

MENTORIA ORGANIZACIONAL: O CASO DOS(AS) SECRETÁRIOS(AS) EXECUTIVOS(AS) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE).

Gleiciane Elias da Silva Santos; Denise Clementino de Souza.

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo entender a dinâmica das relações de mentoria na Gestão Pública a partir dos Secretários(as) Executivos(as) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). A pesquisa usou abordagem qualitativa e os achados foram coletados a partir de cinco entrevistas semiestruturadas. Os resultados apontam que os(as) entrevistados(as) tiveram apenas mentores informais, sendo parentes, vizinhos, professores e colegas de trabalho; desempenhando as funções de suporte psicossociais, *coaching* e patrocínio. Evidenciou também, que a organização pública estudada não realiza mentoria formal.

Palavras-chave: Secretariado Executivo. Mentoria. Mentor. Gestão pública.

1 INTRODUÇÃO

As multifacetadas do secretário são um dos fatores que o torna diferenciado dentro das organizações, pois consegue unir as habilidades da área em diferentes nichos de atuação. Em pensar que a profissão já foi segregada ao gênero masculino, limitada à datilografia e ao atendimento telefônico, percebe-se a partir disto, que desde o início dos anos 2000 com a globalização e o avanço tecnológico despertou um salto para evolução e avanços da categoria que atualmente está regulamentada em três modalidades para o exercício da profissão no nível estratégico, tático e operacional. Em cada nível de conhecimento, o profissional tem a capacidade de adaptar-se ao campo de atuação inserido, por isso, as multifacetadas permeiam a área da administração, educação, contábil e financeira, consultoria, entre outros (ARAÚJO; MADUREIRA, 2018).

Conviver na sociedade e no ambiente organizacional está cada vez mais dinâmico e requer do indivíduo a capacidade de se adaptar e aceitar novos desafios, portanto é necessário buscar meios para qualificar-se profissionalmente e estar atento às oportunidades que surgem. O processo de mentoria é fundamental para pessoas que desejam orientação, reorganizar seus objetivos e conduzir melhor fatores pessoais e motivacionais. Mentores são pessoas com vasta experiência que dedicam seu tempo e esforços para dar assistência e suporte a indivíduos na profissão, em questões situacionais e num planejamento pessoal (UNIT, 2022).

Nos órgãos públicos é comum haver pessoas que estão há muito tempo num só cargo ou função, por isso os valores, a cultura, a habilidade de desenvolver competências e saber solucionar problemas em situações atípicas é um diferencial para a gestão e operacionalização de uma instituição (SANTOS; KUNIYOSHI; GASPAR; AIHARA, 2019). Dito isto, fica claro quanto à informação e harmonização das relações impactam na igualdade e eficiência da administração pública. Logo, o processo de mentoria pode ser estrategicamente acrescentado no desenvolvimento e capacitação do funcionário novato.

O profissional de Secretariado Executivo enquanto ocupante de cargo público é de grande relevância nas atividades rotineiras capaz de se adaptar às mudanças, promover a criatividade, gerenciar as informações, controlar a gestão de arquivos, também a entrada e saída de bem público, prestar o atendimento interno e externo,

além de organizar reuniões e oferecer suporte às equipes e aos setores (CUSTÓDIO; FERREIRA; SILVA, 2015).

O locus da pesquisa está centrado na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) cuja instituição pública é umas das referências em ensino, pesquisa e extensão do país, nela, há o cargo de Secretário (a) Executivo (a) no qual, há profissionais lotados nos três campi, Recife, Vitória e Caruaru. Dentre as contribuições técnicas, científicas e sociais que cada envolvido exerce na Universidade, os profissionais de Secretariado estão inseridos em atividades que envolvem alunos, professores e/ou técnicos, bem como, nas áreas operacional, tática e estratégica da Universidade.

Vale salientar a importância do estudo da mentoria a partir da contribuição por profissionais de Secretariado que atuam em órgão público federal buscando entender até que ponto a história de vida e os relacionamentos entre familiares e pessoas próximas influenciam na formação de carreira e, a partir da ascensão profissional como as experiências e os conhecimentos adquiridos são valorizados pela organização.

Na atual pesquisa, os resultados deste estudo podem estimular os gestores na capacitação e treinamento para os mentorados além de, uma jornada de dedicação exclusiva para os mentores se aprimorar e se especializar nas funções, nas atribuições e no funcionamento interno para possíveis dúvidas recorrentes e até o gerenciamento de processos. Essa dedicação é uma forma de bonificação no plano de carreira do Secretário(a).

