industry: examining the employment experiences of executive women**. Papel apresentado na Conferência de Carreiras Criativas, London Business School, Londres, 2000.

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

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

FIA. Disponível em: <<http://www.fia.com.br/>>. Acesso em: 13/01/2006.

FILHO, C.P.T.D.; PIRES, E.; ARAÚJO, C.A. Características Evidenciáveis de Estresse em Discentes de Enfermagem. **Revista Latino-americana de Enfermagem**. v.7, n.2, 1999.

FISCHER; E. H.; WINER, D; ABROMOWITZ, S. I. Seeking Professional Help for Psychological Problems. in **New Directions in Helping**. p, 163-185. New York: Academic Press, 1983.

FREITAS, Henrique. et. al. O método de pesquisa “survey”. **Revista de Administração**, São Paulo, v.35, p. 105-112, jul/set, 2000.

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

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

GEIGER-DuMOND, A. H.; BOYLE, S. K. Mentoring: a practitioner's guide. **Training & Development**, v.3, p.51-54, 1995.

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

GORDON, S. **How to help beginning teachers succeed**. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development, 1991.

GREEN, J. **Job Satisfaction of Community College Chairpersons**. 2000. 165f. (Doctor of Philosophy) – Educational Leadership and Policy Studies, Virginia Polytechnic Institute and State University, 2000.

GREENGARD, S. Moving forward with reverse mentoring. **Workforce**. v. 81, n. 3, p.15, 2002.

HAIR, Jr. H. F. et al. **Multivariate Data Analysis**. 5 ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

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

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

HERZBERG et al. Institutional change, career mobility and job satisfaction. **Administrative Science Quarterly**. v. 23, p. 318-327, 1978.

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

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

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

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

HOFSTEDE, G. The Cultural Relativity of the Quality of Life Concept. **Academy of Management Review**. v.9, n. 3. p. 389-398, 1984.

HOPPOCK, R. **Job Satisfaction**. New York: Harper & Row, 1935.

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

JANDA, L. **Career Tests: 25 revealing self-tests to help you find and succeed at the perfect career**. New York: Barnes & Noble, 2004.

JENNINGS, E. E. **The Mobile Managers**. New York : McGraw-Hill, 1976.

KASUNIK, D.K. **The Mentoring plan for the 90's: A plan for business**. In: Diversity in mentoring: Full text proceedings & executive summaries. Atlanta, GA: Western Michigan University. p. 228-237, 1993.

KRAM, K. E. **Mentoring at work: developmental relationships in organizational life**. Glenview, IL: Scott Foresman, 1985.

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

_____. Phases of the Mentor Relationship. **Academy of Management Journal**, v. 26, n. 4, p. 608-625, 1983

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

LAWLER, E.E. **Pay and organizational effectiveness: a psychological view**. New York: Mc GrawHill, 1971.

LOCKE, E.A. What is Job Satisfaction? **Organizational Behavior and Human Performance**. vol. 4, n. 316, 1969.

LONDON, M; STUMPF, S. **Managing Careers**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

MASON, C; BAILEY, E. **Benefits and Pitfalls of Mentoring**, 2003. Disponível em: <http://www.stc.org/ConfProceed/2003/PDFs/STC50-003.pdf>, visitado em 01 de Novembro de 2005.

MCNICHOLS, C.W; STAHL, M. J.; MANLEY, T.R. A Validation of Hoppock's Job Satisfaction Measure. **Academy of Management Journal**. V. 21, n. 4, p. 713-742, 1978.

MEGGINSON, D. Instructor, Coach, Mentor: three ways of helping managers. **Management Education and Development**, v. 19, p. 33-46, 1988.

MICHAEL, A. B. The Boundaryless Career: a new perspective for organizational inquiry. **Journal of Vocational Behavior**. v. 15, n. 15, p. 295-306, 1994.

MONGE, P. R.; EINSENBERG, E. M. Emergent Communication Networks. In **Handbook of Organization Communication: na interdisciplinary perspective**, p. 304-342. Newbury Park: Sage, 1987.

