




Formal mentoring: a bastard sibling of informal mentoring?

Mentoria formal: irmã bastarda da mentoria informal?

RAMOS FILHO, Augusto Ferreira⁽¹⁾

 0000-0001-8375-4024; Universidade Estadual de Alagoas – UNEAL, Doutor em Administração pela UFPB, BRAZIL. augusto.filho@uneal.edu.br

O conteúdo expresso neste artigo é de inteira responsabilidade dos/as seus/as autores/as.

ABSTRACT

This article aims to reflect on how formal mentoring is practiced and perceived from the perspective of informal mentoring. The background of the analysis is formal mentoring programs related to higher education. The text seeks to present mentoring as a relational process of knowledge transmission from a more experienced person to a less experienced person. In this context, based on the author's experience, the confrontation between the theory and practice of mentoring is presented, specifically, formal mentoring programs. In addition to the critique of formal mentoring as a subcategory of mentoring, the text presents the influence of fads such as coaching and mentoring to disseminate the understanding of this classification. This study was developed in the form of an essay, not only observing the theoretical implications of the mentoring theme, but also reflecting on its practice. In this construction, the author's personal experience, as an administrator of formal mentoring programs, is taken into account to present the main challenges in the planning, selection, pairing, training, structure and monitoring of such programs. The results show that the implementation of formal mentoring programs are in line with the designs proposed in the literature. Pairing mentors and mentees did not present a challenge, as all selected mentors agreed to take on volunteer positions in the programs. It is concluded that the program administrator should not accumulate functions within the organization so that he can dedicate time and energy exclusively to management issues, as well as formal training needs to be conducted concomitantly with mentoring relationships.

RESUMO

Este artigo tem como objetivo refletir sobre como a mentoria formal é praticada e percebida a partir do olhar da mentoria informal. O pano de fundo da análise são programas formais de mentoria relacionados ao ensino superior. O texto procura apresentar a mentoria como um processo relacional de transmissão de conhecimento de uma pessoa mais experiente para outra menos experiente. Neste contexto, é apresentado, a partir da experiência do autor, o confronto entre a teoria e prática da mentoria, especificamente, programas formais de mentoria. Além da crítica ao pensamento da mentoria formal como subcategoria da mentoria, o texto apresenta a influência de modismos como *coaching* e *mentoring* para disseminação do entendimento desta classificação. Este estudo foi desenvolvido na forma de um ensaio, observando não apenas as implicações teóricas da temática de mentoria, mas refletindo sobre a sua prática. Nesta construção, a experiência pessoal do autor, enquanto administrador de programas formais de mentoria, é levada em consideração para apresentação dos principais desafios no planejamento, seleção, emparelhamento, treinamento, estrutura e monitoramento de tais programas. Os resultados mostram que a implementação de programas de mentoria formal se coadunam com os desenhos propostos pela literatura. O emparelhamento de mentores e mentorados não se apresentou como um desafio, pois todos os mentores selecionados aceitaram assumir posições voluntárias nos programas. Conclui-se que o administrador do programa não deve acumular funções dentro da organização para que possa dedicar tempo e energia exclusiva às questões de gestão, assim como treinamentos formais precisam ser conduzidos concomitantemente às relações de mentoria.

INFORMAÇÕES DO ARTIGO

Histórico do Artigo:

Submetido: 25/04/2022

Aprovado: 03/10/2022

Publicação: 10/10/2022



Palavras-chaves representativas do trabalho, estas não devem estar contidas no título do artigo.

Keywords:

Mentoring, Informal mentoring, Formal mentoring, Mentoring programs

Palavras-Chave:

Mentoria, Mentoria informal, Mentoria formal, Programas de mentoria.

Introdução

Este trabalho de pesquisa tem foco em mentoria formal a partir do olhar da mentoria informal. Com o pensamento de replicar os benefícios da mentoria informal no ambiente da empresa, muitas organizações começaram a formalizar programas de mentoria (Butyn, 2003; Perrone, 2003). Instituições de ensino superior também têm adotado a mentoria formal como estratégia para auxiliar professores em início de carreira (Mullen, 2009).

