

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO**

PALOMA ARAÚJO ROCHA

**MENTORIA NA ROTA DO MAR: UM ESTUDO NO SETOR
ADMINISTRATIVO**

**CARUARU-PE
2016**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

PALOMA ARAÚJO ROCHA

MENTORIA NA ROTA DO MAR: UM ESTUDO NO SETOR
ADMINISTRATIVO

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.
Orientador: Prof. Luiz Sebastião dos Santos Júnior

CARUARU-PE
2016

Catálogo na fonte:
Bibliotecária – Simone Xavier CRB/4 - 1242

R672m Rocha, Paloma Araújo.
Mentoria na Rota do mar: um estudo no setor administrativo. / Paloma Araújo Rocha. –
2016.
80f. il. ; 30 cm.

Orientador: Luiz Sebastião dos Santos Júnior
Monografia (Trabalho de Conclusão de Pernambuco) – Universidade Federal de
Pernambuco, CAA, Administração, 2016.
Inclui Referências.

1. Mentoria. 2. Mentores nos negócios. 3. Funções. I. Santos Júnior, Luiz Sebastião
dos (Orientador). II. Título.

658 CDD (23. ed.)

UFPE (CAA 2016-132)

PALOMA ARAÚJO ROCHA

**MENTORIA NA ROTA DO MAR: UM ESTUDO NO SETOR
ADMINISTRATIVO**

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de
graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do
Agreste.

Caruaru, 06 de julho de 2016.

Prof. Cláudio José Montenegro de Albuquerque
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Luiz Sebastião dos Santos Júnior
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientador

Prof. Elielson Oliveira Damascena
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Examinador

Prof. Lindenberg Julião Xavier Filho
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Examinador

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me fortalecido até aqui.

Agradeço a meu orientador Luiz Sebastião dos Santos Júnior por dedicar o seu tempo para me ajudar, pela paciência, por sua generosidade, e pela confiança. Sem você a minha formação, inclusive pessoal, não seria a mesma, obrigada por cada ensinamento, você é um mestre.

Agradeço a minha mãe Gislaine Ramos de Araújo que me apoiou desde o início dessa graduação, e por ser a principal responsável pela minha formação pessoal.

Ao meu pai Paulo Alves da Rocha Filho, falecido, que foi e sempre será o homem mais importante da minha vida, infelizmente você não pode estar presente nesse momento tão importante, mas tenho certeza que você está muito feliz por me ver concretizar esse sonho, e que torce pelo meu sucesso e a minha felicidade, a você eu dedico a minha vida.

Ao meu noivo André Ferreira Assunção pela ajuda que me ofereceu desde o início, propondo dicas de como melhorar o trabalho e sugerindo soluções em momentos difíceis. Você foi quem acompanhou de perto toda a tensão do meu trabalho de conclusão, e sempre esteve ali com toda paciência e carinho do mundo. Dedico todo meu amor a você.

Agradeço também aos meus amigos da faculdade, aqueles que sempre estiveram comigo ao longo dessa caminhada, agradeço a vocês pelo carinho, pela amizade, por cada contribuição dentro e fora da sala de aula, e principalmente por tornarem a graduação muito mais agradável, proporcionando momentos de alegria e descontração, momentos estes que ficarão guardados em minha memória.

Agradeço a todos os meus professores, desde a minha alfabetização até a graduação, por transmitirem conhecimento, obrigada por insistirem em ensinar, graças a cada um de vocês eu consegui chegar até aqui, a vocês eu dedico a minha carreira/ trajetória.

Agradeço também a todos que, mesmo não estando citados aqui, contribuíram direta ou indiretamente para a conclusão dessa etapa.

Tudo que te prende está dentro da sua mente.
Você pode ser o seu maior obstáculo.
(Natalie Wiese)

RESUMO

A mentoria vem se difundindo de modo lento no Brasil e ainda é pouco utilizada formalmente pelas empresas. Visando contribuir com discussões acerca do tema, este estudo tem como objetivo analisar qual a percepção dos colaboradores do setor administrativo da Rota do Mar em relação às funções de mentoria. Adotou-se a literatura sobre mentoria, e em especial, as funções de mentoria de Kram (1988), que identificou as funções de carreira e psicossociais exercidas pelos mentores. A metodologia usada foi a abordagem exploratória, descritiva e quantitativa. A pesquisa utilizou-se de dois tipos de delineamentos: a pesquisa de levantamento e o de estudo de caso. Quanto a coleta de dados foi realizada utilizando-se como instrumento um questionário estruturado e auto administrado. Os resultados mostraram que tanto as funções de carreira quanto as psicossociais foram oferecidas pelos mentores, e que, todas as funções, com exceção da função de amizade, são consideradas de muita importância pelos respondentes.

Palavras-chave: mentoria, funções, mentores, mentorados.

ABSTRACT

Mentoring has been spreading the slow way in Brazil and is still little used formally by the companies. To contribute to discussions on the subject, this study aims to analyze the perception of the employees of the administrative sector of the Sea Route in relation to mentoring functions. literature was adopted on mentoring, and in particular the mentoring functions of Kram (1988), which identified the career and psychosocial functions performed by mentors. The methodology used was exploratory, descriptive and quantitative approach. The research used two types of designs: a survey research and case study. The data collection was performed using as instrument a structured and self administered questionnaire. The results showed that both the career functions as psychosocial were offered by mentors, and that all functions except the friendship function, are considered very important by the respondentes

Keywords: mentoring, functions, mentors, mentors.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 (3) – Entrega do Prêmio Destaque Empresarial (SILVA, 2013)	35
Figura 2 (3) – Entrega do SESI Qualidade de trabalho (SILVA, 2013)	35
Figura 1 (4) – Distribuição dos respondentes em relação a população	39
Figura 2 (4) – Distribuição dos respondentes quanto ao gênero	40
Figura 3 (4) – Distribuição dos respondentes quanto à idade	40
Figura 4 (4) – Distribuição dos respondentes quanto a escolaridade	41

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 (4) – Um(a) mentor(a) interage socialmente com o(a) mentorado(a) fora do ambiente de trabalho.	43
Tabela 2 (4) - Um(a) mentor(a) convida o mentorado(a) para almoçar/jantar com ele(a).	44
Tabela 3 (4) – Um(a) mentor(a) encoraja o(a) mentorado(a) a conversar abertamente sobre os medos e as ansiedades que tiram sua atenção do trabalho.	45
Tabela 4 (4) – Um(a) mentor(a) compartilha experiências pessoais como uma perspectiva alternativa para a resolução de problemas do(a) mentorado(a).	45
Tabela 5 (4) – Um(a) mentor(a) conversa sobre os questionamentos e preocupações do(a) mentorado(a).	46
Tabela 6 (4) – Um(a) mentor(a) demonstra muita habilidade para ouvir as conversas com o(a) mentorado(a).	47
Tabela 7 (4) – Um(a) mentor(a) mantém em segredo os sentimentos e as dúvidas que o(a) mentorado(a) compartilha com ele(ela).	47
Tabela 8 (4) – Um(a) mentor(a) expressa empatia por preocupações e por sentimentos sobre os quais o(a) mentorado(a) conversa com ele(a).	48
Tabela 9 (4) – Um(a) mentor(a) pede ao(a) mentorado(a) sugestões sobre problemas que ele(a), o(a) mentor(a), tem.	49
Tabela 10 (4) – Um(a) mentor(a) expressa sentimentos de respeito pelo(a) mentorado(a) como indivíduo.	49
Tabela 11 (4) – Um(a) mentor(a) encoraja o(a) mentorado(a) a tentar novas formas de comportamento no trabalho.	50
Tabela 12 (4) – Um(a) mentor(a) fala muito sobre as habilidades e capacidades do(a) mentorado(a).	51
Tabela 13 (4) – Um(a) mentorado(a) respeita e admira o(a) mentor(a).	52
Tabela 14 (4) – Um(a) mentorado(a) tenta imitar o comportamento de trabalho do(a) mentor(a).	52
Tabela 15 (4) – Um(a) mentorado(a) concorda com as atitudes e com os valores do(a) mentor(a).	53
Tabela 16 (4) – Um(a) mentorado(a) tenta ser como o(a) mentor(a) quando chega em uma posição similar à dele(a).	53
Tabela 17 (4) – Um(a) mentor(a) dá ao(a) mentorado(a) tarefas que aumentam seus	54

contatos pessoais com outros(as) colegas de profissão.	
Tabela 18 (4) – Um(a) mentor(a) escolhe (ou ajuda) o(a) mentorado(a) para uma promoção.	55
Tabela 19 (4) – Um(a) mentor(a) designa responsabilidades ao(a) mentorado(a) que aumentam seu contato com pessoas que possam julgar seu potencial para oportunidades no futuro.	56
Tabela 20 (4) – Um(a) mentor(a) ajuda o(a) mentorado(a) a conhecer novos(as) colegas de profissão.	56
Tabela 21 (4)- Um(a) mentor(a) sugere estratégias específicas para que o(a) mentorado(a) consiga atingir seus objetivos de trabalho.	57
Tabela 22 (4) – Um(a) mentor(a) sugere estratégias específicas para que o(a) mentorado(a) alcance objetivos de carreira.	58
Tabela 23 (4) – Um(a) mentor(a) compartilha idéias com o(a) mentorado(a).	58
Tabela 24 (4) – Um(a) mentor(a) oferece ao(a) mentorado(a) feedback sobre o seu desempenho atual.	59
Tabela 25 (4) – Um(a) mentor(a) encoraja o(a) mentorado(a) a se preparar para desenvolver-se.	60
Tabela 26 (4) – Um(a) mentor(a) conversa com o(a) mentorado(a) sobre a própria carreira dele(a) – o(a) mentor(a).	60
Tabela 27 (4) – Um(a) mentor(a) assume a culpa ou o crédito em situações controversas.	61
Tabela 28 (4) – Um(a) mentor(a) ajuda a terminar tarefas ou a cumprir prazos que de outra forma seriam difíceis para o(a) mentorado(a) conseguir.	62
Tabela 29 (4) – Um(a) mentor(a) reduz riscos desnecessários que possam ameaçar as possibilidades do(a) mentorado(a) em ser promovido(a)	62
Tabela 30 (4) – Um(a) mentor(a) designa tarefas no trabalho que preparam o(a) mentorado(a) para ser um(a) profissional competente.	63
Tabela 31 (4) – Um(a) mentor(a) dá apoio e feedback sobre o desempenho do(a) mentorado(a) como profissional	64
Tabela 32 (4) – Um(a) mentor(a) dá ao(a) mentorado(a) tarefas que ofereçam oportunidades de aprender novas habilidades.	64
Tabela 33(4) –resumo das médias dos itens do questionário em cada uma das escalas avaliadas	65

LISTA DE QUADROS

Quadro 1(2) – Tipos de Mentoria	22
Quadro 2 (2) – Funções de Mentoria	30
Quadro 1 (4) – Itens conforme foram apresentados no questionário	42

LISTA DE ABREVIATURAS

PE- Pernambuco

SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SESI- Serviço Social da Indústria

SINTEX- Sindicato das Indústrias de Fiação, Tecelagem e do Vestuário de Blumenau

FIEPE- Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco

ASCAP- Associação dos Confeccionistas de Santa Cruz do Capibaribe

SINDVEST- Sindicato das Indústrias do Vestuário de Pernambuco

SUMÁRIO

1. Introdução	15
1.1. Problema de Pesquisa	15
1.2. Pergunta de Pesquisa	17
1.3. Objetivos	17
1.3.1. Objetivo Geral	17
1.3.2. Objetivos Específicos	17
1.4. Justificativas	17
1.4.1. Justificativas Teóricas	17
1.4.2. Justificativas Práticas	18
2. Fundamentação Teórica	20
2.1. Mentoria: A Origem do Termo	20
2.2. Tipos de Mentoria	21
2.3. Teoria da Mentoria	22
2.4. Funções de Mentoria	24
2.4.1. Funções de Carreira	25
2.4.1.1. Patrocínio	25
2.4.1.2. Exposição/ Visibilidade	26
2.4.1.3. <i>Coaching</i>	26
2.4.1.4. Proteção	27
2.4.1.5. Tarefas Desafiadoras	27
2.4.2. Funções Psicossociais	28
2.4.2.1. Modelagem de Papéis	28
2.4.2.2. Aceitação e confirmação	28
2.4.2.3. Aconselhamento	29
2.4.2.4. Amizade	29
2.5. Fases da Mentoria	31
2.5.1. Iniciação	31
2.5.2. Cultivo	31
2.5.3. Separação	32
2.5.4. Redefinição	32
3. Procedimentos Metodológicos	33
3.1. Natureza da Pesquisa	33

3.2.	Delineamento da Pesquisa	33
3.3.	Organização: Rota do Mar	34
3.4.	População	36
3.5.	Instrumento de Coleta de Dados	36
3.6.	Coleta de Dados	37
3.7.	Análise dos Dados	37
4.	Apresentação e Análise dos Resultados	39
4.1.	Tratamento Estatístico dos Dados	39
4.1.1.	Estatística Descritiva	39
4.1.1.1.	Dados Demográficos da Amostra	39
4.1.1.2.	Dados Sobre as Funções de Mentoria	41
4.1.1.2.1.	Funções Psicossociais	43
4.1.1.2.1.1.	Amizade	43
4.1.1.2.1.2.	Aconselhamento	44
4.1.1.2.1.3.	Aceitação e Confirmação	48
4.1.1.2.1.4.	Modelagem de Papéis	51
4.1.1.2.2.	Funções de Carreira	54
4.1.1.2.2.1.	Exposição/ Visibilidade	54
4.1.1.2.2.2.	<i>Coaching</i>	57
4.1.1.2.2.3.	Proteção	61
4.1.1.2.2.4.	Patrocínio	63
4.1.1.2.2.5.	Tarefas Desafiadoras	63
5.	Considerações Finais	66
5.1.	Conclusões	66
5.2.	Recomendações	68
	Referências	69
	APÊNDICE A – Instrumento de coleta de dados	74

INTRODUÇÃO

Nesse Capítulo serão apresentados o problema e a pergunta de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos bem como suas justificativas, teóricas e práticas. Este é um estudo exploratório que procura detectar quais funções de mentoria estão sendo exercidas pelos profissionais mais experientes, mentores, de uma empresa atuante no ramo de confecções de vestuário, e a partir disso, analisar com que frequência ocorre a execução dessas funções.

1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

Um dos maiores desafios que os administradores enfrentam é fazer com que as organizações acompanhem os grandes avanços tecnológicos, tais desafios geram impactos relevantes nas empresas, e afetam diretamente a sua performance (OLIVEIRA, 2004).

Para sobreviver e se destacarem as organizações devem atuar como agentes da mudança (DRUCKER, 2012). Levando em conta que a conjuntura pede essas grandes mudanças, se faz necessário que a instituição invista nas pessoas e incentive o seu aprendizado, fazendo com que elas ultrapassem o seu próprio desempenho (CHIAVENATO, 2004).

Convencidas da indispensabilidade de valorizar seu capital humano, as organizações percebem uma crescente necessidade de aperfeiçoamento da área de gestão de pessoas (KONDO, 1994), e buscam processos que estejam alinhados à sua estratégia (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001).

Há uma grande preocupação em conseguir o envolvimento e o comprometimento de todos, pois a sobrevivência e o sucesso da empresa dependem das habilidades e competência dos seus colaboradores, visto que eles representam o maior ativo de uma organização (DRUKER, 1992).

As relações interpessoais são componentes que contribuem para a formação do relacionamento real na empresa (COSTA, 2003), em toda relação às pessoas necessitam da contribuição umas das outras, inclusive nas relações profissionais.

A mentoria é a ação de influenciar, orientar, ouvir, clarificar as ideias e auxiliar na tomada de decisão para que a pessoa que venha a ser orientada possa assumir responsabilidades posteriormente (SHEA, 2001).

Essa ação proporciona não apenas suporte na carreira, como também suporte emocional e auxilia em aspectos tanto psicológicos como sociais (KRAM; ISABELLA, 1985). Segundo as mesmas autoras o mentor age como guia, conselheiro e oferece ajuda ao jovem quando necessário.

São poucos os estudos sobre mentoria que estão associados à gestão de pessoas. Contudo, pode-se perceber que tal relacionamento quando estruturado é uma estratégia muito eficaz no desenvolvimento de pessoas (DONIDA, 2009).

Apesar do tema não estar muito difundido no Brasil a prática ocorre a anos de modo informal. É possível que a mentoria tenha exercido influências em várias áreas, para exemplificar, basta pensar nos relacionamentos que foram significativos na sua vida, que lhe ajudaram a escolher o melhor caminho, que fizeram você evoluir, melhorar de alguma forma, provavelmente tenha sido mentoria (ERLICH, 2012).

Em virtude disso, gerou-se o interesse de examinar a prática da mentoria informal e identificar características presentes em cada função que venham facilitar ou dificultar a relação. As funções do mentor podem ter diferentes significâncias, por isso é importante analisar percepções peculiares (SANTOS JÚNIOR, 2005).

Para o desenvolvimento da pesquisa foi escolhida a empresa Rota do Mar, localizada em Santa Cruz do Capibaribe- Pernambuco (PE).

A economia de Pernambuco tem apresentado um desenvolvimento diferenciado. O Polo de Confeccões do Agreste, teve um aumento de oito mil novos empreendimentos ligado a confecção, na última década, há agora cerca de vinte mil empreendimentos, o polo é o segundo maior do País, ficando atrás apenas de São Paulo (SEBRAE-PE, 2014).

Santa Cruz do Capibaribe é a terceira maior cidade do Agreste Pernambucano, e possui um enorme potencial empreendedor. A cidade ocupa o 10º lugar no ranking com maior quantidade de empresas formais em Pernambuco, entre elas está a Rota do Mar que é responsável por cerca de 20% da produção total da cidade (SILVA; SILVA; SILVA, 2015).

A Rota do Mar completa em 2016 vinte anos de existência. Embora seja relativamente nova no mercado a empresa carrega uma marca forte. Nos anos de 2000 e 2001 recebeu o prêmio “Destaque empresarial” (SILVA, 2013). O objetivo da premiação é mostrar micro e pequenas empresas que por meio da aplicação de bons métodos de gestão, tiveram resultados significativos (GERDAU, 2008).