- MORGAN; HAMMER. **Organizational Behavior**: an applied psychological approach, 1982.
- NOE, R.A. An Investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. **Personnel Psychology**, v. 41, p. 457-479, 1988a.
- NOE, R.A. Women and Mentoring: a review and research agenda. **Academy of Management**. v. 13, n.1, p. 65-78, 1988b.
- ORPEN, C. The effects of mentoring on employees' career success. **Journal of Social Psychology**. v. 135, p. 667-668, 1995.
- PARASURAMAN, A. **Marketing Research**. 2 ed. EUA: Addison-Wesley Publishing Company, 1991.
- PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de Dados Para Ciências Sociais: a complementaridade do SPSS**. 2 ed, Lisboa: Silabo, 2000.
- PFEFFER, J. Toward an Examination of Stratification in Organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 22, p. 553-567, 1997.
- POULSEN, M. K.; ARTHUR, M. B. Intelligent Career Navigation. **ABI/ INFORM Global**. v. 59, n. 5, p. 77, 2005.
- RAGINS, B. R. Antecedents of Diversified Mentoring Relationships. **Journal of Vocational Behavior**. v. 51, n. VB971590, p. 90-109, 1997.
- RAGINS, B. R.; COTTON, J. L. Easier Said Than Done: gender differences in perceived barriers to gaining a mentor. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 4, p. 939-951, 1991.
- RAGINS, B. R.; SCANDURA, T. A. Gender differences in expected outcomes of mentoring relationships. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 4, p. 957-971, 1994.
- REVISTA VOCÊ S/A. **Os melhores MBAs no Brasil**. São Paulo: Outubro, 2005.
- ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. Tradução Christina Ávila de Menezes. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- SALGUES, L. J. V. **Processos de Mentoria, em Pernambuco, na visão dos alunos de MBA Executivo da Universidade Federal de Pernambuco**. 2004. 165f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração, Universidade de Pernambuco, Pernambuco, 2004.
- SCANDURA, T. A. et al. Perspective on Mentoring. **Leadership & Organizational Development Journal of**, v. 17, n. 3, p. 50, 1996.
- SCANDURA, T. A. Mentorship and Career Mobility: an empirical investigation. **Journal of Organizational Behavior**, v. 13, n. 2, p. 169-174, 1992.
- SCHEIN, E. H. **Career Dynamics**: matching individual and organizational needs. Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.

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

SHEA, G. **Mentoring: Como desenvolver o comportamento Bem-sucedido do Mentor**. Tradução Nilze Freire. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SHEPPARD, H.L.; HERRICK, N.Q. **Where have all the robots gone?** New York Free Press, 1972.

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

SMITH, R. D. Mentoring new teachers: strategies, structures, and successes. **Teacher Education Quarterly**, v. 20, n. 4, p. 5-18, 1993.

SMITH; KENDAL; HULIN. The measurement of Satisfaction in Work and Retirement. **Journal of Applied Psychology**. v. 62, p. 472-479, 1997.

STEVENSON, J. W. **Estatística Aplicada à Administração**. São Paulo: Harper & Row do Brasil Ltda, 1981.

SWORTZEL, K. A.; TAYLOR, W. N. The Relationships between Selected Demographic Factors and the Level of Job Satisfaction of Extension Agents. **Journal of Southern Agricultural Education Research**. v. 55, n. 1, 2005.

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

THOMAS, D. A. The Impact of race on managers’ experiences of developmental relationships (mentoring and sponsorship): an intra-organizational study. **Journal of Organizational Behavior**, v. 11, n.6, p. 479-492, 1990.

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

VAN MAANEN, J. (editor) **Organizational Careers: some new perspectives**. London: John Wiley & Sons, 1977.

VILELLA, H. Identificar um MBA – Master in Business Administration. Disponível em: <http://www.sinprorp.org.br/Clipping/2002/146.htm>, visitado em 03 de janeiro de 2006.

WHITELY, W. T.; COETSIER, P. The Relationship of Career Mentoring to Early Career Outcomes. **Organization Studies**. v. 14, n. 3, p. 419, 1993. MAZZON, J. A. et alli (eds.) **Marketing: Aplicações de Métodos Quantitativos**. São Paulo, Editora Atlas, 1983

WHITELY, W. T; DOUGHRTY, T. W; DREHER, G. F. Relationship of Career Mentoring and Socioeconomic Origin to Managers’and Professionals’ Early Career Progress. **Academy of Management Journal**, v. 34, p. 331-351, 1991.

YEW, T.L. Determinants of Job Satisfaction Among Employees of Leading Bank in Malaysia. **Asia Academy of management Fourth Conference**. Shangai, China, 2004.

APÊNDICE - QUESTIONÁRIO

No. Questionário: _____

Caro Executivo,

Esta pesquisa tem como objetivo levantar dados para aumentar a compreensão sobre a satisfação no trabalho e sobre o avanço na carreira das pessoas, a partir de suas redes interpessoais de relacionamentos.

A natureza e o caráter desta pesquisa são fundamentalmente acadêmicos, sendo os resultados utilizados para a elaboração da dissertação de mestrado a ser apresentada para a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP).

Por gentileza, solicitamos a sua colaboração no preenchimento deste questionário. Vale notar que, todas as informações dadas são confidenciais, não necessitando que o respondente se identifique. Você poderá levar, aproximadamente, de 10 a 15 minutos para responder a todas as questões.

Desde já, agradecemos a sua valiosa participação para o avanço do entendimento sobre a carreira dos alunos de MBA. Para quaisquer dúvidas, você pode ligar para (11) 8126-6683, ou mandar e-mail para angelikishore@gmail.com. Caso queira receber os resultados desta pesquisa, é só deixar seu e-mail: _____ . Teremos todo o prazer em enviar o relatório analítico desta pesquisa para você.