Os programas de mentoria formal trazem benefícios para diferentes organizações. Entre os vários benefícios para os mentores e mentorados, encontram-se, também, os benefícios organizacionais. Entre estes, aumento de atratividade da organização, redução de *turnover*, aumento da aprendizagem e da socialização na empresa (Allen, Finkelstein & Poteet, 2009). É também uma estratégia de desenvolvimento de pessoas com resultados significativos na retenção de talentos (Kram, 1988; Egan & Song, 2008).

Desenvolver programas formais de mentoria pode auxiliar no processo de resolução de problemas organizacionais. Para que a mentoria formal cumpra este propósito, faz-se necessário estabelecer objetivos durante a fase de planejamento do programa (Ragins; Kram, 2007). Quando programas de mentoria formal possuem objetivos claros, melhores são os resultados alcançados pelas organizações (Pinho, Coetzee & Schreuder, 2005; Allen, Finkelstein & Poteet, 2009).

A mentoria é um estado relacional, caracterizado, primordialmente, por relações espontâneas e se destaca como uma prática de aprendizagem. Allen, Finkelstein e Poteet (2009, p. 29) definem mentoria como um “processo de aprendizagem relacional”. Reforçando este conceito, Ragins e Kram (2007) apresentam a mentoria como uma relação de transformação que inspira aprendizado, crescimento mútuo e desenvolvimento que beneficiam indivíduos, grupos, organizações e comunidades.

A mentoria pode ter caráter informal ou formal. A mentoria informal acontece de forma natural cujos mentores e mentorados emparelham-se por razões diversas (Allen & Eby, 2007). A mentoria formal é menos prevalente do que a informal e caracteriza-se por relações iniciadas por um programa organizacional que unem pessoas com objetivos específicos (Ragins & Kram, 2007; Allen, Finkelstein & Poteet, 2009).

Obviamente, muitos teóricos e praticantes desacreditam o ambiente “artificial” promovido pelos programas formais de mentoria classificando-os como qualquer outra coisa, menos mentoria em sua essência. A argumentação não é totalmente desprovida de sentido uma vez que caso a mentoria formal desenvolva, mesmo em um ambiente artificial, a mentoria, ela deixa de ser formal para se tornar informal. Ou seja, sai da categoria de mentoria formal para o *status* de mentoria informal.

Por esta razão, alguns teóricos divergem em relação a mentoria formal. Entre eles, destacam-se Noe (1988), Chao, Walz e Gardner (1992), e Ragins e Cotton (1999) que desafiaram a efetividade da mentoria formal, classificando-a em um subgrupo da mentoria. Neste sentido, este relato apresenta as observações do pesquisador sobre os desafios enfrentados no processo de estabelecimento programas formais de mentoria.

Neste sentido, o objetivo deste artigo é refletir sobre como a mentoria formal é praticada e percebida a partir do olhar da mentoria informal. O pano de fundo da análise são programas formais de mentoria relacionados ao ensino superior. No entanto, as recomendações e reflexões deste estudo podem servir como plataforma e embasamento para o desenvolvimento de programas de mentoria formal em diferentes ambientes de trabalho. Em meu ponto de vista, a busca por estabelecer relações de aprendizagem através do exercício da mentoria configura uma tentativa de desenvolvimento de pessoas. Neste aspecto, tanto a mentoria formal quanto a mentoria informal podem cumprir este papel. Enquanto a primeira se caracteriza por relações proximais, a segunda por relações instrumentais. Em outras palavras, a primeira auxilia tanto a vida quanto a carreira, a segunda, geralmente possui um foco ou objetivo específico na carreira.

Este estudo foi desenvolvido na forma de um ensaio, observando não apenas as implicações teóricas da temática de mentoria, mas refletindo sobre a sua prática. Minha experiência com a temática tanto como mentor quanto mentorado mostra que ainda que programas formais de mentoria sejam construídos com o propósito de florescer a mentoria informal são, de fato, vistos como filhos bastardos e indesejados. Nesta construção, parto da experiência pessoal, enquanto administrador de programas formais de mentoria, para apresentação dos principais desafios no planejamento, seleção, emparelhamento, treinamento, estrutura e monitoramento de tais programas.