Apesar da preocupação que a Rota do Mar demonstra quanto a qualidade de vida dos seus colaboradores, fato esse que se confirma com a premiação recebida pelo Serviço Social da Indústria (SESI) de qualidade no trabalho, sendo considerada uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil, não foi identificado nenhum programa formal de desenvolvimento de pessoas (SILVA, 2013).

Por esse motivo tentou-se analisar até que ponto é possível identificar um modelo

de mentoria informal e conhecer a percepção dos colaboradores da empresa sobre essa experiência.

1.2. PERGUNTA DE PESQUISA

Qual a percepção dos colaboradores do setor administrativo da Rota do Mar em relação às funções de mentoria?

1.3. OBJETIVOS

A seguir serão descritos o objetivo geral e os objetivos específicos do trabalho.

1.3.1. Objetivo Geral

Analisar qual a percepção dos colaboradores do setor administrativo da Rota do Mar em relação às funções de mentoria.

1.3.2. Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são:

- Identificar as funções de mentoria exercidas pelos colaboradores mais experientes, mentores, da Rota do Mar.
- Identificar a importância de tais funções, na percepção dos colaboradores menos experientes, mentorados.
- Identificar com que frequência as funções de mentoria foram percebidas como fornecidas.

1.4. JUSTIFICATIVAS

Nessa seção serão apresentados os motivos de natureza teórica e prática que levaram a escolha do tema.

1.4.1. Justificativas Teóricas

Há uma significativa quantidade de escritos e publicações internacionais que tratam sobre a mentoria, dados da 1ª Conferência Internacional de Mentoria, realizada em Vancouver em 1986, mostram que o estudo sobre o assunto se fortalece, companhias, como, por exemplo,

Johnson & Johnson, Bellcore, Bell Laboratories, Merrill Lynch, entre outras, estão aplicando programas formais de mentoria (AZEVEDO; DIAS, 2002).

Mesmo sendo foco de atenção em estudos e indagações nos Estados Unidos, e na Europa, o debate sobre mentoria ainda não está propagado no Brasil, o interesse pela problemática ainda é muito recente no país (SOUZA, 2006), desta forma, constitui-se de um vasto campo para pesquisas.

Estudar as organizações a nível nacional é importante para entender melhor a realidade local. A pesquisa se propôs a compreender a prática informal do fenômeno de mentoria, quais funções estão sendo praticadas, e qual a importância que é dada a estas funções, pretende-se conhecer a percepção dos respondentes sobre características positivas e negativas de cada função.

Diante disto, a pesquisa pretende complementar a literatura acadêmica acerca do tema colaborando com as discussões sobre a construção de um modelo que venha a se tornar uma referência para os gestores que almejam implantar programas formais de mentoria em suas organizações.

1.4.2. Justificativas Práticas

Aparentemente são poucas as empresas brasileiras que conhecem e utilizam programas de mentoria, e se o fazem, não revelam, pois é notória a ausência de relatos sobre tais práticas em escritos do Brasil (SALGUES, 2004).

Este trabalho torna-se relevante, à medida que busca entender como ocorre a relação entre mentor e mentorado, pretende descobrir quais são as funções de mentoria que são consideradas mais importantes, e ainda, verificar se essas funções estão sendo bem desempenhadas.

Este conhecimento poderá ser útil para diversos gestores, principalmente na área de gestão de pessoas, no sentido de oferecer um acompanhamento satisfatório para os profissionais iniciantes na organização, além disso os administradores poderão alterar a realidade dos relacionamentos organizacionais como um todo através da criação de uma cultura de mentoria na empresa.

As informações obtidas na conclusão deste trabalho podem e devem ser utilizadas pela Rota do Mar para observar as funções que proporcionam maiores benefícios, identificar e valorizar os profissionais que conseguem desempenha-las com maior eficiência.

A partir dos resultados, a empresa pode verificar a possibilidade de implantar um

programa formal e estruturado de mentoria na empresa.

Nesse capítulo contextualizamos o problema de pesquisa, elaboramos a pergunta de pesquisa, seus objetivos e suas justificativas. O capítulo seguinte se apresenta como uma fundamentação teórica que pretende aprofundar o tema mentoria.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta Fundamentação Teórica irá abordar a origem, bem como, a caracterização da mentoria, após a clarificação do conceito, serão esclarecidas ainda as funções de mentoria, suas fases e os seus tipos.

2.1. MENTORIA: A ORIGEM DO TERMO

A ideia do termo mentor vem da obra de Homero “A Odisseia”. Odisseu (Ulisses), Rei de Ithaca, foi batalhar na Guerra de Tróia e entregou os cuidados da sua família a seu fiel e sábio amigo de nome Mentor, que atuava como conselheiro e mestre do seu filho Telêmaco (SHEA, 2001). Muitos anos após o fim da Guerra Ulisses ainda não havia voltado para o seu lar e o seu filho decide partir em busca de notícias do pai. Por Telêmaco ser muito novo, Mentor decide acompanhá-lo em sua caminhada, dando-lhe suporte, orientação e coragem para seguir em frente em busca de seu objetivo. Mentor foi o principal responsável pela formação de Telêmaco, contribuiu para a definição do seu caráter e formação dos seus valores, ele atuava como segundo pai, professor e guia (BELLODI; MARTINS, 2005).

Palas Atena, a deusa da sabedoria, muitas vezes assumia a forma de Mentor para clarear os caminhos de Telêmaco, a parceria Mentor-Atena torna concreto a contribuição do Mentor para auxiliar no amadurecimento e desenvolvimento do jovem. A presença do mentor era algo extremamente importante quando havia a necessidade da tomada de decisões práticas e escolhas críticas. Porém ao fim da trajetória nota-se o amadurecimento de Telêmaco, e a sua autonomia em relação a tomada de decisões (BELLODI; MARTINS, 2005).

A obra “As aventuras de Telêmaco: Filhos de Ulisses”, escrita por François de Salignac de La Mothe-Fénelon, em 1699, focaliza a educação de Telêmaco, enaltecendo ainda mais o papel de Mentor, o livro definiu claramente o papel a ser desempenhado pelo mentor (MONTE, 2011). A palavra mentor passa então a ser empregada para indicar um homem sábio, um amigo, conselheiro, orientador, professor e tutor (SHEA, 2001).

Já no universo dos negócios a mentoria surgiu na década de 70 (RÉGIS; DIAS; MELO, 2006), em um mercado cada vez mais exigente, e em uma era de mudanças tecnológicas, onde as inovações começam a surgir com maior intensidade, e é nesse contexto de um mercado crescente e diversificado que surge a necessidade de expandir os conhecimentos e criar um ambiente que forneça condições para que as pessoas pudessem desenvolver o seu potencial criativo, com o objetivo de trazer diferencial competitivo para as organizações (SANTOS; TRACTENBERG; PEREIRA, 2005).

Para Coimbra (2007) “A mentoria, no mundo atual, pode e deve ser tratada como um diferencial competitivo para as empresas considerando o seu potencial de resultados no desenvolvimento, na formação e na preparação dos futuros líderes do negócio” (p.16). A mentoria também pode ser considerada como um processo de contribuição na aprendizagem individual (SILVA, 2008).

As relações de mentoria, por sua vez, podem surgir de maneira natural, ou seja, de modo informal, ou serem provocadas, formal. Na próxima seção será abordado, os tipos de mentoria existentes.

2.2. TIPOS DE MENTORIA

Há nas organizações dois tipos de mentoria: formal e informal. Esses relacionamentos são diferentes tanto em sua estrutura como em sua duração (MORAES; DIAS; SALGUES, 2004).

De acordo com Kram (1988), os relacionamentos informais não são estruturados pela organização e duram, de três a seis anos, já a mentoria formal é um processo estruturado e ocorrem dentro da organização, em um curto período, de seis meses a um ano.

Shea (2001) apresenta outra visão acerca da duração, segundo ele, a mentoria formal é de curto ou longo prazo, será de curto prazo quando for estabelecido um período onde se pretender atingir objetivos específicos da organização, e de longo prazo quando acontece uma substituição, ou seja, o relacionamento irá preparar alguém para assumir o cargo de outro.

A mentoria formal é desenvolvida com a assistência ou intervenção da organização, há toda uma estrutura de suporte para que a relação ocorra da melhor maneira possível, as metas, objetivos e parâmetros são definidos pela organização (KRAM, 1988), e focam especialmente na orientação, desenvolvimento, e a retenção de talentos (MONTE, 2011).

Os relacionamentos informais de mentoria são espontâneos, desenvolvem-se através de uma mútua identificação, um mentor escolhe o mentorado através do qual ele se reconhece quando mais jovem, e os mentorados selecionam os mentores que são vistos, por eles, como exemplos, ou seja, os indivíduos se juntam por suas próprias características e necessidades individuais, sem precisar existir o envolvimento da organização. Os relacionamentos informais focam em ajudar o mentorado a alcançar os seus objetivos de carreira (SALGUES, 2016; KRAM, 1988).

Apesar do interesse em implantar programas formais de mentoria, a literatura mostra que mentores e mentorados preferem o relacionamento informal (COIMBRA, 2007). O

relacionamento informal ocorre pela identificação de ambos, nota-se uma “química” na relação entre mentor e mentorado, e há um progresso constante na qualidade do relacionamento, além disso o mentorado recebe um maior apoio do seu mentor quanto as funções de carreira (MONTE, 2011). Como já foi citado anteriormente essa pesquisa irá examinar a prática da mentoria informal, que é, ainda, o tipo que ocorre com mais frequência na maioria das organizações.

O Quadro 1 (2) apresenta um resumo dos tipos de mentoria apresentados nessa seção. Na próxima seção serão destacados alguns conceitos referentes ao termo mentoria.

MENTORIA INFORMAL	MENTORIA FORMAL
▪ Natural- espontânea ▪ Duradoura ▪ Mentor atua em diversos papéis ▪ Amplo impacto sobre o mentorado ▪ Química especial (ligação) ▪ Ausência de treinamento ▪ Sem tempo definido para encerrar a relação	▪ Planejada ▪ Sistemática ▪ Estruturada ▪ Duração: 6 meses a um ano ▪ Mentor: papel limitado ▪ Impacto intencional sobre o mentorado ▪ Metas e objetivos definidos ▪ Monitoração, avaliação, aperfeiçoamento ▪ Final da relação pré-determinado (pode continuar informalmente)

Fonte: Kram, 1985

Quadro 1 (2) – Tipos de Mentoria

2.3. TEORIA DA MENTORIA

“A mentoria (*mentoring*) vem sendo reconhecida mundialmente como um dos melhores métodos para desenvolvimento do indivíduo em diversas dimensões da vida” (ERLICH, 2011, p.1), nos Estados Unidos, Europa e Canadá a mentoria tem se difundido de forma significativa (SALGUES, 2004), de acordo com Azevedo e Dias (2002), um terço das

grandes empresas norte americanas implantaram programas formais de mentoria. Torna-se perceptível que essa ferramenta vem se revelando como uma tendência em crescimento (CARVALHO, 2003; RÉGIS, 2005; SALGUES, 2004).

Kram (1988) destaca que a mentoria é um relacionamento que acontece entre um jovem e um adulto mais experiente, que irá proporcionar auxílio ao cidadão mais jovem, possibilitando uma maior aprendizagem no mundo do trabalho. Esta definição encontra suporte no livro de Shea (2001) que define mentoria como um método no qual uma das partes dedica seu tempo e conhecimento para desenvolver pensamentos e habilidades, e encorajar o crescimento, principalmente dos iniciantes, dentro das organizações.

Além disso, o mentor oferece suporte psicossocial que serve para aumentar a estima e competência percebida do mentorado (ERLICH; DIAS, 2010). Mentores surgem em variados momentos de nossas vidas, e através de suas realizações e de seu empenho, evidenciam a grande capacidade que as pessoas possuem (SHEA, 2001; ERLICH, 2014).

Segundo Silva (2008), o processo de mentoria é um método onde uma pessoa com maior conhecimento supervisiona e estimula a reflexão e a aprendizagem de outra pessoa com menor vivência. Essa relação de mentoria tem o potencial de facilitar e colaborar com o desenvolvimento de carreira e pessoal dos indivíduos (KRAM, 1983).

A Mentoria é capaz de ser uma ferramenta valiosa na vida de uma pessoa, no âmbito pessoal ou profissional, todos temos a capacidade de ensinar e ajudar uns aos outros, da mesma forma que temos a capacidade de aprender, ou seja, fomos ou seremos mentores e somos ou seremos aprendizes, mentorados de alguém (XIMENES, 2014).

Em seu estudo Liang et al (2002, apud MORAES; DIAS; SALGUES, 2004) constataram que o sucesso do relacionamento entre mentor e mentorado é pleno quando ambos se gostam, quando há o comprometimento com a relação, e os dois têm ciência de suas responsabilidades, bem como, têm algo a oferecer para o outro, dessa forma, a comunicação acontecerá de uma maneira fluida.

A relação tem como característica a definição de metas e objetivos, que satisfaçam todas as partes envolvidas no processo (JAESCHKE, 2012). A depender do contexto que o relacionamento irá ocorrer os benefícios podem se expandir a os mentores, mentorados e as organizações (ERLICH, 2014).

Os mentores se beneficiam com a autossatisfação, ao ajudar outra pessoa se sentem produtivos e reconhecidos, além do mais, conseguem ampliar a sua rede de relacionamentos, e conquistam a lealdade de seus mentorados. O mentorado aprende mais rápido, consegue se

socializar melhor, apresenta uma maior satisfação com o trabalho, e menor grau de estresse. A organização se beneficia com a redução da rotatividade, facilitação da aprendizagem, maior retenção e aproveitamento dos empregados e melhora no seu rendimento (ERLICH, 2011).

Indivíduos que tiveram acesso a experiência da mentoria são mais comprometidos, estão mais satisfeitos com a carreira, conseguem mais promoções e atingem maiores níveis salariais (KRAM, 1985). “Além dos benefícios na carreira, o mentorado recebe suportes que abrangem seu senso de identidade e competência interpessoal” (SOUZA, 2006, p.14).

No início desse século, começou-se a refletir sobre a possibilidade de uma pessoa ter mais de um mentor. Hoje, podemos verificar que as pessoas não dependem de um, mas sim de uma diversidade de mentores, de fontes tanto internas quanto externas às organizações das quais fazem parte (HIGGINS; KRAM, 2001; MELO et al, 2005).

É pouco provável que um único mentor seja capaz de proporcionar todos os benefícios requeridos em um relacionamento de mentoria, há então a necessidade do auxílio de múltiplas pessoas ao longo da carreira, uma rede de mentores (HIGGINS; KRAM, 2001).

O que irá definir a relevância de um mentor é a situação em que se encontra o mentorado, cada estágio acadêmico ou de desenvolvimento de carreira vai requerer um tipo de mentor, com competências e saberes específicos (ALLEN, 1999 apud MONTE 2011).

Ter uma rede de relacionamento proporciona ao mentorado uma diversidade de mentores com diferentes pontos de vistas, conhecimentos e habilidade, os quais podem fornecer distintas funções de mentoria (MELO et al, 2005).

A próxima seção irá abordar especificamente as funções de mentoria, que é, do ponto de vista da fundamentação teórica, a parte mais importante do trabalho.

2.4. FUNÇÕES DE MENTORIA

O modelo de funções que será abordado nesse estudo é o modelo proposto pela professora norte-americana Kathy Ellen Kram, que é ainda o mais utilizado na literatura acadêmica.

O modelo internacional de mentoria estabelecido por Kram (1988), corresponde às funções desenvolvidas pelo mentor. As funções de mentoria são indispensáveis para diferenciar a relação de desenvolvimento de outras relações no trabalho (KRAM, 1988).

As funções são fatores que aumentam o crescimento individual e o progresso profissional, pois auxiliam as pessoas a encararem os desafios de cada fase de suas carreiras (KRAM, 1985).

Quanto maior for a quantidade de funções oferecidas pelo mentor, mais benefícios serão levados ao mentorado, e por consequência maiores os benefícios para a organização de uma maneira geral (RÉGIS; DIAS; MELO, 2006).

Kram sintetizou as funções de mentoria como sendo convergentes em duas categorias: As funções de carreira e as funções psicossociais.

As funções de carreira possibilitam suporte que garante o aprendizado dos papéis que o mentorado irá assumir profissionalmente e que o preparam para galgar cargos na hierarquia, e avançar em sua carreira (GUEIROS, 2007). Essas funções de desenvolvimento de carreira representam os aspectos mais ligados ao trabalho, elas impactam na promoção, recompensa, socialização e aspirações do indivíduo (GUEIROS, 2009; SOUZA, 2006).

As funções psicossociais representam aspectos diretamente ligados a qualidade do relacionamento interpessoal, oferecem apoio ao mentorado em forma de amizade e aconselhamento (KRAM, 1988). São funções que afetam o indivíduo no nível pessoal, alavancando sua autoestima, o sentimento de competência, clareza de identidade, autovalorização e eficácia no papel profissional (PONCIONI, 2014). Além disso, geram impacto na satisfação no trabalho, no estresse, no comprometimento e na rotatividade (RAGINS; KRAM, 2007; RAGINS, 1997).

As funções de carreira e psicossociais não são totalmente distintas. O mentor pode realizar as duas funções simultaneamente. Os relacionamentos que fornecem as duas categorias de funções se caracterizam por uma maior intimidade e vínculo interpessoal (GUEIROS, 2009; SALGUES, 2004).

2.4.1. Funções de Carreira

As funções de carreira abrangem: patrocínio; exposição/visibilidade; *coaching*; proteção; e tarefas desafiadoras.

2.4.1.1. Patrocínio:

De acordo com Kram (1988) essa é a função de carreira mais observada. O patrocínio é o apoio explícito do mentor ao mentorado, o que demonstra confiança na competência e no caráter do mentorado (DONIDA, 2009). Este apoio é um fator crítico para o desenvolvimento do mentorado na organização, e pode acontecer tanto em reuniões formais quanto em conversas informais com pessoas que participam da tomada de decisão (CARVALHO; DIAS, 2003).

Essa função contribui na construção da reputação do mentorado, e possibilita oportunidades no trabalho que podem capacita-lo para posições mais elevadas (DREHER; DOUGHERTY, 1997 apud CARVALHO, 2003). Não é apenas o que o patrocinador fala a respeito do mentorado, mas principalmente o conhecimento que ele fornece que cria essas oportunidades (KRAM, 1988).