Atenciosamente,

Angeli Kishore

PARTE A

1. Gênero: 1. F () 2. M ()

2. Idade:

- | | | |
|------------------------|------------------------|-------------------------|
| 1. () de 23 a 29 anos | 3. () de 37 a 43 anos | |
| 2. () de 30 a 36 anos | 4. () de 44 a 50 anos | 5. () acima de 50 anos |

3. Cursos já realizados e/ou em andamento:

1. () Curso Superior. Quantos? _____ Quais? _____
2. () Curso de Especialização *lato sensu*. Quantos? _____ Quais? _____
3. () Mestrado Profissionalizante. Quantos? _____ Quais? _____
4. () Cursos de Extensão. Quantos? _____ Quais? _____
5. () Curso de Aperfeiçoamento. Quantos? _____ Quais? _____
6. () Pós-graduação *stricto sensu*. Quantos? _____ Quais? _____
7. () Outros. Qual? _____

4. Setor principal da empresa:

1. () Agricultura, indústrias extrativas, silvicultura, pescas
2. () Construção e obras públicas
3. () Indústrias transformadoras
4. () Transportes, comunicações, eletricidade, gás, água
5. () Comércio por atacado e a varejo
6. () Atividades financeiras e imobiliárias
7. () Outros serviços (exemplo: restauração)
8. () Administração pública
9. () Serviços de saúde

10. () Educação
 11. () Outro: _____

5. Posição atual:

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

6. Tempo na empresa:

1. () menos de 1 ano 3. () de 6 a 10 anos 5. () de 16 a 20 anos
 2. () de 1 a 5 anos 4. () de 11 a 15 anos 6. () acima de 20 anos

PARTE B

1. Pense em sua carreira. Reflita sobre quais pessoas tiveram (ou têm tido) um **grande interesse em sua carreira e/ ou se empenharam (ou se empenham) para o avanço dela**, por meio de orientações profissionais e/ ou pessoais.

a) A *orientação profissional* pode ser entendida como: ajuda direta em seu trabalho ou na carreira, apoio em seu trabalho atual ou na performance do trabalho; provimento de informações e conselhos sobre potenciais movimentações na carreira.

b) A *orientação pessoal* pode ser entendida como: ajuda no esclarecimento de suas aspirações pessoais ou auxiliando a negociar questões de equilíbrio entre trabalho-vida pessoal.

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

Por favor, abaixo, escreva somente as iniciais dos nomes dessas pessoas. Deve haver no mínimo duas pessoas e no máximo seis.

Iniciais:

1.	2.	3.	4.	5.	6.
----	----	----	----	----	----

2. Nos quadrados, a seguir, por gentileza, encaixe as iniciais mencionadas acima, na *arena social* que mais define seu relacionamento com essa pessoa.

Tipos de arenas sociais:

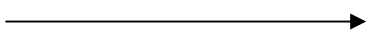
1. **Família** (todos que possuam relação de parentesco com você);
2. **Amigos** (de qualquer fonte e proximidade);
3. **Professores** (de qualquer época);
4. **Comunidade** (clubes, instituição religiosa e voluntariado) e
5. **Trabalho** (colegas de trabalho, chefes e mentores formais).

Se várias pessoas compõem uma mesma arena social, escreva as iniciais dessas pessoas juntas, na mesma caixinha dessa arena. Por exemplo, se as iniciais que você mencionou se referem, eventualmente, ao seu pai e ao seu irmão, agrupe-as na mesma arena social "Família".

Caso exista uma mesma pessoa que faça parte de diferentes arenas sociais, por favor, escolha a arena em que ela melhor se encaixa. Por exemplo, se você é casado com alguém que conheceu na faculdade, a arena que melhor descreve essa relação é "Família" e não "Amigos".

Arena social: Família Iniciais:	Arena social: Amigos Iniciais:	Arena social: Professores Iniciais:
Arena social: Comunidade Iniciais:	Arena social: Trabalho Iniciais:	

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

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

PARTE C

As perguntas abaixo têm como objetivo compreender melhor sua percepção sobre seu trabalho.

1. Por favor, para as alternativas abaixo, escolha qualquer nota de **0 a 10**, permitindo casas decimais, sendo que a nota 0 representa a menor intensidade daquele sentimento e a nota 10 a maior intensidade.

Eu gosto do meu trabalho

2. Sobre a *quantidade de tempo que você se sente satisfeito(a) com seu trabalho*, escolha abaixo qualquer nota de **0 a 10**, permitindo casas decimais, sendo que a nota 0 representa a menor quantidade de tempo que você se sente satisfeito com seu trabalho e a nota 10 a maior quantidade de tempo que você se sente satisfeito com seu trabalho.

No dia-a-dia, sinto-me satisfeito com meu trabalho

3. A partir de sua percepção, pense sobre sua satisfação com seu trabalho **comparada** à satisfação das outras pessoas em relação aos trabalhos delas. Pense se você se sente mais satisfeito que os outros ou menos satisfeito que os outros. Agora, no espaço abaixo, atribua qualquer nota de **0 a 10**, permitindo casas decimais, sendo que quanto mais próxima de 0 for a sua nota, menor será sua satisfação com o trabalho em relação a satisfação dos outros com os trabalhos deles, e quanto mais próxima de 10, maior será sua satisfação com o trabalho em relação a satisfação dos outros com os trabalhos deles.

Nota:

Muito obrigada por sua colaboração!

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)