Considerações sobre a metodologia de construção de programas formais de mentoria

Existem muitas formas de se estruturar programas formais de mentoria (PFM). A escolha da condução e construção destes, além de perpassar opções pessoais, são fundamentadas, em sua maioria, a partir dos estudos de Allen, Finkelstein e Poteet (2009). Contudo, é também pautada por outros autores desta linha de pesquisa (Allen & Eby, 2003; Allen, Eby & Lentz, 2006a, 2006b).

Este relato decorre, principalmente, da observação e da experiência deste pesquisador na implementação de programas formais de mentoria. Para melhor categorização das observações e percepções, as subseções deste item serão nomeadas de acordo com a proposta de estruturação de programas de mentoria segundo as recomendações de Allen, Finkelstein e

Poteet (2009). Destaca-se que a reflexão aqui apresentada baseia-se em programas formais de mentoria em instituições de ensino superior.

Planejamento e infraestrutura

A etapa de planejamento e infraestrutura, geralmente, busca responder três importantes perguntas: 1 – Onde será implantado o programa formal de mentoria?; 2 – Quais serão os objetivos do programa?; e 3 – Quem irá administrar o programa?

A resposta mais viável para a primeira pergunta seja instituições onde os possíveis administradores são funcionários. A gestão estratégica, em comum acordo com o administrador do PFM, estabelece objetivos a serem alcançados com o programa. De forma geral, os objetivos mais comuns são: 1 – Desenvolver os alunos para o mercado de trabalho; e 2 – Validar o nome da IES como formadora de profissionais de excelência.

A decisão do administrador do programa ser funcionário da instituição, especificamente em ambientes de ensino superior não é livre de desafios. De um lado positivo possibilita ao administrador: 1 – Acompanhar o programa de forma direta; 2 – Observar as relações e interações de mentores e mentorados; e 3 – Fornecer apoio e suporte aos participantes para que a mentoria possa se desenvolver. De um lado negativo, compromete as relações de mentoria em dificuldades (frequência de encontros, deficiência no relacionamento, sentimento de frustração) uma vez que o administrador encontra-se no grupo de mentores funcionários da IES. Neste aspecto, as falhas de comunicação com o administrador do programa, relatando os problemas, decorrem possivelmente pelo fato do administrador ser também colega de trabalho destes mentores. Ainda, mentorados do ensino superior se sentem frustrados em relatar pontos negativos no PFM com receio de ferir os objetivos do programa, mas principalmente de suas relações com o administrador.

Em outras palavras, interpretaram que aspectos negativos não devem ser relatados ao administrador. Muitos não compreendem que qualquer aspecto das relações, ou dificuldades do programa podem ser relatados. Ainda, que o monitoramento esteja em andamento, muitos, possivelmente, pela necessidade de gerir impressões, se abstém de relatar os desafios.

Seleção dos participantes

A etapa de seleção dos participantes, geralmente, tenta responder as questões que seguem: 1 – A participação dos sujeitos no programa de mentoria formal será voluntária ou obrigatória?; 2 – Quais serão os critérios de recrutamento e seleção dos mentorados?; 3 – Quais serão os critérios de recrutamento e seleção dos mentores?

Há consenso que a participação deva ser voluntária, considerando-se a literatura de mentoria formal que discorre sobre benefícios para os que escolhem participar desta modalidade de mentoria (Baldwin, Magjuka & Loher, 1991; Allen, Finkelstein & Poteet, 2009).

O recrutamento é realizado através de convocação dos alunos dos cursos de graduação participantes para participação em uma palestra introdutória sobre o tema mentoria. A seleção dos participantes segue variáveis de controle como gênero, raça e idade. Estas variáveis já se mostraram efetivas em estudos anteriores (Allen & Eby, 2003; Butyn, 2003; Ragins & Kram, 2007).

Os critérios de recrutamento dos mentores estão vinculados às expectativas dos mentorados. Entrevistas são conduzidas para identificação de perfis e de possíveis candidatos ideais. Os mentorados, em quase sua totalidade relatam que preferem mentores com larga experiência nas áreas que citaram como possíveis desdobramentos de suas carreiras profissionais.