No entanto, confiar em um único patrocínio pode ser arriscado, se por qualquer motivo o patrocinador se afastar ou chegar a abandonar a organização, a carreira do mentorado pode ser prejudicada (SANTOS JÚNIOR; 2005).

O patrocínio parece oferecer um benefício unilateral, no entanto, se o mentorado for bem-sucedido profissionalmente o mentor irá ganhar credibilidade (RÉGIS, 2005). Porém, se por acaso vier a acontecer o contrário o mentor certamente será apontado como principal responsável pelo insucesso do seu mentorado (CARVALHO; DIAS, 2003).

2.4.1.2. Exposição/ Visibilidade:

Ocorre quando o mentor determina tarefas que possibilitam que o mentorado tenha contato com pessoas e setores chaves na organização, ao designar responsabilidades, o mentor permite que o mentorado demonstre sua competência, suas habilidades e o seu potencial, possibilitando futuras progressões na carreira (KRAM, 1988). Estas ocupações fazem o mentorado aprender sobre os níveis de autoridade mais elevados na empresa (RÉGIS, 2005).

Da mesma forma que o patrocínio essa função pode oferecer riscos, se o mentorado não corresponder às expectativas criadas pelo mentor a sua reputação poderá ser prejudicada (KRAM, 1988).

2.4.1.3. *Coaching*:

Para Kram (1988), de todas as funções de carreira, a função de *coaching* é a mais ligada às tarefas realizadas pelo mentorado.

É um processo que contribui para aprimorar os conhecimentos e aumentar a compreensão do mentorado sobre como navegar no mundo do trabalho, melhorando desta forma seu o desempenho (COIMBRA, 2007).

De acordo com Ferreira (2013), o *coaching* tem como objetivo auxiliar no desenvolvimento de competências e habilidades necessárias para atingir objetivos específicos, o orientador elabora técnicas que levam o orientando a encontrar e implementar suas próprias soluções.

O mentor desempenha um papel semelhante ao treinador de um time esportivo, propõe estratégias para a ação e o fazer acontecer, destaca os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças (DREHER; DOUGERTTY, 1997 apud CARVALHO, 2003), e instiga o mentorado a analisar seus erros para que não sejam repetidos posteriormente (CLUTTERBUCK, 2008).

É uma função importante tanto nos estágios iniciais da carreira como nos avançados. Nos estágios iniciais o mentor confirma a importância da sua experiência oferecendo recomendações para que o mentor alcance uma nova posição na hierarquia (COIMBRA, 2007).

Nos estágios mais avançados o treinador continua fornecendo informações obtidas com gerentes mais experientes, ele mostra quem são as pessoas confiáveis, aquelas que tem poder, quem são as pessoas chave, como aproximar-se delas e quem o mentorado terá de enfrentar para progredir (PONCIONI, 2014).

As recomendações recebidas através do *coaching* são fundamentais para o progresso na carreira (COIMBRA, 2007).

2.4.1.4. Proteção:

A proteção acontece quando, os desafios são expostos ao mentorado e, em alguns casos, frente a inexperiência do mentorado, o mentor evita que ele seja exibido, desnecessariamente, a circunstâncias prejudiciais ao seu desenvolvimento (KRAM, 1988).

Até que o mentorado conquiste níveis de desempenho aceitáveis, o mentor irá agir como um escudo, evitando que as falhas do mentorado sejam reconhecidas (GUEIROS, 2009). O que envolve assumir a responsabilidade de atos e situações críticas, e intervir em casos que o mentorado ainda não esteja pronto para alcançar um resultado satisfatório (RÉGIS, 2005).

Ao oferecer essa função o mentor reduz os riscos que possam vir prejudicar a reputação do mentorado (KRAM, 1988). A responsabilidade para contatar com pessoas que possuem um grau mais elevado na hierarquia é exclusiva do mentor, pois a visibilidade ainda não é uma estratégia benéfica (CARVALHO; DIAS, 2003).

2.4.1.5. Tarefas Desafiadoras:

A função caracteriza o relacionamento entre chefe-subordinado (mentor-mentorado). É solicitado ao mentorado a realização de tarefas desafiadoras que estimulem a busca por novos conhecimentos e habilidades, sempre apoiadas por treinamento técnico e

feedback, a prática dessas tarefas capacitam o mentorado a desenvolver competências específicas (CARVALHO, 2003).

Essa função habilitará e dará confiança ao mentorado para assumir cargos complexos que surgirão provenientes das demais funções de carreira (KRAM, 1983). Não sendo oferecida esta função, um profissional inexperiente fica despreparado para posições de maior responsabilidade e autoridade (RÉGIS, 2005).

2.4.2. Funções Psicossociais

As funções psicossociais abrangem: modelagem de papéis, aceitação e confirmação, aconselhamento e amizade.

2.4.2.1. Modelagem de Papéis:

De acordo com Kram (1988) é a função psicossocial mais relatada. A modelagem de papéis ocorre quando as atitudes, valores e o comportamento do mentor servem como um exemplo a ser seguido (CUNHA; DIAS, 2010).

Na medida que o mentorado admira as características do seu mentor, ele passa a respeitá-lo e imitá-lo (ERLICH; DIAS, 2010). Porém, isso não significa que haja uma perda de identidade por parte do mentorado, pois ele, muito provavelmente, não seguirá todos os padrões do modelo, ele poderá concordar com alguns aspectos do estilo do mentor e discordar de outros (KRAM, 1988).

Esta função é fornecida inconscientemente, visto que o mentor através do seu exemplo profissional e pessoal deixa transparecer, de modo espontâneo, as suas habilidades e virtudes pessoais e o mentorado, também inconscientemente, começa a imitar alguns comportamentos que ele admira (MONTE, 2011).

O servir de modelo proporciona benefícios mútuos, o mentorado identifica-se com o mentor, descobre características relevantes para alcançar crescimento na carreira e imagina a si mesmo naquela posição, e o mentor redescobre essas características até então deslembadas (KRAM, 1988).

2.4.2.2. Aceitação e Confirmação:

“Através desta função ambos os indivíduos derivam um sentido de si da visão positiva trazida pelo outro” (PONCIONI, 2014, p. 28). Para o mentor a aceitação e confirmação do mentorado traz um sentimento de satisfação pelo reconhecimento de sua sabedoria, sua

experiência e dedicação. Para o mentorado a aceitação e confirmação do mentor traz apoio e encorajamento (KRAM, 1988).

Nesta função ambos os indivíduos se consideram e se respeitam. O mentor aceita o outro que ele está disposto a ajudar, e o trata de igual para igual, proporcionando confiança, o que faz com que o mentorado tenha coragem para assumir riscos e ter uma postura mais ousada em relação ao trabalho (ERLICH, 2014; RÉGIS, 2005).

2.4.2.3. Aconselhamento:

Nessa função o mentor assume o papel de ouvinte, ele abre espaço para o mentorado sentir-se à vontade para falar sobre suas ansiedades, medos e dúvidas. O mentor provê conselhos e experiências próprias que auxiliam o mentorado a explorar suas preocupações, para que essas não venham a interferir no trabalho (RÉGIS, 2005).

Ao proporcionar essa função, o mentor torna-se confidente do mentorado, pois o que é partilhado na relação são situações que geram desconforto, receio, e dúvidas na esfera profissional, pessoal e familiar do mentorado (KRAM, 1988).

O aconselhamento requer uma grande compreensão e capacidade de escuta do mentor. A aliança formada através dessa relação neutraliza a pressão organizacional que podem colaborar para a alucinação e queda na autoestima (KRAM, 1988).

2.4.2.4. Amizade:

A amizade é caracterizada como uma função de interação, que tem como efeito o envolvimento mútuo e trocas informais sobre experiências do cotidiano, não só sobre o trabalho, mas também sobre a vida, o que proporciona um sentimento de alívio na correria do trabalho (CUNHA; DIAS, 2010).

A amizade é agradável e satisfaz ambos os lados, à medida que melhora as relações no trabalho. O relacionamento e coleguismo com alguém mais experiente gera autoconfiança no mentorado e facilita que ele se relacione com pessoas de maior autoridade na organização. Também beneficia o mentor, pois faz uma conexão com sua juventude e reduz a sensação de que está ficando velho, ajudando-o a manter sua vitalidade (CARVALHO; DIAS, 2003; RÉGIS, 2005; KRAM, 1988).

O Quadro 2 (2) apresenta um resumo das funções de carreira e psicossociais apresentadas nessa secção.

Carreira	Psicossociais
– Patrocínio: quando o mentor indica/apoia o nome do mentorado para promoção em uma reunião de diretoria ou mesmo em conversas informais entre diretores; – Exposição e visibilidade: quando o mentor dá tarefas que fazem com que o mentorado tenha contato direto com pessoas de mais alto nível e estas veem o seu potencial, facilitando futuras promoções; – Coaching: quando o mentor contribui para aumentar o conhecimento específico e a compreensão do mentorado sobre como navegar no mundo corporativo; – Proteção: quando o mentor serve de anteparo para que as falhas não sejam vistas até que o mentorado atinja níveis de desempenho dignos de exposição e visibilidade e – Tarefas desafiadoras: quando o mentor provê tarefas desafiadoras, apoiadas por treinamento técnico e <i>feedback</i>, capacitando o mentorado a desenvolver competências específicas.	– Modelagem de papéis: quando as atitudes, os valores e o comportamento do mentor servem como um modelo digno de ser seguido pelo mentorado; – Aceitação e confirmação: quando há aceitação, respeito e confiança mútuos capazes de desenvolver a coragem no mentorado para assumir riscos e tomar atitudes mais ousadas no trabalho; – Aconselhamento: quando o mentor provê conselhos que ajudam o mentorado a explorar suas preocupações que interferem no seu senso de autocompetência. Os mentores assumem o papel de ouvintes ativos apoiando a autoexploração e oferecem as experiências pessoais como possíveis alternativas; – Amizade: quando a relação provê uma sensação de bem estar resultante da interação social informal. Isto permite um alívio da pressão do trabalho pela troca de experiências cotidianas (ex. almoço de trabalho). O relacionamento informal com alguém que é mais velho e mais experiente facilita o relacionamento com outras pessoas de nível mais elevado de autoridade.

Fonte: Kram, 1985.

Quadro 2 (2) – Funções de Mentoria

A junção das funções de carreira e psicossociais proporciona mudanças. O mentorado, na maioria das vezes, se torna confiante e otimista, ele aprende habilidades técnicas e os caminhos da vida organizacional. Através do relacionamento, o mentor nota sua capacidade de influenciar e educar pessoas e percebe que pode transmitir valores e habilidades que elevam a capacidade do mentorado, o que produz substancial satisfação (COIMBRA, 2007).

Nas relações de mentoria nem todas as funções são oferecidas (KRAM, 1988). Algumas são mais percebidas que outras, e uma relação pode prover poucas ou várias funções, isso vai variar de relação para relação e conforme a fase que o relacionamento se encontra (RAGINS, 1997).

Vistas as funções que compõem a mentoria analisaremos em seguida as fases envolvidas no processo.

2.5. FASES DA MENTORIA

As fases de um relacionamento de mentoria mostram fatores psicológicos e circunstâncias organizacionais que exercem influência sobre as funções de carreira e psicossociais que são fornecidas. Esta perspectiva mostra como um relacionamento de mentoria pode contribuir para o desenvolvimento dos envolvidos na medida em que ele progride. (COIMBRA, 2007).

Kram (1985) descreve a relação de mentoria em quatro fases: iniciação, cultivo, separação e redefinição.

2.5.1. Iniciação:

Nessa fase ocorre a identificação entre mentor e mentorado. O mentorado admira, respeita e enxerga um exemplo a ser seguido em seu mentor, o mentor percebe o interesse e a necessidade de orientação do mentorado e compreende que pode proporcionar algo ao jovem (GUEIROS, 2007; MONTE 2011). É a fase onde é preciso determinar objetivos, definir metas, isto é, decidir aonde se pretende chegar (SILVA, 2008).

A fase de iniciação dura de seis a doze meses. Este prazo na mentoria formal é definido pela organização, para satisfazer os objetivos a serem atingidos. Podemos notar nessa fase algumas funções de carreira, tais como, *coaching*, tarefas desafiadoras e proteção. O bom desempenho do mentorado quanto às funções se traduz em abertura para uma relação satisfatória e contentamento no mentor, que começa a perceber o potencial do mentorado (MONTE, 2011).

Um fator relevante para o sucesso da relação entre mentor e mentorado está na formação dos pares, essa formação irá ocorrer de modo espontâneo e natural, geralmente ela é definida pela empatia, identificação, aceitação e admiração de ambas as partes. Uma boa iniciação é um fator essencial para um desenvolvimento satisfatório do relacionamento (MONTE, 2011).

2.5.2. Cultivo:

Na fase de cultivo o mentorado desenvolve habilidades pelo suporte à carreira e desenvolve confiabilidade pelo suporte psicossocial, o mentorado aprende lições e colhe alguns frutos da mentoria. Nessa fase as funções podem ser maximizadas (GUEIROS, 2007).

À medida em que o relacionamento continua, se faz uma análise das vivências dentro da organização, e as expectativas são confirmadas ou reajustadas, através de *feedback*

mútuo. Com o convívio cada indivíduo descobre o real valor de se relacionar com o outro, e há um envolvimento não só profissional, mas também emocional, o que leva a uma maximização das funções (MONTE, 2011).

2.5.3. Separação:

Ocorre quando o mentorado alcança grande parte de seus objetivos e vai à procura da sua independência, ele percebe que já tem capacidade de lidar com pressões, dificuldades e dúvidas sem necessitar de uma constante orientação (SILVA, 2008; ERLICH, 2012).

Esta fase de separação é marcada por um período de ajustamento, os gerentes reavaliam o relacionamento, as funções não podem mais ser fornecidas do mesmo modo que antes, surge então a necessidade de redefinir a relação (COIMBRA, 2007; GUEIROS, 2007).

Ao final dessa fase ocorre o rompimento gradativo do relacionamento, o mentorado demonstra amadurecimento, e o seu desenvolvimento profissional e pessoal é nítido, o mentor, por sua vez, se sente orgulhoso por ter auxiliado na formação do jovem, e a realização do mentorado se torna sua autorrealização (MONTE, 2011).

2.5.4. Redefinição:

Nessa fase há um fortalecimento da relação de amizade. Mesmo não havendo grande necessidade de orientação, há o reconhecimento que um pode auxiliar muito a carreira do outro, por esse motivo, os indivíduos continuam se relacionando informalmente, de modo a continuar o suporte mútuo criado ao longo dos anos (COIMBRA, 2007).

Na redefinição há menos evidência das funções, o mentorado é grato por todas as experiências que o mentor lhe proporcionou e aprecia o encaminhamento que foi dado para ele, porém, nessa fase, ele opera independente, e o relacionamento se dá de uma forma mais igual (COIMBRA, 2007).

Nesse capítulo tratou-se do referencial teórico, viu-se a origem da mentoria, os seus tipos, os conceitos referentes ao termo, esclareceu quais são suas funções e suas fases. O próximo capítulo irá abordar os procedimentos metodológicos.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo irá apresentar quais foram os procedimentos metodológicos adotados para este estudo. Fornece informações sobre a natureza, o delineamento da pesquisa, a organização, a população, o instrumento utilizado na coleta de dados, a coleta de dados, os procedimentos para a análise dos dados, e por fim, as limitações da pesquisa.

3.1. NATUREZA DA PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa fundamentalmente de natureza descritiva e quantitativa.

A pesquisa descritiva observa, analisa e correlacionam as características de determinado fenômeno, além disso, procura descobrir com que frequência o fenômeno ocorre, e outros fatores que ele possa interferir (RAMPAZZO, 2002). Essa pesquisa também é descritiva, porque visa levantar percepções e expectativas dos respondentes, em relação as funções de mentoria, desta forma, pretende analisar os aspectos considerados como mais importantes no fornecimento dessas funções.

Segundo Diehl (2004) a pesquisa quantitativa utiliza técnicas estáticas tanto na coleta de dados quanto no tratamento das informações, com o objetivo de evitar distorções de análise e interpretação, o que propicia uma maior margem de segurança. Deste modo, a pesquisa também se caracteriza como quantitativa pois o instrumento de coleta de dados pretende medir as variáveis do processo e confirmar pressupostos teóricos.

3.2. DELINEAMENTO DA PESQUISA

No que se refere ao procedimento adotado para este estudo, enquadra-se a pesquisa de levantamento. O levantamento tem como principal característica a interrogação direta das pessoas sobre um determinado assunto, por meio de um questionário, quando o levantamento recolhe informações de todos as pessoas do universo da pesquisa, tem-se um censo (GIL, 2008).

As pesquisas de levantamento normalmente são mais bem utilizadas em estudos descritivos, cujos resultados não demandam grande exigência em aprofundar o problema de pesquisa (MIRANDA; VERISSIMO; MIRANDA, 2007). Tal pressuposto está de acordo com a metodologia adotada nesta pesquisa, como já foi citado anteriormente.

A próxima seção trata da organização, Rota do Mar, a qual foi escolhida para este estudo.

3.3. ORGANIZAÇÃO: ROTA DO MAR

A indústria e comércio de confecções Xavier Ltda., conhecida como Rota do Mar foi fundada em Santa Cruz do Capibaribe- PE no ano de 1996. É uma empresa atuante no ramo de confecções de vestuário, mais especificamente, no segmento de *surf* e *street wear*, e surgiu através de uma iniciativa do casal de empresários Arnaldo Xavier e Marta Ramos (SILVA; LIMA, 2010; SILVA, 2013).

Percebendo a carência da região quanto à produção neste segmento e com desejo de oferecer ao público produtos produzidos e idealizados por eles próprios, os empresários foram à luta e colocaram o seu sonho em prática (SILVA; LIMA, 2010).

A empresa começou atuando nos fundos de uma casa, mas desde o início, ela passou a vivenciar um crescimento considerável motivado por um marketing diferenciado, combinado com qualidade e preços competitivos (SILVA, 2010). A Rota do Mar se tornou a maior empresa de confecções de Pernambuco e uma das principais do Nordeste, e apresenta um faturamento de cerca R\$ 40 milhões por ano (JORNAL DO COMMERCIO, 2015).