Emparelhamento de mentores e mentorados

Os mentorados devem ter participação direta na escolha dos mentores. De forma geral, os mentores apontados como desejáveis pelos mentorados aceitam o convite voluntário de participação em programas de mentoria formal estabelecidos na IES. Em sua maioria, os mentores são professores. Os emparelhamentos são feitos obedecendo as escolhas dos mentorados.

Por sua vez, mentores preferem não opinar no processo de emparelhamento. A ênfase da mentoria é o mentorado. Por esta razão, mentores acreditam que estes devem ser responsáveis pela tomada de decisão do emparelhamento. (Praise & Forret, 2008). Emparelhamento randômico tem sido visto como negativo (Chao, Walz & Gardner, 1992). De forma geral, a seleção de mentores fica limitada à acessibilidade e disponibilidade dos possíveis candidatos.

Treinamento

Após o emparelhamento dos sujeitos, um treinamento é conduzido para, mais uma vez, apresentar o construto da mentoria, seu histórico e benefícios.

Posteriormente, treinamentos são conduzidos separando o grupo de mentores e mentorados.

Os treinamentos são fundamentais para a comunicação dos propósitos da organização com os programas de mentoria. Os treinamentos orientam e promovem a construção inicial do relacionamento entre mentores e mentorados (Allen, Finkelstein & Poteet, 2009). Ainda, as

políticas de treinamento do programa de mentoria precisam estar em consonância com as estratégias gerais de treinamento da organização (Goldstein & Ford, 2002).

Treinamentos são essenciais para o sucesso de programas formais de mentoria. A associação de comprometimento de mentores, compreensão dos objetivos da mentoria e percepção de efetividade estão relacionadas aos treinamentos executados pelas organizações (Allen, Eby & Lentz, 2006a). Percepções de comportamentos desejáveis de mentoria formal também estão associadas aos treinamentos (Allen, Eby & Lentz, 2006b).

Os treinamentos, assim como os programas de mentoria, precisam ter objetivos claros. Em razão da natureza única de cada programa, não se pode definir um padrão para treinamentos de PFM (Allen, Finkelstein & Poteet, 2009). Entretanto, estudos demonstram que quaisquer que sejam os tópicos, uma combinação de metodologias (debates, dinâmicas, aulas, etc.) deve ser usada (Noe, 2004).

Treinamentos podem e devem ser feitos por colaboradores e profissionais contratados para esta finalidade. A tecnologia pode favorecer os treinamentos através de vídeo conferência; entretanto, o modelo presencial proporciona mais vantagens (Allen, Finkelstein & Poteet, 2009). Outra questão relacionada ao treinamento é a duração. Os mentores geralmente são mais sensíveis ao tempo demandado do que os mentorados, devendo, portanto, ser considerado um tempo razoável que permita a participação de todos (Allen, Eby & Lentz, 2006b).

Para muitos, a ideia e a prática de mentoria é algo novo, com o qual não estão acostumados e familiarizados. Às vezes ficam sem saber se o programa formal é para ser como foi apresentado pelo administrador ou se devem tomar a iniciativa e fazer algo a mais. Estas necessidades são confirmadas pelo relato de vários participantes, em minha experiência, de sentimento de abandono ou solidão na relação de mentoria.

Estrutura e processo de mentoria

A etapa de estrutura e processo de mentoria em instituições de ensino superior precisam se vincular ao Comitê de Ética. Neste sentido, precisa-se elaborar um termo de consentimento livre e esclarecido, assinado e rubricado em todas as páginas pelo administrador do programa e voluntários, informando os riscos, os deveres e os direitos dos participantes.

Os riscos identificados geralmente se associam ao caráter relacional, os quais podem se apresentar por assédios em seus diferentes desdobramentos (moral, intelectual, sexual, constrangimento, etc.). Felizmente, estes assédios não são comuns.

Quanto aos deveres deve-se informar que precisam: 1 – Frequentar os treinamentos iniciais; 2 – Reunir-se um vez por semana com seus respectivos mentores/mentorados por 60

minutos; 3 – Responder os questionários durante o tempo da mentoria; 4 – Participar das entrevistas de acompanhamento.

Quanto aos direitos deve-se informar que: 1 – A participação é voluntária e não remunerada e, portanto, podem se recusar a participar ou retirar o consentimento em qualquer momento; 2 – Podem recusar-se a responder qualquer pergunta; 3 – Garantia de sigilo das entrevistas de acompanhamento, assegurando a privacidade e anonimato dos participantes nas discussões; 4 – Permissão, a qualquer momento, para entrar em contato com o administrador através dos telefones, endereços físico e eletrônico dispostos no documento; 5 – Que podem entrar em contato com o Comitê de Ética para esclarecimentos adicionais e/ou denúncias; 6 – Livre acesso ao conteúdo da mentoria individual, podendo

Estas questões devem ser compartilhadas uma vez que, como parte desta gestão, mentores e mentorados devem estabelecer expectativas, metas e limites das relações nos primeiros encontros (Allen, Finkelstein & Poteet, 2009). Auxiliar o estabelecimento de expectativas realistas pode suprimir problemas futuros na relação (Bercheid & Regan, 2005).

Monitoramento e avaliação do programa de mentoria

Esta etapa precisa encontrar respostas para três perguntas: 1 – Qual a frequência do monitoramento?; 2 – Qual o método de monitoramento?; e 3 – O que deve ser monitorado?

O monitoramento preferencial é o mensal, feito por contatos telefônicos seguidos de um questionário por e-mail que deve ser respondido pelos participantes e esporádicos encontros presenciais. A prática da avaliação de PFM apresenta-se como um gargalo significativo no exercício da gestão do programa de mentoria formal. Os participantes reagem de forma positiva aos contatos telefônicos e aos encontros informais. No entanto, pouquíssimos respondem as questões por *e-mail* alegando falta de tempo, esquecimento e/ou priorização de outras atividades.

As perguntas do questionário devem ter como objetivo geral identificar relações em perigo através da busca de informações sobre: 1 – Frequência dos encontros; 2 – Relação entre mentores e mentorados; 3 – Necessidade de treinamento adicional. No entanto, muitos participantes falham em reconhecer o monitoramento. Isto é comprometedor porque problemas nas relações de mentoria podem ser resolvidos com monitoramento continuado. Os estudos apontam que programas com monitoramento tanto selecionam melhor mentores quanto resolvem conflitos de interesses nas díades de mentoria (Eby, Lockwood & Butts, 1994).

Desafios no processo de implementação de programas formais de mentoria

A implementação de programas de mentoria formal experienciados por mim obedeceu ao desenho proposto pelos autores citados na chamada inicial do tópico anterior. Esteve,

portanto, limitado a investigar a efetividade desta proposta. De forma geral, o roteiro recomendado demonstrou-se, na prática, consistente e coerente com programas de mentoria formal (Allen & O'Brien, 2006; Wanberg, Kammeyer-Mueller & Marchese, 2006; Allen, Finkelstein & Poteet, 2009).

Em relação ao planejamento, infraestrutura, seleção dos participantes e estrutura e processo de mentoria, as recomendações de Allen, Finkelstein e Poteet (2009) mostraram-se integradas com o exercício prático na construção do programa formal de mentoria. Os objetivos do programa serviram de guias para os mentores e mentorados estruturarem e conduzirem os encontros de mentoria.

Ainda, percebendo a importância da figura do administrador do programa, recomenda-se que: 1 – Este não acumule funções dentro da organização para que possa dedicar tempo e energia exclusiva às questões de gestão; 2 – Caso o programa seja em IES, o administrador não deve ser selecionado entre os membros do corpo docente, visto que muitos professores são escolhidos como mentores. Minha experiência verificou que alguns mentorados sentiram-se desconfortáveis em relatar problemas nas relações de mentoria devido, possivelmente, à proximidade do administrador, que também era docente na IES, com seus respectivos mentores, preferindo resguardar e gerenciar suas impressões. Caso um docente seja selecionado, recomenda-se que este seja afastado do exercício da docência enquanto administra o programa formal de mentoria.