Em 2002 a empresa adquiriu uma fábrica com área de 40.000 m² o que proporcionou o funcionamento do seu parque fabril, com condições de atender não só os pedidos provenientes de todo território nacional, como também do exterior. Em 2013 o espaço passou por reformas, de modo a praticamente duplicar o local (SILVA, 2013).

A empresa apresenta um crescimento acelerado. Porém, em algumas épocas, o ritmo é mais lento que a demanda pelos seus produtos. Em 2007, produzia aproximadamente 75 mil peças por mês. Mesmo assim, os pedidos deste ano não puderam ser totalmente atendidos. As encomendas cresceram cerca de 20% com relação a 2006, enquanto o crescimento da produção foi de apenas 5% (SINTEX, 2012).

O crescimento da Rota do Mar verifica-se pela combinação de qualidade dos produtos, preços competitivos e investimentos em publicidade, que incluem desfiles de lançamento de coleções, atuação de modelos, atores e atletas conhecidos nacional e internacionalmente, além disso, a empresa incentiva e patrocina diversas áreas do esporte, com isso, a marca ganha cada vez mais visibilidade (SILVA, 2013; SILVA; LIMA, 2010).

A empresa carrega uma marca forte, que vem se fortificando ao longo dos seus 20 anos de existência. Em função da sua política participativa, a empresa recebeu o Prêmio Destaque Empresarial no Setor Industrial, nos anos 2000 e 2001, promovido pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de Pernambuco (SEBRAE-PE) e Grupo Gerdau (SILVA, 2013). Conforme ilustrado na Figura 1 (3).

Figura 1 (3): Entrega do Prêmio Destaque Empresarial



Fonte: SILVA, 2013

Em 2003, o fundador da empresa recebeu da Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco (FIEPE) a medalha de honra ao mérito industrial. Tal reconhecimento propiciou uma maior visibilidade à empresa e resultou em convites importantes para participação em Rodadas de Negócios Internacionais (SILVA, 2013).

Em 2004, a participação da empresa na *Prêt-à-Poter*, em Paris e a Semana da Moda, em Madrid leva a marca a atuar nos mercados internacionais, como, por exemplo, o mercado europeu, trouxe também a oportunidade de envio de mostruários a alguns países, como Portugal, África do Sul, Espanha e Itália (SILVA, 2010).

Em 2008, a empresa recebeu o Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho, onde foi eleita como a melhor empresa para se trabalhar no Brasil, como demonstra a Figura 2 (3). Pela primeira vez na história do Prêmio SESI Qualidade no Trabalho, uma empresa pernambucana venceu a etapa Nacional (SILVA, 2013).

Figura 2 (3): Entrega do SESI Qualidade de Trabalho



Fonte: SILVA, 2013

Com o apoio do SEBRAE-PE, da Associação dos Confeccionistas de Santa Cruz do Capibaribe (ASCAP) e o Sindicato das Indústrias do Vestuário de Pernambuco (SINDVEST), a Rota do Mar tem representado a cidade de Santa Cruz do Capibaribe em feiras internacionais e até mundiais (SILVA, 2010).

3.4. POPULAÇÃO

A população deste estudo são os colaboradores do setor administrativo da Rota do Mar, localizada em Santa Cruz do Capibaribe, com uma amostra inicial de 32 colaboradores.

Foi utilizada a técnica de censo (VERGARA, 2000) onde todos os respondentes que compõem o referido setor foram convidados a participar da pesquisa através do preenchimento de um questionário que trata de questões que se referem as funções de mentoria. Esta pesquisa foi concluída com 31 participantes que responderam o instrumento de coleta de dados.

A pesquisa busca analisar qual a percepção dos colaboradores do setor administrativo da Rota do Mar em relação às funções de mentoria, com isso pretende-se oferecer aporte para a construção de um modelo que venha a se tornar como referência para as organizações.

A escolha específica do setor administrativo se deu pelo fato de que os cargos mais elevados são mais desafiadores e requerem conhecimentos mais aprimorados (VIEIRA et al, 2012), deste modo, é mais notório o relacionamento de mentoria neste meio.

Em seguida, é apresentado o instrumento utilizado para a coleta de dados desta pesquisa.

3.5. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento para a coleta de dados desta pesquisa foi um questionário, estruturado e auto administrado (VERGARA, 2000), baseado no questionário original elaborado por Santos Júnior (2005). Questionário pode ser definido como: “um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador” (MARCONI; LAKATOS, 1996, p. 88).

O questionário é um dos procedimentos mais utilizados para obter informações. É uma técnica econômica, apresenta as mesmas questões para todas as pessoas, colhe respostas rápidas e precisas, garante o anonimato e favorece a uniformidade na avaliação (MARCONI; LAKATOS, 1996).

Ao receber o questionário todos os respondentes foram esclarecidos sobre a finalidade da pesquisa e receberam uma pequena introdução sobre o tema, posteriormente eles receberam uma breve orientação que colaborou para o preenchimento correto do instrumento de coleta de dados. Ao final são fornecidos meios para que os respondentes possam entrar em contato com a pesquisadora em caso de dúvidas.

Esta pequena introdução sobre o tema foi indispensável para a obtenção das respostas, visto que o tema é recente no país e poucas pessoas conhecem sobre o assunto.

O questionário foi elaborado contendo duas escalas, as quais foram explicadas e exemplificadas, a primeira, escala, identificou a importância do fornecimento da referida função, já a segunda, escala, avaliou a frequência do fornecimento da função de mentoria, ou seja, o que realmente é praticado.

Na última parte, o instrumento permite levantar alguns aspectos demográficos considerados importantes, como, gênero, idade e escolaridade.

Em seguida são apresentados aspectos referentes a execução da coleta dos dados realizadas por meio deste questionário. O questionário encontra-se como apêndice desta pesquisa.

3.6. COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada entre os meses de maio e junho de 2016. Ocorreu nas dependências da fábrica da Rota do Mar, organização estudada, localizada no município de Santa Cruz do Capibaribe, no Agreste do estado de Pernambuco.

Os dados foram obtidos através de um questionário auto administrado, que garante o anonimato dos respondentes, o mesmo, foi distribuído a cada um dos colaboradores do setor administrativo pertencentes a população do estudo. A entrega foi realizada “em mãos”, pela própria pesquisadora, e foi pedido que cada colaborador auto administrasse o questionário.

3.7. ANÁLISE DOS DADOS

Segundo Yin (2005, p.31) “A análise dos dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, ou, do contrário, recombina as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo”.

Os dados foram analisados sobre a perspectiva de uma estatística descritiva. Analisou-se as variáveis demográficas a partir de sua frequência e as demais variáveis utilizando as médias como medida de tendência central, arranjando-as em tabelas a partir de

cada um dos papéis do mentor, segundo o instrumento de coleta de dados. As respostas obtidas nesta pesquisa foram analisadas, tabuladas e codificadas através do software Excel (versão 2016).

Este capítulo apresentou os procedimentos e critérios metodológicos utilizados para a abordagem do problema investigado, o próximo capítulo irá apresentar os dados coletados através dos questionários.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse capítulo serão analisados os dados obtidos através de aplicação do questionário com a finalidade de analisar qual a percepção dos colaboradores do setor administrativo da Rota do Mar em relação às funções de mentoria.

4.1. TRATAMENTO ESTATÍSTICO DOS DADOS

Esta seção apresenta o tratamento dos dados a partir de estatística descritiva.

4.1.1. Estatística Descritiva

A seguir são apresentados os dados descritivos dos aspectos demográficos da amostra.

4.1.1.1. Dados Demográficos da Amostra

A amostra da pesquisa foi de 31 respondentes de um total de 32 colaboradores que compõe o setor Administrativo da Rota do Mar, o que corresponde a um valor representativo de 96,875% da população, de acordo com a Figura 1 (4). O colaborador restante, embora tenham aceitado participar da pesquisa não conseguiu identificar nenhum mentor, visto que ele é o principal tomador de decisões na empresa.

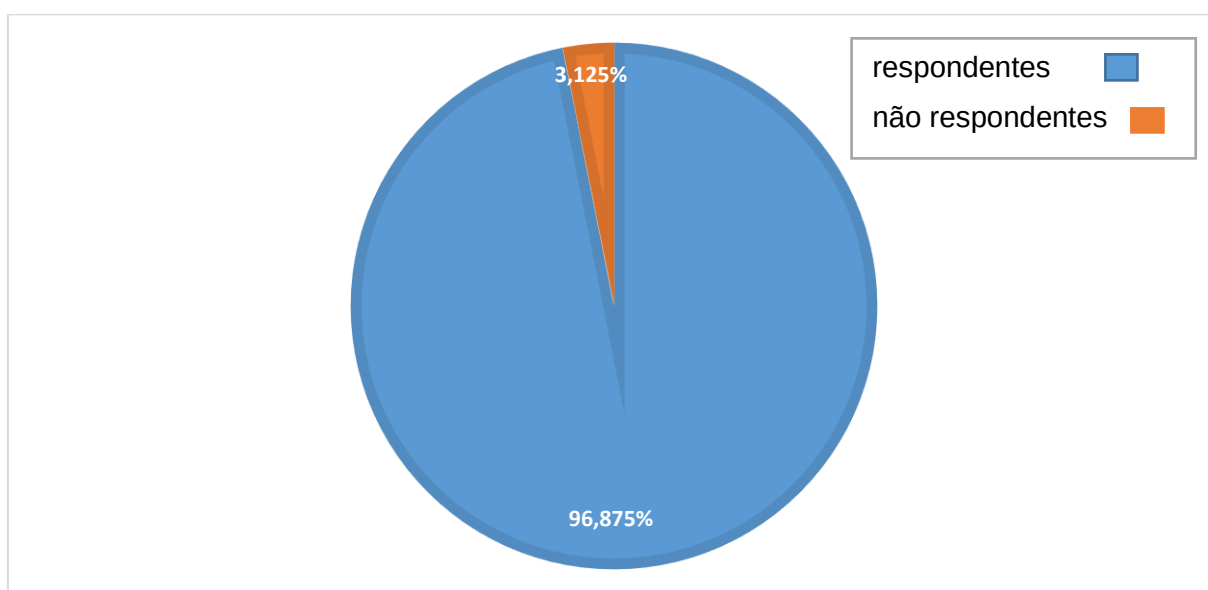


Figura 1 (4) – Distribuição dos respondentes em relação à população

Desta amostra a distribuição dos respondentes quanto ao gênero é representada pela figura 2 (4). 58,065% foram mulheres e 41,935% foram homens, o que representam respectivamente, 18 e 13 casos.

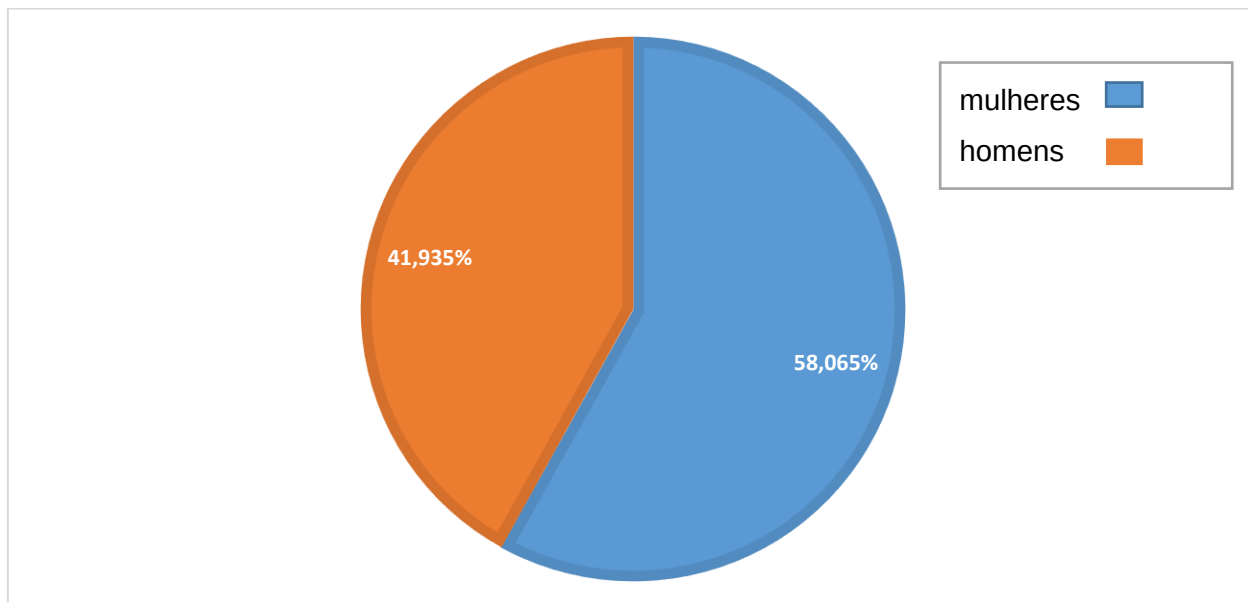


Figura 2 (4) – Distribuição dos respondentes quanto ao gênero

A distribuição dos respondentes por faixa etária é expressa pela figura 3 (4). Dos 31 respondentes, mais da metade (61,29%) tem menos de 35 anos e 74,19% dos respondentes têm menos de 40 anos de idade.

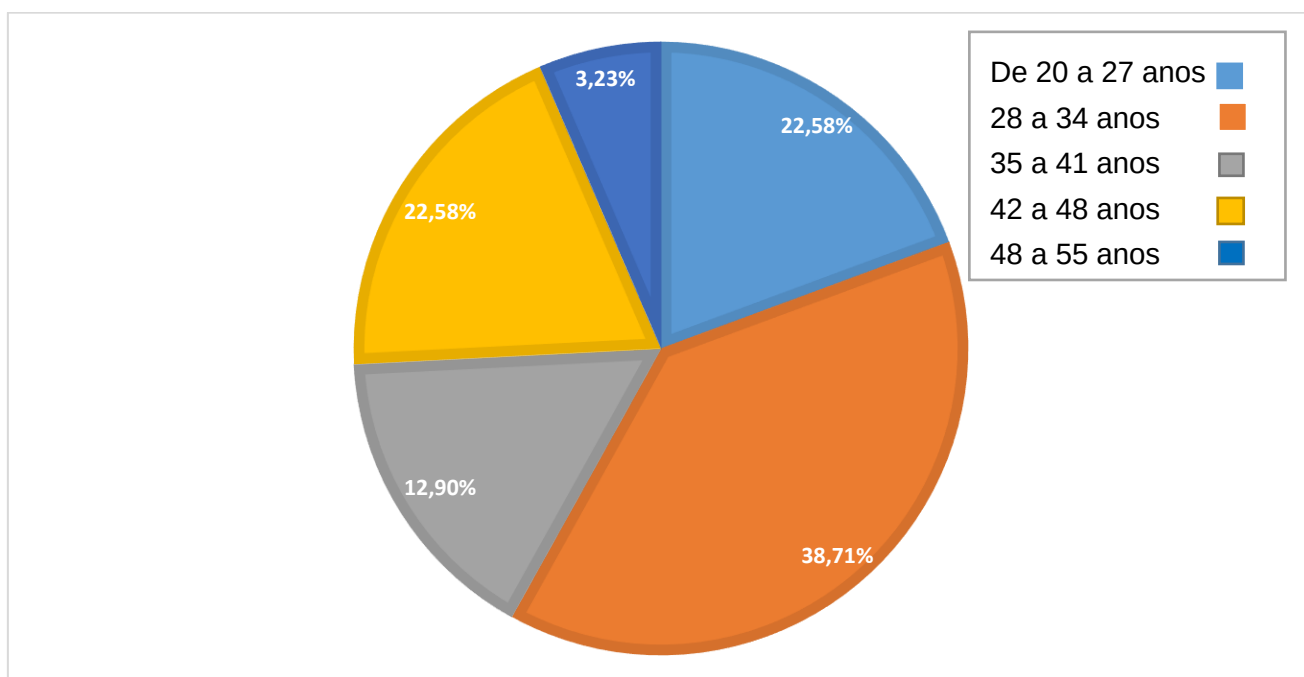


Figura 3 (4) – Distribuição dos respondentes quanto à idade

Quanto à escolaridade verificou-se que, 38,71% possuem curso superior completo, 22,58% possuem ensino superior incompleto e apenas 1 respondente possui ensino fundamental incompleto. Maiores informações podem ser vistas na figura 4 (4).

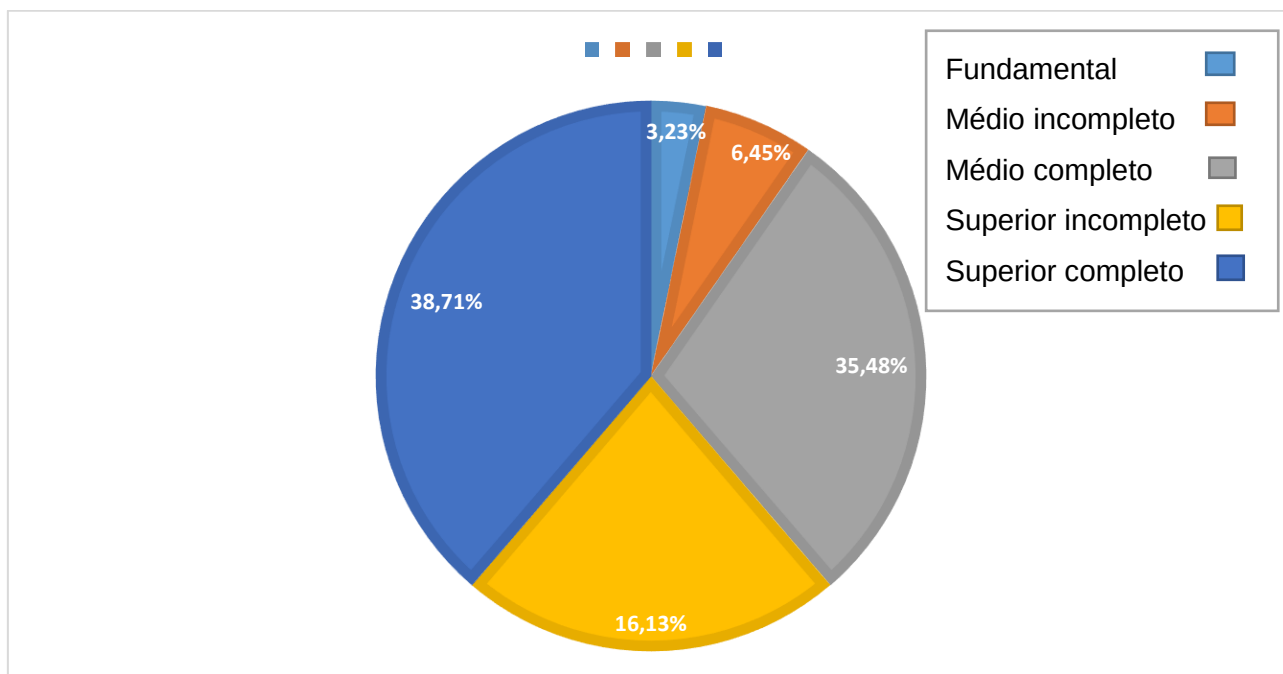


Figura 4 (4) – Distribuição dos respondentes quanto à escolaridade

Os dados acima permitem concluir que a amostra é formada sobretudo por colaboradores do sexo feminino, com menos de 40 anos de idade. Além disso, constatou-se que mais de 50% possuem ensino superior, um dado que chama bastante atenção tendo em vista a realidade local. Santa Cruz do Capibaribe é um município que possui um grande crescimento econômico, muitas pessoas migram até a cidade em busca de renda, e encontram uma certa facilidade para se manterem, visto que a taxa de desemprego é quase zero, porém, isso acarreta, muitas vezes, em abandono dos estudos, pois, em muitas empresas, não há uma cobrança e um reconhecimento em relação a escolaridade, fato esse que diferencia a Rota do Mar das demais.