Os PFM administrados por este pesquisador estabeleceram critérios para a seleção de mentorados baseados em características desejáveis pelos mentores. Recomenda-se que programas formais de mentoria em IES levem em consideração apenas o desejo do mentorado em receber mentoria, assim como a disponibilidade de mentores em atender esta demanda (Ragins & Kram, 2007; Allen & Eby, 2007; Allen, Finkelstein & Poteet, 2009). Estes critérios visam criar condições para elevar a possibilidade de relações de qualidade na mentoria.

O emparelhamento de mentores e mentorados não se apresentou como um desafio, pois todos os mentores selecionados aceitaram assumir posições voluntárias nos programas. Entretanto, a etapa de emparelhamento não é simples (Eby & Lockwood, 2005) e nem fácil (Parise & Forret, 2008). A percepção de similaridade entre mentor-mentorado é associada a relações de mentoria de qualidade (Allen & Eby, 2003). Assim, mentorados indicam mentores através de modelagem de papéis, o que sugere percepção de similaridade.

Apesar de treinamentos iniciais terem sido empreendidos na estruturação dos programas formais conforme a indicação de Allen, Finkelstein e Poteet (2009), constatou-se que treinamentos formais precisam ser conduzidos concomitantemente às relações de mentoria. O administrador, através dos contatos de monitoramento e controle, deve resolver problemas individualizados, e lembrar de fornecer ao grande grupo treinamentos necessários e não relatados pelos participantes. As dificuldades são mais relatadas pelos mentores, possivelmente pelo sentimento destes de desempenhar bem suas funções. Os autores possuem

consenso de que treinamento é importante e vital para sucesso das relações de mentoria (Allen, Eby & Lentz, 2006a; Ragins & Kram, 2007; Allen & Eby, 2007; Allen, Finkelstein & Poteet, 2009). Portanto, programas formais, além dos treinamentos iniciais, devem conduzir treinamentos agendados durante o exercício da mentoria. A execução e frequência a estes treinamentos tem se mostrado complicado mediante as demandas dos envolvidos fora do programa de mentoria.

Mentoria formal: um casamento arranjado

Ao escrever este artigo, refletindo sobre o papel da mentoria e sua importância para o desenvolvimento da vida e da carreira, construí uma fundamentação teórica de PFM com o intuito de apresentar os benefícios da mentoria. Percebo que as próprias terminologias classificatórias de mentoria informal e formal segregam o objetivo primordial desta relação: interação. Entendo que uma pessoa interessada em crescimento pessoal pouco se importa se a mentoria seja formal ou informal, mas com os benefícios e resultados advindos da relação.

Contudo, ter foco apenas nos resultados, afastaria o próprio conceito de mentoria de relacional para aspectos meramente instrumentais. É neste contexto, que a mentoria formal se insere. Na mentoria informal, a espontaneidade e naturalidade são marcas de uma construção relacional que se inicia sem denominação, mas fruto de admiração, respeito e profundo sentimento de replicar o modelo digno do mentor na vida do mentorado. São estas motivações que elevam a mentoria informal ao *status* de mentoria.

A mentoria formal pode ser comparada a um casamento arranjado, onde outras pessoas opinam no processo de escolha do parceiro e principalmente no monitoramento da relação. Isto acontece porque a mentoria formal geralmente está associada a programas formais de mentoria onde os objetivos mais comuns para a prática de mentoria nas organizações são: desenvolvimento de talento gerencial, habilidade e competências, diversidade e socialização dos colaboradores (Allen, Finkelstein & Poteet, 2009). Interessante é que, mesmo em casamentos arranjados, o amor pode acontecer. A mesma lógica se adéqua a mentoria, uma vez que a partir da mentoria formal a informal pode emergir.