4.1.1.2. Dados Sobre as Funções de Mentoria

O Quadro 1 (4) da página seguinte apresenta os itens conforme sua disposição aleatória dentro do questionário. Entre colchetes encontra-se a função da qual o item faz parte.

Itens conforme foram apresentados no questionário	
1.	[AMIZADE] Um(a) mentor(a) interage socialmente com o(a) mentorado(a) fora do ambiente de trabalho.
2.	[PROTEÇÃO] Um(a) mentor(a) assume a culpa ou o crédito em situações controversas.
3.	[EXPOSIÇÃO] Um(a) mentor(a) dá ao(a) mentorado(a) tarefas que aumentam seus contatos pessoais com outros(as) colegas de profissão.
4.	[ACONSELHAMENTO] Um(a) mentor(a) encoraja o(a) mentorado(a) a conversar abertamente sobre os medos e as ansiedades que tiram sua atenção do trabalho.
5.	[ACONSELHAMENTO] Um(a) mentor(a) compartilha experiências pessoais como uma perspectiva alternativa para a resolução de problemas do(a) mentorado(a).
6.	[TAREFAS DESAFIADORAS] Um(a) mentor(a) dá apoio e feedback sobre o desempenho do(a) mentorado(a) como profissional.
7.	[PROTEÇÃO] Um(a) mentor(a) ajuda a terminar tarefas ou a cumprir prazos que de outra forma seriam difíceis para o(a) mentorado(a) conseguir.
8.	[AMIZADE] Um(a) mentor(a) convida o(a) mentorado(a) para almoçar/jantar com ele(a).
9.	[PATROCÍNIO] Um(a) mentor(a) designa tarefas no trabalho que preparam o(a) mentorado(a) para ser um(a) profissional competente.
10.	[ACONSELHAMENTO] Um(a) mentor(a) conversa sobre os questionamentos e preocupações do(a) mentorado(a) (por ex.: competência e comprometimento para crescer, relacionamentos com colegas e supervisores, aos conflitos trabalho/família etc.).
11.	[PROTEÇÃO] Um(a) mentor(a) reduz riscos desnecessários que possam ameaçar as possibilidades do(a) mentorado(a) em ser promovido(a).
12.	[ACONSELHAMENTO] Um(a) mentor(a) demonstra muita habilidade para ouvir as conversas com o(a) mentorado(a).
13.	[ACEITAÇÃO] Um(a) mentor(a) pede ao(a) mentorado(a) sugestões sobre problemas que ele(a), o(a) mentor(a), tem.
14.	[COACHING] Um(a) mentor(a) sugere estratégias específicas para que o(a) mentorado(a) consiga atingir seus objetivos de trabalho.
15.	[EXPOSIÇÃO] Um(a) mentor(a) escolhe (ou ajuda) o(a) mentorado(a) para uma promoção.
16.	[ACEITAÇÃO] Um(a) mentor(a) expressa sentimentos de respeito pelo(a) mentorado(a) como indivíduo.
17.	[COACHING] Um(a) mentor(a) sugere estratégias específicas para que o(a) mentorado(a) alcance objetivos de carreira.
18.	[ACONSELHAMENTO] Um(a) mentor(a) mantém em segredo os sentimentos e as dúvidas que o(a) mentorado(a) compartilha com ele(ela).
19.	[ACONSELHAMENTO] Um(a) mentor(a) expressa empatia por preocupações e por sentimentos sobre os quais o(a) mentorado(a) conversa com ele(a).
20.	[ACEITAÇÃO] Um(a) mentor(a) encoraja o(a) mentorado(a) a tentar novas formas de comportamento no trabalho.
21.	[EXPOSIÇÃO] Um(a) mentor(a) designa responsabilidades ao(a) mentorado(a) que aumentam seu contato com pessoas que possam julgar seu potencial para oportunidades no futuro.
22.	[COACHING] Um(a) mentor(a) compartilha idéias com o(a) mentorado(a).
23.	[TAREFAS DESAFIADORAS] Um(a) mentor(a) dá ao(a) mentorado(a) tarefas que ofereçam oportunidades de aprender novas habilidades.
24.	[EXPOSIÇÃO] Um(a) mentor(a) ajuda o(a) mentorado(a) a conhecer novos(as) colegas de profissão.
25.	[COACHING] Um(a) mentor(a) oferece ao(a) mentorado(a) feedback sobre o seu desempenho atual.
26.	[COACHING] Um(a) mentor(a) encoraja o(a) mentorado(a) a se preparar para desenvolver-se.
27.	[ACEITAÇÃO] Um(a) mentor(a) fala muito sobre as habilidades e capacidades do(a) mentorado(a).
28.	[COACHING] Um(a) mentor(a) conversa com o(a) mentorado(a) sobre a própria carreira dele(a) – o(a) mentor(a).
29.	[MODELAGEM DE PAPÉIS] Um(a) mentor(a) respeita e admira o(a) mentor(a).
30.	[MODELAGEM DE PAPÉIS] Um(a) mentorado(a) tenta imitar o comportamento de trabalho do(a) mentor(a).

31. [MODELAGEM DE PAPÉIS] Um(a) mentorado(a) concorda com as atitudes e com os valores do(a) mentor(a).
32. [MODELAGEM DE PAPÉIS] Um(a) mentorado(a) tenta ser como o(a) mentor(a) quando chega em uma posição similar à dele(a).

Quadro 1 (4) – Itens conforme foram apresentados no questionário

A seguir são apresentados e analisados os dados descritivos sobre os itens do questionário que refletem as funções da mentoria.

4.1.1.2.1. Funções Psicossociais

De acordo com Kram (1985) as funções psicossociais abrangem: modelagem de papéis, aceitação e confirmação, aconselhamento e amizade.

4.1.1.2.1.1. Amizade

A amizade é caracterizada como uma função de interação social informal (CUNHA; DIAS, 2010). A Tabela 1 (4) mostra que aproximadamente 42% da amostra considera essa interação como sendo razoavelmente importante. A média dessa variável é de 3,774. Em relação a frequência dessa interação social com o mentor, 58,07% acreditam que tais interações ocorrem de modo ocasional. A média dessa frequência é de 3,322.

Tabela 1 (4) – Um(a) mentor(a) interage socialmente com o(a) mentorado(a) fora do ambiente de trabalho.

Escore	Importância		Escore	Frequência	
	Freq.	Freq. %		Freq.	Freq. %
(1) nada importante	0	0%	(1) nunca	2	6,45%
(2) pouco importante	1	3,23%	(2) raramente	2	6,45%
(3) razoavelmente importante	13	41,94%	(3) ocasionalmente	18	58,07%
(4) muito importante	9	29,03%	(4) frequentemente	2	6,45%
(5) extremamente importante	8	25,80%	(5) sempre	7	22,58%
Total	31	100%	Total	31	100%
Média	3,774194		Média	3,322581	

Outro item do questionário pertencente a função de amizade é detalhado na Tabela 2 (4). 45,16% consideram o item como razoavelmente importante. A média de importância é de 2,8709. 41,94% consideram que receberam convites ocasionalmente e 35,48% relatam que nunca receberam convites de seus mentores para tais encontros. A média é de 2,322.

Tabela 2 (4) - Um(a) mentor(a) convida o mentorado(a) para almoçar/jantar com ele(a).

Escore	Importância		Escore	Frequência	
	Freq.	Freq. %		Freq.	Freq. %
(1) nada importante	3	9,68%	(1) nunca	11	35,48%
(2) pouco importante	7	22,58%	(2) raramente	4	12,9%
(3) razoável importância	14	45,16%	(3) ocasionalmente	13	41,94%
(4) muito importante	5	16,13%	(4) frequentemente	1	3,22%
(5) extremamente importante	2	6,45%	(5) sempre	2	6,45%
Total	31	100%	Total	31	100%
Média	2,870968		Média	2,322581	

A função de amizade se caracteriza como sendo a que possui menor importância na percepção dos respondentes, é notório, principalmente no quesito “Um mentor convida um mentorado para almoçar/ jantar com ele” que, a maioria dos colaboradores, consideram essa função como sendo de razoável ou pouca importância, ela também não é percebida como sendo realizada frequentemente, o que leva a supor a existência de certa correlação entre as escalas.

4.1.1.2.1.2. Aconselhamento

O Aconselhamento é uma função psicossocial de apoio e suporte, o mentor provê conselhos e experiências próprias que auxiliam o mentorado a explorar suas preocupações, para que essas não venham a interferir no trabalho (RÉGIS, 2005).

A Tabela 3 (4) mostra que 48,49% dos respondentes consideram que a atitude do mentor de encorajar o mentorado a conversar abertamente sobre seus medos e ansiedades é muito importante e 38,71% consideram como extremamente importante. A média de importância é de 4,193. 61,29% dos respondentes afirmam que o comportamento acontece com frequência ou sempre. A média para a frequência é de 3,677419.

O ato de o mentor compartilhar suas experiências pessoais como perspectivas alternativas para a resolução de problemas está descrito estatisticamente na Tabela 4 (4).

45,16% da amostra considera esse item como muito importante e 35,48% consideram como extremamente importante. Em relação a frequência 38,71% acredita que esse comportamento ocorre frequentemente e 29,03% acreditam que ocorre sempre.

Tabela 3 (4) – Um(a) mentor(a) encoraja o(a) mentorado(a) a conversar abertamente sobre os medos e as ansiedades que tiram sua atenção do trabalho.

Escore	Importância		Escore	Frequência	
	Freq.	Freq. %		Freq.	Freq. %
(1) nada importante	0	0%	(1) nunca	1	3,23%
(2) pouco importante	2	6,45%	(2) raramente	4	12,9%
(3) razoavelmente importante	2	6,45%	(3) ocasionalmente	7	22,58%
(4) muito importante	15	48,39%	(4) frequentemente	11	35,48%
(5) extremamente importante	12	38,71%	(5) sempre	8	25,81%
Total	31	100%	Total	31	100
Média	4,193548		Média	3,677419	

Tabela 4 (4) – Um(a) mentor(a) compartilha experiências pessoais como uma perspectiva alternativa para a resolução de problemas do(a) mentorado(a).

Escore	Importância		Escore	Frequência	
	Freq.	Freq. %		Freq.	Freq. %
(1) nada importante	0	0%	(1) nunca	0	0%
(2) pouco importante	1	3,23%	(2) raramente	3	9,68%
(3) razoavelmente importante	5	16,13%	(3) ocasionalmente	7	22,58%
(4) muito importante	14	45,16%	(4) frequentemente	12	38,71%
(5) extremamente importante	11	35,48%	(5) sempre	9	29,03%
Total	31	100%	Total	31	100%
Média	4,129032		Média	3,870968	

Conforme Tabela 5 (4) a conversa do mentor com o mentorado acerca de seus questionamentos e preocupações foi considerado por 90,32% da amostra como sendo muito ou extremamente importante. 54,84% da amostra acreditam que têm tais conversas de modo frequente com seus mentores. Médias: 4,16; 3,6129.

Tabela 5 (4) – Um(a) mentor(a) conversa sobre os questionamentos e preocupações do(a) mentorado(a) (ex.: competência e comprometimento para crescer, relacionamentos com colegas e supervisores, aos conflitos trabalho/família etc.).

Escore	Importância		Escore	Frequência	
	Freq.	Freq. %		Freq.	Freq. %
(1) nada importante	1	3,23%	(1) nunca	0	0%
(2) pouco importante	0	0%	(2) raramente	2	6,45%
(3) razoavelmente importante	2	6,45%	(3) ocasionalmente	10	32,26%
(4) muito importante	18	58,06%	(4) frequentemente	17	54,84%
(5) extremamente importante	10	32,26%	(5) sempre	2	6,45%
Total	31	100%	Total	31	100%
Média	4,16129		Média	3,612903	

A Tabela 6 (4) mostra que a habilidade do mentor para ouvir as conversas com o mentorado é muito ou extremamente importante para 96,77%. 74,20% perceberam que seus mentores exerceram esta habilidade sempre ou frequentemente. Médias: 4,419; 4,064.

Já o sigilo do mentor em relação aos sentimentos e às dúvidas do mentorado são considerados como extremamente importante por 70,96% dos respondentes. 54,84% acreditam que isso costuma acontecer sempre. A Tabela 7 (4) mostra que as médias de importância e frequência foram de: 4,6129; 4,3870 respectivamente.

Tabela 6 (4) – Um(a) mentor(a) demonstra muita habilidade para ouvir as conversas com o(a) mentorado(a).

Escore	Importância		Escore	Frequência	
	Freq.	Freq. %		Freq.	Freq. %
(1) nada importante	0	0%	(1) nunca	0	0%
(2) pouco importante	0	0%	(2) raramente	0	0%
(3) razoavelmente importante	1	3,23%	(3) ocasionalmente	8	25,80%
(4) muito importante	16	51,61%	(4) frequentemente	13	41,94%
(5) extremamente importante	14	45,16%	(5) sempre	10	32,26%
Total	31	100%	Total	31	100%
Média	4,419355		Média	4,064516	

Tabela 7 (4) – Um(a) mentor(a) mantém em segredo os sentimentos e as dúvidas que o(a) mentorado(a) compartilha com ele(ela).

Escore	Importância		Escore	Frequência	
	Freq.	Freq. %		Freq.	Freq. %
(1) nada importante	0	0%	(1) nunca	0	0%
(2) pouco importante	1	3,23%	(2) raramente	0	0%
(3) razoavelmente importante	1	3,23%	(3) ocasionalmente	5	16,13%
(4) muito importante	7	22,58%	(4) frequentemente	9	29,03%
(5) extremamente importante	22	70,96%	(5) sempre	17	54,84%
Total	31	100%	Total	31	100%
Média	4,612903		Média	4,387097	

Expressar empatia por preocupações e sentimentos do mentorado é considerado muito ou extremamente importante por 90,32% dos respondentes. 80,64% dizem ter percebido essa empatia com frequência ou sempre com relação a seus mentores. As médias obtidas foram: 4,3548 para importância e 4,096 para frequência.

Tabela 8 (4) – Um(a) mentor(a) expressa empatia por preocupações e por sentimentos sobre os quais o(a) mentorado(a) conversa com ele(a).

Escore	Importância		Escore	Frequência	
	Freq.	Freq. %		Freq.	Freq. %
(1) nada importante	0	0%	(1) nunca	0	0%
(2) pouco importante	0	0%	(2) raramente	0	0%
(3) razoavelmente importante	3	9,68%	(3) ocasionalmente	6	19,36%
(4) muito importante	14	45,16%	(4) frequentemente	16	51,61%
(5) extremamente importante	14	45,16%	(5) sempre	9	29,03%
Total	31	100%	Total	31	100%
Média	4,354839		Média	4,096774	

O aconselhamento é considerado como uma função muito importante na percepção dos respondentes, o item que aborda que “o mentor mantém em segredo os sentimentos e as dúvidas que o mentorado compartilha com ele” foi considerado de extrema importância para 70,96% dos respondentes, a frequência relativa acumulada situada entre os escores 4 e 5, “muito importante” e “extremamente importante” da escala importância foi de 89,78%, a escala de frequência teve um parâmetro de 71,50% de frequência relativa acumulada situada entre os escores 4 e 5, “frequentemente” e “sempre”, deste modo conclui-se que a função vem sendo desenvolvida com uma frequência bastante significativa na empresa, e talvez por esse motivo seja considerada tão importante.

4.1.1.2.1.3. Aceitação e Confirmação

Nessa função o mentor aceita que o mentorado também pode lhe ajudar e o trata de igual para igual (RÉGIS, 2005).

Um mentor pedir sugestões sobre os seus problemas ao mentorado é considerado extremamente importante por 54,84% da amostra, a média para o item foi de 4,3225. 74,20% afirmam que tal comportamento acontece com frequentemente ou sempre, a média foi de 3,967. Demais dados sobre o item podem ser visualizados na Tabela 9 (4).

Tabela 9 (4) – Um(a) mentor(a) pede ao(a) mentorado(a) sugestões sobre problemas que ele(a), o(a) mentor(a), tem.

Escore	Importância		Escore	Frequência	
	Freq.	Freq. %		Freq.	Freq. %
(1) nada importante	0	0	(1) nunca	1	3,22%
(2) pouco importante	0	0	(2) raramente	1	3,22%
(3) razoavelmente importante	7	22,58%	(3) ocasionalmente	6	19,36%
(4) muito importante	7	22,58%	(4) frequentemente	13	41,94%
(5) extremamente importante	17	54,84%	(5) sempre	10	32,26%
Total	31	100%	Total	31	100%
Média	4,322581		Média	3,967742	

Na Tabela 10 (4) vê-se que expressões de respeito do mentor para com seu mentorado são vistas como extremamente importantes por 77,42% da amostra. A média para a escala de importância é de 4,774. 70,97% confirmam que sempre acontece tal gesto por parte de seus mentores. A média de frequência foi de 4,5161.