Neste aspecto, a mentoria formal tem motivações organizacionais anteriores aos interesses individuais dos envolvidos na relação. Este ambiente artificializado é ainda fertilizado pelos modismos do *coaching* e do *mentoring*. Enquanto o *coaching* tem se tornado uma tendência no desenvolvimento de habilidades e competências, está longe de uma comparação com a mentoria. O *coaching* tem objetivos específicos (assim como a mentoria formal) e uma vez que estes são alcançados, a parceria é desfeita. A mentoria, em contrapartida, tem o *coaching* como uma função de mentor, mas a motivação não é instrumentalização de técnicas para se obter resultados. É um desejo genuíno de sucesso, por parte do mentor, que floresce em amizade, uma das características da mentoria.

De outro lado, surge o *mentoring*, palavra inglesa para mentoria. O *mentoring* é comercializado como *coaching* para as empresas. É vendido como solução para desenvolvimento de pessoas e como antídoto para as mazelas organizacionais. Não há nada que o *mentoring* não “resolva”. Apresentado, em muitos *sites* eletrônicos e propagandas para organizações como ferramenta de desenvolvimento profissional, o *mentoring* não se insere na categoria de mentoria. Assim, *mentoring* e *coaching* se tornaram, erroneamente, sinônimos para a mentoria, especificamente a mentoria formal.

Entendo que esta construção é fomentada por indivíduos com mentalidade meramente capitalista que buscam tirar proveito das oportunidades de negócios. A mentoria formal ganha o codinome de irmã bastarda da mentoria informal, em grande parte, pela tentativa de exploração monetária de seus benefícios. A mentoria, em essência, não pode ser comprada por se tratar de uma relação onde as partes são livres para escolher o tipo e a duração da relação. Assim, ao confundir mentoria formal com *coaching* e *mentoring*, artigos de prateleiras que prometem soluções rápidas, a mentoria é comprometida.

Esta confusão é feita primordialmente pelos praticantes, querendo, metaforicamente, descrever ingredientes de uma receita pronta. Em outras palavras, pelo seu resultado final. Os ingredientes de uma receita possuem gostos, texturas, classificações e formas distintas, mas quando está preparada é meramente o resultado da receita. Esta confusão é compreensível uma vez que os praticantes são movidos pela torcida da eficácia. No entanto, é preciso desmistificar estas associações uma vez que mentoria, *mentoring* e *coaching* são conceitos distintos. Cada qual com sua utilidade e necessidade.

Os teóricos, por sua vez, são os que mais classificam a mentoria formal como um subgrupo da mentoria. Este entendimento não é totalmente verdadeiro e nem totalmente falso. Nos momentos iniciais deste ensaio apresentei as etapas de construção de um programa formal de mentoria. A intenção era mostrar como PFM seguem passos condicionantes que tolhem a naturalidade comum a mentoria. Contudo, a tentativa da mentoria formal é florescer a mentoria informal. É claro que nem sempre isto é possível e, portanto, se configura em relações com a prevalência da instrumentalização do *coaching* e do *mentoring*. Portanto, a mentoria formal não pode de forma excludente ser categorizada como um subgrupo da mentoria, porque se configura como um campo fértil para seu florescimento. Assim, o terreno é preparado e como na parábola bíblica, quem tem boas sementes produzirá bons frutos. As sementes são escolhas pessoais, dos envolvidos na relação de mentoria, e não estão vinculadas as organizações.

De outro lado, pode-se argumentar que se a mentoria formal se torna informal, ela muda de *status*. Neste sentido, deixa de ser instrumental para ser relacional. Portanto, se torna em mentoria em essência, sem chances de confusão com o que este ensaio denomina de *coaching* e *mentoring*. Este entendimento não pode ser aceito como uma verdade absoluta. Não é porque a relação migrou da formalidade para informalidade que se encontra ausente de

riscos. Espera-se que as relações de mentoria informal sejam pautadas por vieses positivos, no entanto, isto nem sempre é verdade. Há relações de mentoria aceitas e validadas como tal onde os participantes se encontram em situações de perigo em decorrência de possíveis assédios e seus diferentes desdobramentos (moral, intelectual, sexual, constrangimento, etc). Isto é verdade mais por ação do mentor em relação ao mentorado. Assim, mentoria informal não é um campo livre de perigo e, portanto, não deveria ser vista como uma classificação superior da mentoria.

A finalidade deste ensaio foi iniciar o debate sobre a mentoria formal e suas implicações na mentoria informal. Mesmos sem ter a pretensão de esgotar a temática, entendo ser de fundamental importância corrigir os significados diferentes que mentoria, *coaching* e *mentoring* possuem. Deixo como desafio de continuidade deste artigo, a busca de uma reflexão sobre as metodologias de construção de programas formais de mentoria e suas implicações para o desenvolvimento de mentoria informal.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, T. D.; Eby, L. T. (2003). Relationship effectiveness for mentors: Factors associated with learning and quality. *Journal of Management*, v. 29, p. 469–86.
- Allen, T. D.; Eby, L. T.; Lentz, E. (2006a). The relationship between formal mentoring program characteristics and perceived program effectiveness. *Personnel Psychology*, v. 59, p. 125–53.
- ALLEN, T. D.; EBY, L. T.; LENTZ, E. (2006b). Mentorship behaviors and mentorship quality associated with formal mentoring programs: Closing the gap between research and practice. *Journal of Applied Psychology*, v. 91, p. 567–78.
- Allen, T. D.; Eby, L. T. (2007). *The blackwell handbook of mentoring: a multiple perspectives approach*. Malden: Blackwell Publishing.
- Allen, T. D.; Finkelstein, L. M.; Poteet, M. L. (2009). *Designing workplace mentoring programs*. Malden: Willey-Blackwell.
- Allen, T.D.; O'brien, K. (2006). Formal mentoring programs and organizational attraction. *Human Resource Development Quarterly*, n.17, p. 43-58.
- Baldwin, T. T.; Magjuka, R. J.; Loher, B. T. (1991). The perils of participation: effects of choice of training on trainee motivation learning. *Personnel Psychology*, v. 44, p. 51-65.
- Bercheid, E.; Regan, P. (2005). *The psychology of interpersonal relationships*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Butyn, S. (2003). Mentoring your way to improve retention. *Canadian HR Reporter*, v. 16 (2), p. 13-15.

- Chao, G. T., Walz, P. M., & Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorships: a comparison on mentoring functions and contrast with non-mentored counterparts. *Personnel Psychology*, v. 45, 619–636.
- Eby, L. T.; Lockwood A. (2005). Protégés' and mentors' reactions to participating in formal mentoring programs: a qualitative investigation. *Journal of Vocational Behavior*, v. 67, p. 441–58.
- Egan, T. M.; Song, Z. (2008). Are facilitated mentoring programs beneficial? A randomized experimental field study. *Journal of Vocational Behavior*, v. 50, p. 460-81.
- Goldstein, I. L.; Ford, J.K. (2002). *Training in organizations: needs assessment, development, and evaluation*. Belmont, CA: Wadsworth & Thomson Learning.
- Kram, K. E. (1988). *Mentoring at work: developmental relationships in organizational life*. Boston: University Press of America.
- Mullen, C. A. (2009). Re-imagining the human dimension of mentoring: a framework for research administration and the academy. *The Journal of Research Administration*, v. XL, n.1, p. 10-31.
- NOE, R. A. (1988). An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. *Personnel Psychology*, v41, p. 457–479.
- Parise, M. R.; Forret, M. (2008). Formal mentoring programs: the relationship of program design and support to mentors' perceptions of benefits and costs. *Journal of Vocational Behavior*, 72, p.225–40.
- Perrone, J. (2003). Creating a mentoring culture. *Healthcare Executive*, v. 18 (3), p. 84-85.
- Pinho, S.; Coetzee, M.; Schreuder, D. (2005). Formal mentoring: mentee and mentor expectations and perceived challenges. *Journal of Human Resource Management*, v. 3, p. 20-26.
- Ragins, B. R., & Cotton, J. (1999). Mentor functions and outcomes: a comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, v. 84(4), p. 529–550.
- Ragins, B. R.; Kram, K. E. (2007). *The handbook of mentoring at work: theory, research, and practice*. California: Sage Publications.
- Wanberg, C. R.; Kammeyer-Mueller, J.; Marchese, M. (2006). Mentor and protégé predictors and outcomes of mentoring in a formal mentoring program. *Journal of Vocational Behavior*, v. 69, p. 410-23.