Tabela 10 (4) – Um(a) mentor(a) expressa sentimentos de respeito pelo(a) mentorado(a) como indivíduo.

Escore	Importância		Escore	Frequência	
	Freq.	Freq. %		Freq.	Freq. %
(1) nada importante	0	0%	(1) nunca	0	0%
(2) pouco importante	0	0%	(2) raramente	1	3,23%
(3) razoavelmente importante	0	0%	(3) ocasionalmente	4	12,90%
(4) muito importante	7	22,58%	(4) frequentemente	4	12,90%
(5) extremamente importante	24	77,42%	(5) sempre	22	70,97%
Total	31	100%	Total	31	100%
Média	4,774194		Média	4,516129	

A Tabela 11 (4) sobre o fato do mentor encorajar o mentorado para que ele tente novas formas de comportamento no trabalho, mostra que 54,84% consideram a ação como extremamente importante. 83,87% percebem que isso ocorre frequentemente ou sempre. Médias de importância e frequência: 4,419; 4,161, respectivamente.

Tabela 11 (4) – Um(a) mentor(a) encoraja o(a) mentorado(a) a tentar novas formas de comportamento no trabalho.

Escore	Importância		Escore	Frequência	
	Freq.	Freq. %		Freq.	Freq. %
(1) nada importante	0	0%	(1) nunca	0	0%
(2) pouco importante	0	0%	(2) raramente	3	9,68%
(3) razoavelmente importante	4	12,90%	(3) ocasionalmente	2	6,45%
(4) muito importante	10	32,26%	(4) frequentemente	13	41,935%
(5) extremamente importante	17	54,84%	(5) sempre	13	41,935%
Total	31	100%	Total	31	100%
Média	4,419355		Média	4,16129	

A Tabela 12 (4) trata de o fato do mentor falar sobre as habilidades e capacidades do mentorado. Esse comportamento é considerado muito importante para 51,61% dos respondentes. A mesma porcentagem de respondentes afirma que o comportamento ocorre com frequência.

As médias globais para as escalas foram: 4,1935; 3,7096.

Tabela 12 (4) – Um(a) mentor(a) fala muito sobre as habilidades e capacidades do(a) mentorado(a).

Escore	Importância		Escore	Frequência	
	Freq.	Freq. %		Freq.	Freq. %
(1) nada importante	0	0%	(1) nunca	0	0%
(2) pouco importante	1	3,23%	(2) raramente	2	6,45%
(3) razoavelmente importante	3	9,68%	(3) ocasionalmente	9	29,04%
(4) muito importante	16	51,61%	(4) frequentemente	16	51,61%
(5) extremamente importante	11	35,48%	(5) sempre	4	12,90%
Total	31	100%	Total	31	100%
Média	4,193548		Média	3,709677	

A função de aceitação obteve a quarta média global mais alta na escala importância, o que significa que ela é considerada com uma das funções mais importantes para os colaboradores da Rota do Mar, além disso ela foi considerada como a função mais frequentemente observada pelos respondentes, seguida por *coaching* e patrocínio. Para os itens de aceitação e confirmação o mais forte foi “um mentor expressa sentimentos de respeito pelo mentorado como indivíduo”, esse item foi considerado como o mais importante de todos do questionário, 77,42% consideraram esse comportamento de extrema importância e 70,97% afirmam que isso ocorre sempre.

4.1.1.2.1.4. Modelagem de Papéis

A modelagem de papéis ocorre quando as atitudes, valores e o comportamento do mentor servem como um exemplo a ser seguido importante (CUNHA; DIAS, 2010).

A Tabela 13 (4) mostra que 61,29% dizem que é muito importante respeitar e admirar o mentor. 41,94% admitem que fazem isso com frequência. As médias globais das escalas foram de: 4,161; 3,774

Conforme Tabela 14 (4) 64,51% consideram muito importante tentar imitar os comportamentos de trabalho do mentor. 51,62% afirma que age assim para com seu mentor. Médias: 4,1935; 3,741.

Tabela 13 (4) – Um(a) mentorado(a) respeita e admira o(a) mentor(a).

Escore	Importância		Escore	Frequência	
	Freq.	Freq. %		Freq.	Freq. %
(1) nada importante	0	0%	(1) nunca	0	0%
(2) pouco importante	1	3,23%	(2) raramente	1	3,23%
(3) razoavelmente importante	2	6,45%	(3) ocasionalmente	11	35,48%
(4) muito importante	19	61,29%	(4) frequentemente	13	41,94%
(5) extremamente importante	9	29,03%	(5) sempre	6	19,35%
Total	31	100%	Total	31	100%
Média	4,16129		Média	3,774194	

Tabela 14 (4) – Um(a) mentorado(a) tenta imitar o comportamento de trabalho do(a) mentor(a).

Escore	Importância		Escore	Frequência	
	Freq.	Freq. %		Freq.	Freq. %
(1) nada importante	0	0%	(1) nunca	0	0%
(2) pouco importante	1	3,23%	(2) raramente	3	9,67%
(3) razoavelmente importante	1	3,23%	(3) ocasionalmente	7	22,58%
(4) muito importante	20	64,51%	(4) frequentemente	16	51,62%
(5) extremamente importante	9	29,03%	(5) sempre	5	16,13%
Total	31	100%	Total	31	100%
Média	4,193548		Média	3,741935	

A Tabela 15 (4) demonstra que 77,42% dos respondentes consideram como muito ou extremamente importante concordar com as atitudes e os valores do mentor. 41,94% dizem que frequentemente concordam.

Tabela 15 (4) – Um(a) mentorado(a) concorda com as atitudes e com os valores do(a) mentor(a).

Escore	Importância		Escore	Frequência	
	Freq.	Freq. %		Freq.	Freq. %
(1) nada importante	0	0%	(1) nunca	0	0%
(2) pouco importante	1	3,23%	(2) raramente	3	9,68%
(3) razoavelmente importante	6	19,35%	(3) ocasionalmente	9	29,03%
(4) muito importante	12	38,71%	(4) frequentemente	13	41,94%
(5) extremamente importante	12	38,71%	(5) sempre	6	19,35%
Total	31	100%	Total	31	100%
Média	4,129032		Média	3,709677	

A Tabela 16 (4) mostra informações sobre o item: “Um(a) mentorado(a) tenta ser como o(a) mentor(a) quando chega em uma posição similar à dele(a)”. 70,97% consideram muito importante agir dessa forma. Porém, apenas 35,48% afirmam fazê-lo sempre. A média de importância foi de 4,709 e a média de frequência foi de 4.

Tabela 16 (4) – Um(a) mentorado(a) tenta ser como o(a) mentor(a) quando chega em uma posição similar à dele(a).

Escore	Importância		Escore	Frequência	
	Freq.	Freq. %		Freq.	Freq. %
(1) nada importante	0	0%	(1) nunca	0	0%
(2) pouco importante	0	0%	(2) raramente	1	3,23%
(3) razoavelmente importante	0	0%	(3) ocasionalmente	9	29,03%
(4) muito importante	9	29,03%	(4) frequentemente	10	32,26%
(5) extremamente importante	22	70,97%	(5) sempre	11	35,48%
Total	31	100%	Total	31	100%
Média	4,709677		Média	4	

O item que aborda “um mentorado tentar ser como o mentor quando chega em uma posição similar a dele” foi considerado de extrema importância para 70,97% dos respondentes, a frequência relativa acumulada situada entre os escores 4 e 5 da escala importância foi de 90,32%, essa foi a maior frequência relativa acumulada de todo o questionário, para a escala de frequência a frequência relativa acumulada foi de 64,51% situada entre os escores 4 e 5, conclui-se que essa função foi mais considerada como mais importante do que frequente.

4.1.1.2.2. Funções de carreira

As funções de carreira abrangem: patrocínio; exposição/visibilidade; *coaching*; proteção; e tarefas desafiadoras.

4.1.1.2.2.1. Exposição/Visibilidade

Nessa função o mentor permite que o mentorado demonstre sua competência, suas habilidades e o seu potencial (KRAM, 1988).

Conforme verificado na Tabela 17 (4) 48,49% acreditam ser muito importante um mentor dá ao mentorado tarefas que aumentam seus contatos pessoais com outros colegas de profissão. A média é de 4,32. Em relação a frequência 74,19% dos entrevistados acreditam ser muito importante ou extremamente importante esse comportamento. A média foi de 4,0645.

Tabela 17 (4) – Um(a) mentor(a) dá ao(a) mentorado(a) tarefas que aumentam seus contatos pessoais com outros(as) colegas de profissão.

Escore	Importância		Escore	Frequência	
	Freq.	Freq. %		Freq.	Freq. %
(1) nada importante	0	0%	(1) nunca	0	0%
(2) pouco importante	0	0%	(2) raramente	1	3,23%
(3) razoavelmente importante	5	16,13%	(3) ocasionalmente	7	22,58%
(4) muito importante	11	35,48%	(4) frequentemente	12	38,71%
(5) extremamente importante	15	48,39%	(5) sempre	11	35,48%
Total	31	100%	Total	31	100%
Média	4,322581		Média	4,064516	

O item que descreve que o mentor escolhe ou ajuda o mentorado em uma promoção, foi avaliado por 54,84% como sendo algo muito importante. 35,48% disseram que seu mentor se comporta assim frequentemente. A Tabela 18 (4) apresenta os dados descritivos desse item.

Tabela 18 (4) – Um(a) mentor(a) escolhe (ou ajuda) o(a) mentorado(a) para uma promoção.

Escore	Importância		Escore	Frequência	
	Freq.	Freq. %		Freq.	Freq. %
(1) nada importante	0	0%	(1) nunca	1	3,23%
(2) pouco importante	0	0%	(2) raramente	2	6,45%
(3) razoavelmente importante	1	3,23%	(3) ocasionalmente	9	29,03%
(4) muito importante	17	54,84%	(4) frequentemente	11	35,48%
(5) extremamente importante	13	41,93%	(5) sempre	8	25,81%
Total	31	100%	Total	31	100%
Média	4,387097		Média	3,741935	

A Tabela 19 (4) mostra que 61,29% consideram de extrema importância o mentor designar responsabilidades ao mentorado que aumentem seu contato com pessoas que possam julgar seu potencial para oportunidades no futuro. 70,29% acredita que seu mentor agiu assim sempre ou frequentemente. Mais informações são detalhas abaixo.

Quanto ao comportamento do mentor em ajudar seu mentorado a conhecer novos colegas de profissão, 87,10% acredita que essa seja uma função muito importante ou extremamente importante. 41,94% afirmam que a função foi exercida por seu mentor sempre. Ver outros dados na Tabela 20 (4).

Tabela 19 (4) – Um(a) mentor(a) designa responsabilidades ao(a) mentorado(a) que aumentam seu contato com pessoas que possam julgar seu potencial para oportunidades no futuro

Escore	Importância		Escore	Frequência	
	Freq.	Freq. %		Freq.	Freq. %
(1) nada importante	0	0%	(1) nunca	0	0%
(2) pouco importante	1	3,23%	(2) raramente	2	6,45%
(3) razoavelmente importante	2	6,45%	(3) ocasionalmente	7	22,58%
(4) muito importante	9	29,03%	(4) frequentemente	10	32,26%
(5) extremamente importante	19	61,29%	(5) sempre	12	38,71%
Total	31	100%	Total	31	100%
Média	4,483871		Média	4,032258	

Tabela 20 (4) – Um(a) mentor(a) ajuda o(a) mentorado(a) a conhecer novos(as) colegas de profissão.

Escore	Importância		Escore	Frequência	
	Freq.	Freq. %		Freq.	Freq. %
(1) nada importante	0	0%	(1) nunca	0	0%
(2) pouco importante	2	6,45%	(2) raramente	3	9,68%
(3) razoavelmente importante	2	6,45%	(3) ocasionalmente	8	25,80%
(4) muito importante	14	45,16%	(4) frequentemente	7	22,58%
(5) extremamente importante	13	41,94%	(5) sempre	13	41,94%
Total	31	100%	Total	31	100%
Média	4,225806		Média	3,967742	

Dos itens de exposição o que apareceu como mais forte foi o que realça que o mentor designa responsabilidades ao mentorado que aumentam seu contato com pessoas que possam julgar seu potencial. Já o item que trata de o mentor ajudar o mentorado a conhecer novos colegas de profissão como o de menor força dentre os itens de exposição/visibilidade.

4.1.1.2.2.2. *Coaching*

O *coaching* tem como objetivo auxiliar no desenvolvimento de competências e habilidades necessárias para atingir objetivos específicos (FERREIRA, 2013).

A Tabela 21 (4) trata do item: “Um(a) mentor(a) sugere estratégias específicas para que o(a) mentorado(a) consiga atingir seus objetivos de trabalho”. Verifica-se que 67,74% considera esse comportamento como extremamente importante. 74,19% percebem que seus mentores, frequentemente ou sempre, agiram assim. A média de importância foi de 4,548 e a média de frequência foi de 4,0967.

Tabela 21 (4)- Um(a) mentor(a) sugere estratégias específicas para que o(a) mentorado(a) consiga atingir seus objetivos de trabalho.

Escore	Importância		Escore	Frequência	
	Freq.	Freq. %		Freq.	Freq. %
(1) nada importante	0	0%	(1) nunca	0	0%
(2) pouco importante	1	3,23%	(2) raramente	1	3,23%
(3) razoavelmente importante	2	6,45%	(3) ocasionalmente	7	22,58%
(4) muito importante	7	22,58%	(4) frequentemente	11	35,48%
(5) extremamente importante	21	67,74%	(5) sempre	12	38,71%
Total	31	100%	Total	31	100%
Média	4,548387		Média	4,096774	

Já o fato do mentor sugerir estratégias específicas para que seu mentorado atinja objetivos de carreira, foram considerados muito ou extremamente importante, segundo a Tabela 22 (4), por 29 dos 31 respondentes. 80,65% diz que seus mentores assim se comportaram sempre ou frequentemente.

Tabela 22 (4) – Um(a) mentor(a) sugere estratégias específicas para que o(a) mentorado(a) alcance objetivos de carreira.

Escore	Importância		Escore	Frequência	
	Freq.	Freq. %		Freq.	Freq. %
(1) nada importante	0	0%	(1) nunca	0	0%
(2) pouco importante	1	3,23%	(2) raramente	2	6,45%
(3) razoavelmente importante	1	3,23%	(3) ocasionalmente	4	12,90%
(4) muito importante	7	22,58%	(4) frequentemente	12	38,71%
(5) extremamente importante	22	70,96%	(5) sempre	13	41,94%
Total	31	100%	Total	31	100%
Média	4,612903		Média	4,16129	

O fato de um mentor compartilhar idéias com o mentorado é considerado com extremamente importante por 64,52% dos respondentes. 45,16% associou este item como sendo sempre percebido nas relações com o mentor. A Tabela 23 (4) detalha os resultados obtidos.

Tabela 23 (4) – Um(a) mentor(a) compartilha idéias com o(a) mentorado(a).

Escore	Importância		Escore	Frequência	
	Freq.	Freq. %		Freq.	Freq. %
(1) nada importante	0	0%	(1) nunca	0	0%
(2) pouco importante	0	0%	(2) raramente	1	3,23%
(3) razoavelmente importante	3	9,68%	(3) ocasionalmente	6	19,35%
(4) muito importante	8	25,80%	(4) frequentemente	10	32,26%
(5) extremamente importante	20	64,52%	(5) sempre	14	45,16%
Total	31	100%	Total	31	100%
Média	4,548387		Média	4,193548	

A Tabela 24 (4) aborda o comportamento evidenciado em relação ao oferecimento de *feedback* ao mentorado acerca de seu atual desempenho. 87,10% afirmaram ser algo muito ou extremamente importante. A média de importância foi de 4,387.

35,48% percebem o comportamento como sendo sempre frequente. E a média de frequência foi de 3,87.

Tabela 24 (4) – Um(a) mentor(a) oferece ao(a) mentorado(a) feedback sobre o seu desempenho atual.

Escore	Importância		Escore	Frequência	
	Freq.	Freq. %		Freq.	Freq. %
(1) nada importante	0	0%	(1) nunca	0	0%
(2) pouco importante	1	3,22%	(2) raramente	2	6,45%
(3) razoavelmente importante	3	9,68%	(3) ocasionalmente	9	29,03%
(4) muito importante	10	32,26%	(4) frequentemente	11	35,48%
(5) extremamente importante	17	54,84%	(5) sempre	9	29,03%
Total	31	100%	Total	31	100%
Média	4,387097		Média	3,870968	

A Tabela 25 (4) mostra que 58,06% consideram como extremamente importante o mentor encorajar o mentorado a se preparar para desenvolver-se. E 45,16% avaliam que sempre ocorre tal comportamento.

A Tabela 26 (4) indica que o comportamento do mentor conversar com o mentorado sobre a própria carreira dele – o mentor é considerado como muito ou extremamente importante por 77,42% dos respondentes. 41,94% responderam que só frequentemente o mentor age assim.

Tabela 25 (4) – Um(a) mentor(a) encoraja o(a) mentorado(a) a se preparar para desenvolver-se.

Escore	Importância		Escore	Frequência	
	Freq.	Freq. %		Freq.	Freq. %
(1) nada importante	0	0%	(1) nunca	0	0%
(2) pouco importante	0	0%	(2) raramente	0	0%
(3) razoavelmente importante	3	9,68%	(3) ocasionalmente	5	16,13%
(4) muito importante	10	32,26%	(4) frequentemente	12	38,71%
(5) extremamente importante	18	58,06%	(5) sempre	14	45,16%
Total	31	100%	Total	31	100%
Média	4,483871		Média	4,290323	

Tabela 26 (4) – Um(a) mentor(a) conversa com o(a) mentorado(a) sobre a própria carreira dele(a) – o(a) mentor(a).

Escore	Importância		Escore	Frequência	
	Freq.	Freq. %		Freq.	Freq. %
(1) nada importante	0	0%	(1) nunca	0	0%
(2) pouco importante	1	3,23%	(2) raramente	3	9,68%
(3) razoavelmente importante	6	19,35%	(3) ocasionalmente	11	35,48%
(4) muito importante	16	51,61%	(4) frequentemente	13	41,94%
(5) extremamente importante	8	25,81%	(5) sempre	4	12,90%
Total	31	100%	Total	31	100%
Média	4		Média	3,580645	

As funções de tarefas desafiadoras (4,5), patrocínio (4,48) e *coaching* (4,43) foram consideradas as de maior importância, é possível observar na Tabela 25 (4) que o item que descreve que um mentor encoraja o mentorado a se preparar para desenvolver-se obteve a segunda melhor interdependência dentre todos os itens do questionário, além disso, verifica-se que a média global dessa função é a segunda maior na escala frequência.

4.1.1.2.2.3. Proteção

A função de proteção, pretende evitar que o mentorado esteja visível em situações controversas e/ou que ainda não esteja preparado para enfrentá-las (KRAM, 1988).

Assumir a culpa ou crédito em situações controversas, conforme resultados demonstrados na Tabela 27 (4), é considerado por 83,87% como muito ou extremamente importante. 80,64% afirma que esse comportamento ocorre sempre ou frequentemente.

Tabela 27 (4) – Um(a) mentor(a) assume a culpa ou o crédito em situações controversas.

Escore	Importância		Escore	Frequência	
	Freq.	Freq. %		Freq.	Freq. %
(1) nada importante	0	0%	(1) nunca	0	0%
(2) pouco importante	1	3,23%	(2) raramente	2	6,45%
(3) razoavelmente importante	4	12,90%	(3) ocasionalmente	4	12,90%
(4) muito importante	16	51,61%	(4) frequentemente	18	58,06%
(5) extremamente importante	10	32,26%	(5) sempre	7	22,58%
Total	31	100%	Total	31	100%
Média	4,129032		Média	3,967742	

Um mentor ajudar a terminar tarefas ou a cumprir prazos que de outra forma seriam difíceis para o mentorado conseguir, é visto por 90,32% como sendo muito ou extremamente importante. Na Tabela 28 (4) apenas 22,58% afirmaram que isto aconteceu sempre. Porém 41,94% respondeu que esse comportamento ocorre com frequência.

A Tabela 29 (4) mostra que a redução de riscos desnecessários que possam vir a ameaçar as possibilidades do mentor em ser promovido, é vista como muito ou extremamente importante por 93,55% da amostra. E apenas 19,35% afirmam ter sempre percebido este comportamento por parte de seu mentor. A distribuição descritiva das respostas dadas para este item é evidenciada na Tabela 29 (4).

Tabela 28 (4) – Um(a) mentor(a) ajuda a terminar tarefas ou a cumprir prazos que de outra forma seriam difíceis para o(a) mentorado(a) conseguir.

Escore	Importância		Escore	Frequência	
	Freq.	Freq. %		Freq.	Freq. %
(1) nada importante	0	0%	(1) nunca	0	0%
(2) pouco importante	1	3,23%	(2) raramente	2	6,45%
(3) razoavelmente importante	2	6,45%	(3) ocasionalmente	9	29,03%
(4) muito importante	13	41,93%	(4) frequentemente	13	41,94%
(5) extremamente importante	15	48,39%	(5) sempre	7	22,58%
Total	31	100%	Total	31	100%
Média	4,354839		Média	3,806452	

Tabela 29 (4) – Um(a) mentor(a) reduz riscos desnecessários que possam ameaçar as possibilidades do(a) mentorado(a) em ser promovido(a)

Escore	Importância		Escore	Frequência	
	Freq.	Freq. %		Freq.	Freq. %
(1) nada importante	1	3,23%	(1) nunca	1	3,23%
(2) pouco importante	0	0%	(2) raramente	0	0%
(3) razoavelmente importante	1	3,23%	(3) ocasionalmente	9	29,03%
(4) muito importante	12	38,71%	(4) frequentemente	15	48,39%
(5) extremamente importante	17	54,84%	(5) sempre	6	19,35%
Total	31	100%	Total	31	100%
Média	4,419355		Média	3,806452	

A variável de proteção foi a função de carreira que obteve a menor importância e a menor frequência. Talvez porque, como visto anteriormente há na empresa uma grande aceitação e confirmação, ao que tudo indica, os mentores confiam no trabalho de seus mentorados, e acreditam que eles podem “andar” com suas próprias pernas.

4.1.1.2.2.4. Patrocínio

O patrocínio é o apoio explícito do mentor ao mentorado (DONIDA, 2009). A designação de tarefas no trabalho que preparam o mentorado para se tornar um profissional competente é considerada como sendo de muita ou extrema importância por 90,32% da amostra. 41,94% diz ter percebido este patrocínio por parte do mentor frequentemente.

Tabela 30 (4) – Um(a) mentor(a) designa tarefas no trabalho que preparam o(a) mentorado(a) para ser um(a) profissional competente.

Escores	Importância		Escores	Frequência	
	Freq.	Freq. %		Freq.	Freq. %
(1) nada importante	0	0%	(1) nunca	0	0%
(2) pouco importante	1	3,23%	(2) raramente	1	3,23%
(3) razoavelmente importante	2	6,45%	(3) ocasionalmente	8	25,80%
(4) muito importante	9	29,03%	(4) frequentemente	13	41,94%
(5) extremamente importante	19	61,29%	(5) sempre	9	29,03%
Total	31	100%	Total	31	100%
Média	4,483871		Média	3,967742	

O patrocínio obteve uma média global de 4,48 para a importância e de 3,96 para a frequência, como pode ser visto na tabela acima 61,29% classificam a função como de extrema importância e apenas 29,03% dizem ter ocorrido sempre, esse dado chama atenção dos mentores pois é essencial que os mesmos tenham disponibilidade e vontade de ajudar na carreira do seu mentorado. Conclui-se, portanto, que existe uma significativa quantidade de pessoas insatisfeitas com o desempenho de seus mentores em relação a essa função.

4.1.1.2.2.5. Tarefas Desafiadoras

É solicitado ao mentorado a realização de tarefas desafiadoras que estimulem a busca por novos conhecimentos e habilidades, sempre apoiadas por treinamento técnico e *feedback* (CARVALHO, 2003).

A Tabela 31 (4) demonstra que o feedback e apoio do mentor e relação ao desempenho do mentorado é avaliado por 67,74% como extremamente importante.

Tabela 31 (4) – Um(a) mentor(a) dá apoio e feedback sobre o desempenho do(a) mentorado(a) como profissional

Escore	Importância		Escore	Frequência	
	Freq.	Freq. %		Freq.	Freq. %
(1) nada importante	0	0%	(1) nunca	0	0%
(2) pouco importante	0	0%	(2) raramente	0	0%
(3) razoavelmente importante	4	12,90%	(3) ocasionalmente	12	38,71%
(4) muito importante	6	19,36%	(4) frequentemente	9	29,03%
(5) extremamente importante	21	67,74%	(5) sempre	10	32,26%
Total	31	100%	Total	31	100%
Média	4,548387		Média	3,935484	

O ato de o mentor oferecer oportunidades de aprender novas habilidade através de tarefas dadas ao mentorado, é percebido como sendo de muita ou extrema importância por 90,32% dos respondentes. 48,39% afirmam ter percebido tal atitude em seus mentores frequentemente. Outras informações sobre o item na Tabela 32 (4).

Tabela 32 (4) – Um(a) mentor(a) dá ao(a) mentorado(a) tarefas que ofereçam oportunidades de aprender novas habilidades

Escore	Importância		Escore	Frequência	
	Freq.	Freq. %		Freq.	Freq. %
(1) nada importante	0	0%	(1) nunca	0	0%
(2) pouco importante	0	0%	(2) raramente	2	6,45%
(3) razoavelmente importante	3	9,68%	(3) ocasionalmente	6	19,36%
(4) muito importante	11	35,48%	(4) frequentemente	15	48,39%
(5) extremamente importante	17	54,84%	(5) sempre	8	25,80%
Total	31	100%	Total	31	100%
Média	4,451613		Média	3,935484	

A função de tarefas desafiadoras foi considerada como a mais importante de todas as funções, ela obteve uma média de 4,5. Acredita-se que com o fornecimento dessa função o mentor irá estimular a busca por novos conhecimentos e habilidades, além do mais o mentorado estará habilitado e seguro para assumir cargos complexos que oportunamente surgirão advindas das demais funções de carreira (KRAM, 1983).

A tabela 33 (4) apresenta um resumo de todos os itens do questionário, destacando-se as médias dos mesmos para cada escala.

Tabela 33 (4) – resumo das médias dos itens do questionário em cada uma das escalas avaliadas

Funções	Varáveis	Itens	Importância	Frequência
Psicossociais	Amizade	01	3,774	3,322
		08	2,870	2,322
	Aconselhamento	04	4,193	3,677
		05	4,129	3,870
		10	4,161	3,612
		12	4,419	4,064
		18	4,612	4,387
		19	4,354	4,096
	Aceitação e Confirmação	13	4,322	3,967
		16	4,774	4,516
		20	4,419	4,161
		27	4,193	3,709
	Modelo	29	4,161	3,774
		30	4,193	3,741
		31	4,129	3,709
		32	4,7096	4
Carreira	Exposição/ Visibilidade	03	4,322	4,064
		15	4,387	3,741
		21	4,483	4,032
		24	4,225	3,967
	Coaching	14	4,548	4,096
		17	4,612	4,161
		22	4,548	4,193
		25	4,387	3,870
		26	4,483	4,290
		28	4	3,580
	Proteção	02	4,129	3,967
		07	4,354	3,806
		11	4,419	3,806
	Patrocínio	09	4,483	3,967
	Tarefas Desafiadoras	06	4,548	3,935
		23	4,451	3,935

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as conclusões e implicações gerenciais da pesquisa, trazendo, também, as sugestões para pesquisas futuras.

5.1. CONCLUSÕES

No Brasil, a mentoria é pesquisada de uma maneira muito discreta, por isso, há uma escassez de escritos publicados aqui, o que pode se configurar como um complicador e limitador.

Este estudo abordou a mentoria na percepção do mentorado- colaboradores do setor administrativo da Rota do Mar. Se dispôs a examinar o fenômeno de mentoria informal, qual a importância atribuída as funções de mentoria e com que frequência as funções são fornecidas.

Muitos ainda desconhecem o fenômeno, como a pesquisadora pôde verificar ao entrar em contato com os respondentes, por esse motivo se fez necessário apresentar uma breve introdução sobre mentoria no instrumento de coleta de dados. Talvez, por não compreender efetivamente o tema, nenhum respondente propôs outros comportamentos que considerassem adequados para o relacionamento.

Por outro lado, o fato de não haver muitas publicações brasileiras sobre mentoria pode ser visto como um vasto campo para pesquisas, porém, já é percebido que esse quadro vem sendo alterado ao longo dos anos, e se consolidando como um tema em ascensão, principalmente na área de Administração.

Com relação à amostra, apesar da empresa não permitir que a pesquisadora aguardasse no local, esta representou praticamente toda a população pesquisada já que 31 dos 32 colaboradores responderam ao questionário, mesmo sendo este, relativamente extenso. O sucesso com relação a esta taxa de devolução deveu-se provavelmente a proximidade com a pesquisadora.

Com relação às características da amostra, mais da metade possui exatamente o seguinte perfil: mulher, com menos de 40 anos de idade, possui ensino superior completo ou incompleto.

Dentre os resultados da pesquisa foi percebido que, segundo os respondentes, os mentores oferecem os dois tipos de funções descritas na teoria: as funções de carreira e as funções psicossociais.

Observa-se a identificação das funções: tarefas desafiadoras, patrocínio e *coaching* como as três mais importantes na visão dos respondentes, nesta ordem. Ambas as funções são

de carreira e têm como objetivos aquisição de conhecimentos e habilidades (tarefas desafiadoras); possibilitar oportunidades no trabalho para assumir posições elevadas (patrocínio) e desenvolver competências e habilidades para atingir objetivos (*coaching*).

As funções de carreira são consideradas como mais importantes, porém a função mais frequentemente exercida é a função de aceitação, ela também foi considerada a mais importante das funções psicossociais. Através desse resultado podemos supor que os mentores expressam grande confiança em seus mentorados e estes estão correspondendo às expectativas neles depositadas.

Chama atenção que, apesar da pesquisa ter sido realizada no âmbito organizacional, e ter como mais importante as funções de carreira, o item individualmente considerado como mais importante se refere a função psicossocial de aceitação e confirmação, e diz respeito ao mentor expressar sentimentos de respeito pelo mentorado como indivíduo. O qual obteve também a maior frequência. Este aspecto mostra que apesar dessa função ser vista como muito importante, os respondentes estão bastante satisfeitos em relação ao seu fornecimento.

Pelos escores obtidos na maioria das funções pesquisadas, percebe-se que o relacionamento entre mentores e mentores é bastante positivo, o que se configura como um motivo para implantação de programas formais de mentoria neste ambiente.

Foi percebido também uma certa desatenção em relação ao fornecimento das funções psicossociais. Apesar de não haver dados estatísticos fortes para comprovar essa afirmação, há ao menos indicativos que há uma resistência, de ambos os lados, ao envolvimento entre as partes, principalmente quanto a função de amizade que foi considerada a menos importante de todas as funções e a menos frequentemente exercida. Este aspecto abre uma perspectiva de melhoria em relação as funções psicossociais e permite supor que elas deveriam ser reforçadas.

Apesar disso, pode-se presumir que a mentoria se configura como uma excelente ferramenta para o desenvolvimento de pessoas, e cria na organização um ambiente propício a aprendizagem, proporciona aquisição de conhecimentos e habilidades, assim como o seu desenvolvimento e aperfeiçoamento.

Na prática, os dados obtidos através desse estudo somados com estudos anteriores fornecem condições de colaborar para a construção de um programa de mentoria adequado a realidade brasileira.

5.2. RECOMENDAÇÕES

Nessa seção são feitas algumas recomendações para estudos futuros quanto ao tema.

O foco deste trabalho está centrado na percepção dos mentorados. Isso sugere futuros estudos, utilizando a mesma estrutura, para pesquisar a percepção dos mentores sobre o fenômeno.

Uma outra sugestão seria aprofundar o estudo através do uso de entrevistas narrativas, onde cada respondente pudesse livremente falar a respeito da sua relação com o seu mentor. Um estudo mais detalhado poderia trazer contribuições importantes para o tema.

Uma outra perspectiva, seria também explorar outros setores da Rota do Mar, de modo a identificar se a cultura da empresa interfere na percepção dos respondentes.

REFERÊNCIAS

- AZEVEDO, Simone Dias; DIAS, Sônia Maria R. C. **Mentoria e Comprometimento Organizacional**: O caso das Secretárias Executivas da Universidade Federal de Pernambuco. Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Ciências Administrativas. Universidade Federal de Pernambuco - PROPAD/DCA/UFPE, Salvador, 2002.
- BECKER, B.; HUSELID, M.; ULRICH, D. **Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BELLODI, Patricia Lacerda; MARTINS, Milton de Arruda. **Tutoria**: mentoring na formação médica. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005.
- CARVALHO, Mônica Gonçalves. **O Fenômeno da Mentoria na Vivência dos Médicos Residentes**: O Caso dos Hospitais Universitários de Pernambuco. 2003. Dissertação. Mestrado em Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2003.
- CARVALHO, Mônica Gonçalves; DIAS, Sônia Maria R. C. **O Fenômeno da Mentoria na Vivência dos Médicos Residentes**: o caso dos hospitais universitários de Pernambuco. Dissertação (mestrado) – UFPE/PROPAD. Recife, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto, **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações, 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CLUTTERBUCK, David. **Coaching eficaz**: como orientar sua equipe de trabalho para potencializar resultados/ David Clutterbuck; tradução Maria Silvia Mourão Netto. São Paulo: Editora Gente, 2008.
- COIMBRA, Roberto Porto. **Percepção de um Modelo Brasileiro de Mentoria e de um Modelo Brasileiro de Liderança Associando a Ocorrência de Mentoria com o Clima Organizacional**. Dissertação Mestrado em Administração. Faculdade Boa Viagem. Recife-PE, 2007.
- COSTA, Wellington Soares. **HUMANIZAÇÃO, RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E ÉTICA**. São Paulo, 2003.
- CUNHA, Djailton Pereira; DIAS, Sônia Maria R. C. **Mentoria Ideal X Modelo de Kram**: Um caso brasileiro. XXXIV Encontro Nacional da ANPAD. Rio de Janeiro, 2010.
- DIEHL, Astor Antonio. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- DONIDA, Alcione. **Estudando um Modelo de Programa de Mentoria Formal Brasileiro**: Estudo de caso na empresa DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. Dissertação Mestrado em Administração. Faculdade Boa Viagem. Recife, 2009.
- DRUCKER, Peter. **Administração na era das grandes transformações**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando para o Futuro: Os Anos 90 e a Virada do Século**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

ERLICH, Paulo; DIAS, Sônia Maria R.C. **Mentoria e Adesão à atividade física: o caso dos usuários da academia Chesf**. In: III Congresso Nacional de Educação para a saúde, I Congresso Luso-Brasileiro de Educação para a saúde, Universidade da Beira Interior. Covilhã, 2010.

ERLICH, Paulo. **O Poder do Mentoring nas Organizações**. Disponível em: <<http://www.erlich.com.br/ebook-o-poder-do-mentoring-nas-organizacoes/>> acesso: 10 abr. 2016.

ERLICH, Paulo. **Desenvolvendo pessoas através da mentoria organizacional**. Disponível em: <www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/7890/desenvolvendo-pessoas-atraves-da-mentoria-organizacional.html> acesso: 20 mar. 2016.

ERLICH, Paulo. **Desenvolvendo Pessoas através da mentoria organizacional**. Disponível em: <http://www.ciee-pe.org.br/conteudo/arquivos/mentoriaorganizacional_PauloErlich.pdf> acesso: 21 mar. 2016.

FERREIRA, Débora Aparecida da Costa. **Estudo sobre atuação de Coaches**. Dissertação de Mestrado em Psicologia e Ciência. PUC. Campinas, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUEIROS, Mônica Maria Barbosa. **Aprendendo nas teias da mentoria: um estudo sobre as interações de desenvolvimento profissional construídas pelos dirigentes educacionais em faculdade de ensino superior privada**. Tese (Doutorado em administração). Núcleo de Pós-Graduação em Administração – NPGA. Universidade Federal da Bahia, Salvador- BA, 2007.

GUEIROS, Mônica Maria Barbosa. **As Funções de Mentoria como um Instrumento de Apoio ao Desenvolvimento Profissional dos Dirigentes de Faculdade de Ensino Superior**. XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo, 2009.

HIGGINS, M. C.; KRAM, Kathy E. **Reconceptualizing mentoring at work: a developmental network perspective**. Academy of Management Review, v. 26, nº 2, 2001.

JAESCHKE, Juliana. **Mentoring e geração y: uma metodologia para o desenvolvimento profissional e pessoal**. Tese de pós-graduação em gestão de pessoas. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, 2012.

KRAM, Kathy E. **Mentoring at work**. Lanham: University Press of America, 1988.

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

_____. **Phases of the Mentor Relationship**. Academy of Management Journal, vol. 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, p. 110-132, 1985.

KONDO, Y. **Motivação humana**: um fator-chave para o gerenciamento. São Paulo: Gente, 1994.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MELO, Paulo. Thiago. N. B.; RÉGIS, Helder Pontes; DIAS, Sônia. Maria. R. C.; RAPOSO, José de Arruda. **Processos de mentoria em empresas incubadas**: um estudo exploratório sobre a estruturação das redes informais de desenvolvimento. XI Seminário Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica – ALTEC. Salvador, 2005.

MIRANDA, Gilberto José; VERÍSSIMO, Michele Polline; MIRANDA, Aline Barbosa. **A Construção do conhecimento na academia**. XIV Congresso Brasileiro de Custos. João Pessoa, 2007.

MONTE, Glauco Teixeira. **Prática da Mentoria**: Estudo de caso no Instituto Federal de Educação. Dissertação Mestrado em Administração. Universidade Potiguar. NATAL, 2011.

MORAES, Ionete Cavalcanti; DIAS, Sônia Maria R. C.; SALGUES, Lyana Jacqueline V. **Programa de mentoria formal**: uma identificação das principais características organizacionais que pode beneficiar ou inibir esse processo. 28º Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, Curitiba-PR, 2004.

OLIVEIRA, Otavio J, et AL. **Gestão da Qualidade**: Tópicos Avançados. São Paulo: Thompson pioneira, 2004.

PONCIONI, Luciana Alves Campelo. **Relações de mentoria de gerentes de projetos e membros de equipes de projetos**. Dissertação Mestrado. Faculdade Boa Viagem | Devry. Recife, 2014.

RAGINS, Belle Rose e KRAM, Kathy E. The Roots and Meaning of Mentoring, **In The Handbook of Mentoring at work**: Theory Research and practice. USA, 2007.

RAGINS, Belle Rose. **Diversified mentoring relationship in organization**: a power perspective. *Academy of Management Review*. v. 22, n.2. 1997.

RAMPAZZO, L. Metodologia de pesquisa. São Paulo: Loyola. 2002.

RÉGIS, Helder Pontes; DIAS, Sônia M. Rodrigues Calado; MELO, Paulo T. N. Bezerra. **Redes Informais de Mentoria no Ambiente de Incubadoras de Base Tecnológica**: o apoio ao desenvolvimento da carreira empreendedora. *Journal Of Technology Management & Innovation*, Talca, 2006.

RÉGIS, Helder Pontes. **Construção de uma rede informal de mentoria nas incubadoras de base tecnológica do Recife**. Dissertação de Doutorado em Administração, Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2005.

SALGUES, Lyana Jacqueline V. **Processos de Mentoria nas Organizações em Pernambuco, na visão dos Alunos de MBA Executivo da Universidade Federal de Pernambuco.** Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2004.

SALGUES, Lyana Jacqueline V. **Programas de Mentoria Formal: O Conhecimento como Diferencial Competitivo,** Dissertação Doutorado, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. Vila Real, 2016.

SANTOS JUNIOR, Luiz S. **O fenômeno da mentoria na percepção dos professores do curso de administração da Faculdade Integrada do Recife: insights para um modelo brasileiro de mentoria.** Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2005.

SANTOS, Edméa Oliveira; TRACTENBERG, Leonel; PEREIRA, Máira. **Competências para a docência on line: implicações para formação inicial e continuada de professores-tutores do FGV ONLINE.** In: Congresso Internacional de Educação a Distância. Florianópolis, 2005.

SHEA, Gordon F. **Mentoring: como desenvolver o comportamento bem-sucedido do mentor.** Tradução Nilza Freire, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SILVA, Katline de Fátima Fortes. **A prática da mentoria no desenvolvimento de pessoas nas organizações.** Dissertação Mestrado. Rio de Janeiro, 2008.

SILVA, Manoela Ramos; LIMA, Melquisedeque Ferreira. **Elaboração de um catálogo institucional da Indústria e Comércio de Confecções Xavier.** Trabalho de Graduação em Comunicação Social. Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, 2010.

SILVA, Maria Cristiane Gomes. **A importância da assessoria de imprensa nas empresas privadas: estudo de caso da empresa Rota do Mar em Santa Cruz do Capibaribe – PE.** Trabalho de Graduação em Comunicação Social com habilitação em Jornalismo. Faculdade do Vale do Ipojuca – FAVIP, Caruaru, 2010.

SILVA, Rennaly Alves. **Processo de Internacionalização e Sistemas Adaptativos Complexos: uma análise de empresas do polo de confecções de Santa Cruz do Capibaribe.** Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2013.

SILVA, Cleber Tiago; SILVA, Josiane Maria Z.; SILVA, Pedro Henrique C. **Construção e Análise de Indicadores do Desenvolvimento Socioeconômico Nacional e Regional: Um Oásis Empreendedor no Agreste Pernambucano.** Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste. Caruaru, 2015.

SOUZA, Denise Clementino. **Mentoria como processo em rede e seu impacto na construção de carreira profissional: evidências na história de vida do executivo da Rapidão Cometa Américo Pereira.** Dissertação Mestrado, Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. et AL. **Teoria da Administração I.** Rio de Janeiro: FGV, 2012.

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

XIMENES, Carlos Artur. **O mentoring como ferramenta de apoio à gestão de recursos humanos: um estudo de caso**. Dissertação Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal. Setúbal, 2014.

SITES:

GERDAU. **Últimos dias para inscrições no MPE Brasil – Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas** – Rio Grande do Sul. Disponível em: <https://www.gerdau.com.br/pt/media-center/noticias/ultimos-dias-para-inscricoes-no-mpe-brasil-premio-de-competitividade-para-micro-e-pequenas-empresas-rio-grande-do-sul>
Último acesso em: 06 jun. 2016

Jornal do Commercio. Matéria: Arnaldo Xavier: dono da Rota do Mar é boa-praça e visionário. Disponível em: <http://jconline.ne10.uol.com.br/canal/economia/pernambuco/noticia/2015/12/27/arnaldo-xavier-dono-da-rota-do-mar-e-boa-praca-e-visionario-214223.php>
Acesso em 14 de maio de 2016

SEBRAE/PE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe?codUf=18>
Último acesso em: 03 de maio de 2016.

SINTEX. Sindicato das Indústrias de Fiação, Tecelagem e do Vestuário de Blumenau. Disponível em: <http://www.sintex.org.br/convencao-coletiva/2012-2013>
Último acesso em: 27 de abr. de 2016.

APÊNDICE A – Instrumento de Coleta de Dados

Prezado (a) Colega

Estou realizando minha monografia de graduação sobre MENTORIA na percepção dos colaboradores da Rota do Mar.

Este questionário traz perguntas, fechadas, sobre questões associadas à mentoria. O importante para a pesquisa é ter uma ideia sobre a sua percepção quanto as funções de mentoria. O tempo médio previsto, através de pré-teste, para o preenchimento do questionário é de 5 a 10 minutos.

Assumo o compromisso de completa confidencialidade das informações fornecidas por você nesta pesquisa.

Antecipadamente, agradeço sua disponibilidade.

Paloma Araújo Rocha

CONSIDERAÇÕES INICIAIS SOBRE OS TERMOS: MENTORIA, MENTOR E MENTORADO.

A Literatura tem descrito a mentoria como uma relação pessoal de desenvolvimento na qual uma pessoa mais experiente ou com mais conhecimentos (MENTOR) ajuda a orientar uma pessoa com menor experiência (MENTORADO).

Mentoring é uma palavra do idioma inglês, e pode ser traduzida como mentoria, tutoria e algumas vezes como apadrinhamento. O termo descreve a ação do mentor, daquele que oferece conselhos e informações à um novato, jovem, ou pessoa sem experiência em determinada área para que essa possa se desenvolver e crescer profissionalmente.

No Brasil, a mentoria como ferramenta organizacional em Gestão de Pessoas está dando os primeiros passos, por isso a necessidade de um estudo detalhado sobre o tema.

Continua...

INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO

Na primeira coluna do questionário encontram-se listados comportamentos associados ao exercício da mentoria.

Cada comportamento deve ser avaliado a partir de 2 escalas, como neste exemplo:

Um(a) mentor(a) ajuda o(a) mentorado(a) a conhecer novos(as) colegas de profissão.	Importância	1	2	3	4	5
	Frequência mentor(a)→você	1	2	3	4	5

1. Na primeira escala – **“importância”** – preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui a cada comportamento listado. Considere a seguinte escala de escores:

1	2	3	4	5
NADA IMPORTANTE	POUCO IMPORTANTE	RAZOAVELMENTE IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE	EXTREMAMENTE IMPORTANTE

2. Na segunda escala – **“frequência mentor(a)→você”** – preciso que você pense no(a) colaborador(a) que mais você mais admira e/ou que você considera como seu(sua) principal mentor(a). Em seguida preciso que você avalie a frequência de cada comportamento listado desse (a) mentor (a) para com você, a partir da seguinte escala de escores:

1	2	3	4	5
NUNCA	RARAMENTE	OCASIONALMENTE	FREQUENTEMENTE	SEMPRE

Caso não tenha dúvidas, por favor, comece a responder o questionário. Se precisar de maiores informações me procure pessoalmente, através do e-mail paloma_a_rocha@hotmail.com ou pelo número **(81) 9 96442188**.

Mais uma vez, obrigado pela colaboração.

UM (A) MENTOR (A) ...	Escalas	Escores
1. ...interage socialmente com o (a) mentorado (a) fora do ambiente de trabalho.	Importância	1 2 3 4 5
	Frequência Mentor (a) →você	1 2 3 4 5
2. ...assume a culpa ou o crédito em situações controversas.	Importância	1 2 3 4 5
	Frequência Mentor (a) →você	1 2 3 4 5
3. ...dá ao (a) mentorado (a) tarefas que aumentam seus contatos pessoais com outros (as) colegas de profissão.	Importância	1 2 3 4 5
	Frequência Mentor (a) →você	1 2 3 4 5
4. ...encoraja o (a) mentorado (a) a conversar abertamente sobre os medos e as ansiedades que tiram sua atenção do trabalho.	Importância	1 2 3 4 5
	Frequência Mentor (a) →você	1 2 3 4 5
5. ...compartilha experiências pessoais como uma perspectiva alternativa para a resolução de problemas do (a) mentorado (a).	Importância	1 2 3 4 5
	Frequência Mentor (a) →você	1 2 3 4 5
6. ...dá apoio e feedback sobre o desempenho do (a) mentorado (a) como profissional.	Importância	1 2 3 4 5
	Frequência Mentor (a) →você	1 2 3 4 5
7. ...ajuda a terminar tarefas ou a cumprir prazos que de outra forma seriam difíceis para o (a) mentorado (a) conseguir.	Importância	1 2 3 4 5
	Frequência Mentor (a) →você	1 2 3 4 5
8. ...convida o (a) mentorado (a) para almoçar/jantar com ele (a).	Importância	1 2 3 4 5
	Frequência Mentor (a) →você	1 2 3 4 5
9. ...designa tarefas no trabalho que preparam o (a) mentorado (a) para ser um (a) profissional competente.	Importância	1 2 3 4 5
	Frequência Mentor (a) →você	1 2 3 4 5
10. ...conversa sobre os questionamentos e preocupações do (a) mentorado (a) (por ex.: competência e comprometimento para crescer, relacionamentos com colegas e supervisores, aos conflitos trabalho/família etc.).	Importância	1 2 3 4 5
	Frequência Mentor (a) →você	1 2 3 4 5

UM (A) MENTOR (A) ...	Escalas	Escores				
11. ...reduz riscos desnecessários que possam ameaçar as possibilidades do (a) mentorado (a) em ser promovido (a).	Importância	1	2	3	4	5
	Frequência Mentor (a) →você	1	2	3	4	5
12. ...demonstra muita habilidade para ouvir as conversas com o (a) mentorado (a).	Importância	1	2	3	4	5
	Frequência Mentor (a) →você	1	2	3	4	5
13. ...pede ao (a) mentorado (a) sugestões sobre problemas que ele (a), o (a) mentor (a), tem.	Importância	1	2	3	4	5
	Frequência Mentor (a) →você	1	2	3	4	5
14. ...sugere estratégias específicas para que o (a) mentorado (a) consiga atingir seus objetivos de trabalho.	Importância	1	2	3	4	5
	Frequência Mentor (a) →você	1	2	3	4	5
15. ...escolhe (ou ajuda) o (a) mentorado (a) para uma promoção.	Importância	1	2	3	4	5
	Frequência Mentor (a) →você	1	2	3	4	5
16. ...expressa sentimentos de respeito pelo (a) mentorado (a) como indivíduo.	Importância	1	2	3	4	5
	Frequência Mentor (a) →você	1	2	3	4	5
17. ...sugere estratégias específicas para que o (a) mentorado (a) alcance objetivos de carreira.	Importância	1	2	3	4	5
	Frequência Mentor (a) →você	1	2	3	4	5
18. ...mantêm em segredo os sentimentos e as dúvidas que o (a) mentorado (a) compartilha com ele (ela).	Importância	1	2	3	4	5
	Frequência Mentor (a) →você	1	2	3	4	5
19. ...expressa empatia por preocupações e por sentimentos sobre os quais o (a) mentorado (a) conversa com ele (a).	Importância	1	2	3	4	5
	Frequência Mentor (a) →você	1	2	3	4	5
20. ...encoraja o (a) mentorado (a) a tentar novas formas de comportamento no trabalho.	Importância	1	2	3	4	5
	Frequência Mentor (a) →você	1	2	3	4	5
21. ...designa responsabilidades ao (a) mentorado (a) que aumentam seu contato com pessoas que possam julgar seu potencial para oportunidades no futuro.	Importância	1	2	3	4	5
	Frequência Mentor (a) →você	1	2	3	4	5

UM (A) MENTOR (A) ...	Escalas	Escores				
22. ...compartilha ideias com o (a) mentorado (a).	Importância	1	2	3	4	5
	Frequência Mentor (a) →você	1	2	3	4	5
23. ...dá ao (a) mentorado (a) tarefas que ofereçam oportunidades de aprender novas habilidades.	Importância	1	2	3	4	5
	Frequência Mentor (a) →você	1	2	3	4	5
24. ...ajuda o (a) mentorado (a) a conhecer novos (as) colegas de profissão.	Importância	1	2	3	4	5
	Frequência Mentor (a) →você	1	2	3	4	5
25. ...oferece ao (a) mentorado (a) feedback sobre o seu desempenho atual.	Importância	1	2	3	4	5
	Frequência Mentor (a) →você	1	2	3	4	5
26. ...encoraja o (a) mentorado (a) a se preparar para desenvolver-se.	Importância	1	2	3	4	5
	Frequência Mentor (a) →você	1	2	3	4	5
27. ...fala muito sobre as habilidades e capacidades do (a) mentorado (a).	Importância	1	2	3	4	5
	Frequência Mentor (a) →você	1	2	3	4	5
28. ...conversa com o (a) mentorado (a) sobre a própria carreira dele (a) – o (a) mentor (a).	Importância	1	2	3	4	5
	Frequência Mentor (a) →você	1	2	3	4	5

Utilize os espaços abaixo para outros comportamentos que você considere adequados para um relacionamento do (a) mentor (a) com o (a) mentorado (a)

UM (A) MENTOR (A) TAMBÉM...	Escalas	Escores				
...	Importância	1	2	3	4	5
	Frequência Mentor (a) →você	1	2	3	4	5
...	Importância	1	2	3	4	5
	Frequência Mentor (a) →você	1	2	3	4	5
...	Importância	1	2	3	4	5
	Frequência Mentor (a) →você	1	2	3	4	5

A lógica para as respostas da próxima seção é muito similar à anterior, inclusive utilizando-se dos mesmos escores. A única diferença está no fato de que agora o comportamento listado é do(a) mentorado(a) para com seu(sua) mentor(a). Assim sendo:

- na escala “Importância” por favor avalie quão importante é o(a) mentorado(a) ter tal comportamento ou atitude para com seu(sua) mentor(a);

- na escala “Frequência você→mentor(a)” por favor avalie a frequência com que você se comporta/comportou assim com relação ao(a) mentor(a) sobre o(a) qual você respondeu na seção anterior;

UM(A) MENTORADO(A)	Escalas	Escores
29. ...respeita e admira o(a) mentor(a).	Importância	1 2 3 4 5
	Frequência você→mentor(a)	1 2 3 4 5
30. ...tenta imitar o comportamento de trabalho do(a) mentor(a).	Importância	1 2 3 4 5
	Frequência você→mentor(a)	1 2 3 4 5
31. ...concorda com as atitudes e com os valores do(a) mentor(a) .	Importância	1 2 3 4 5
	Frequência você→mentor(a)	1 2 3 4 5
32. ...tenta ser como o(a) mentor(a) quando chega em uma posição similar à dele(a).	Importância	1 2 3 4 5
	Frequência você→mentor(a)	1 2 3 4 5

Utilize os espaços abaixo para outros comportamentos e/ou atitudes que você considere adequados para um relacionamento do(a) mentorado(a) com o(a) mentor(a)

UM(A) MENTORADO(A)	Escalas	Escores
...	Importância	1 2 3 4 5
	Frequência você→mentor(a)	1 2 3 4 5
...	Importância	1 2 3 4 5
	Frequência você→mentor(a)	1 2 3 4 5

(conclusão)

Por favor, preencha as informações abaixo:

1. Gênero: () masculino () feminino

2. Idade: _____ anos

3. Escolaridade: _____