Assim, este estudo tem como objetivo investigar a dinâmica das relações de mentoria na trajetória de pessoal e profissional dos(as) secretários(as) executivos(as) que atuam na UFPE. Para tanto dispõe dos seguintes objetivos específicos: levantar o perfil dos(as) secretários(as) executivos(as) da UFPE, mapear os(as) mentores(as) dos(as) secretários(as) executivos(as) da UFPE e identificar os benefícios da mentoria para os(as) envolvidos(as).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 FORMAÇÃO DO SECRETARIADO EXECUTIVO

Araújo e Madureira (2018) registram que os anos 1970 é fortemente marcado pela formação do profissional de secretariado no nível acadêmico. Logo em 1970 foi criado o primeiro curso superior de secretariado na Universidade Federal da Bahia (UFBA), Mas só em 24 de agosto de 1978 o curso foi reconhecido pelo órgão regulador brasileiro (MEC) na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e publicado no Diário oficial da União em 25 de agosto de 1978 (UFPE, 2023). Ainda neste ano foi criada a Lei nº 6.556, que dispõe sobre as atividades do(a) Secretário(a) e dá outras providências (BRASIL,1978); é oportuno evidenciar que não havia o reconhecimento do secretariado quanto às atribuições de nível superior, apenas em nível de ensino médio.

Só em 1985 publicou-se a Lei nº 7.377, que dispõe sobre o Exercício da Profissão de Secretário, e dá outras providências. Nela, o secretariado ganha notoriedade enquanto profissão e classificam-se as modalidades para bacharel em secretariado executivo, ao portador de diploma superior como também, técnico em secretariado ao portador de certificado de conclusão do 2º grau, todos eles registrado no Brasil ou portadores de diplomas estrangeiros no referido curso que seja revalidado na forma da lei (BRASIL, 1985).

Recentemente, a Lei nº 7.377 foi alterada pela redação do Projeto de Lei da Câmara (PLC) nº 177/2017, que acrescenta a nova regulamentação da profissão quanto ao Tecnólogo em Secretariado e redefine as atribuições do Secretariado Executivo e as atribuições do Técnico em Secretariado (BRASIL, 2017).

2.2 COMPETÊNCIAS DOS SECRETÁRIOS EXECUTIVOS

No ano de 2005 o MEC instituiu as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de Secretariado Executivo, na qual ao final da formação acadêmica será habilitado nas seguintes competências e habilidades:

I - capacidade de articulação de acordo com os níveis de competências fixadas pelas organizações; II - visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e inter-setoriais; III - exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção; IV - utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais; V - habilidade de lidar com modelos inovadores

de gestão; VI - domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou inter-grupais; VII - receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca da sinergia; VIII - adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções; IX - gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários; X - gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais; XI - capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos; XII - eficaz utilização de técnicas secretariais, com renovadas tecnologias, imprimindo segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informações; e XIII - iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional (BRASIL, 2005).

A lei nº 9.261, de 10 de janeiro de 1996, ora alterada pela lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985, acerca do exercício em nível superior e técnico da profissão de Secretariado bem como, as competências atribuídas ao profissional, são elas:

I – planejamento, organização e direção de serviços de secretaria; II – assistência e assessoramento direto a executivos; III – coleta de informações para consecução de objetivos e metas de empresas; IV – redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro; V – interpretação e sintetização de textos e documentos; VI – taquigrafia de ditados, discursos, conferências, palestras de explicações, inclusive em idioma estrangeiro; VII – versão e tradução em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da empresa; VIII – registro e distribuição de expediente e outras tarefas correlatas; IX – orientação da avaliação e seleção da correspondência para fins de encaminhamento a chefia; X – conhecimentos protocolares (BRASIL, 2006).

Segundo Bortolotto e Willers (2005) e Azevedo (2003), diferenciam-se as competências secretariais em **técnicas** no que se refere à organização de tarefas, viagens, reuniões, comunicação eficaz entre colaboradores e grupos de interesse, resolução de problemas e na elaboração de expedientes administrativos. Quanto às competências **humanas**, condiz com a qualidade no atendimento interno e externo, sigilo das informações e ética profissional. Um ator importante para o

desenvolvimento de competências é o(a) mentor(a), cuja relação será discutida na próxima seção.

2.3 MENTORIA

Mentoria é um fenômeno que acontece entre duas ou mais pessoas sujeitas a relação de mentor e mentorado. O mentor é aquele que detém mais experiências em detrimento de outrem que busca esse apoio seja numa rede familiar, organizacional, de amigos e até em nichos específicos da sociedade (HIGGINS; KRAM, 2001).

A didática com que o mentor aborda para o mentorado pode ser entendido como um método de ensino aprendizagem assim como um professor tem sua metodologia de ensino para diferentes faixas e tipos de alunos (SILVA, 2008).

2.3.1 MENTORIA FORMAL E INFORMAL

A mentoria formal faz parte do programa da organização e é aplicado na mesma como forma de desenvolver melhor os funcionários, com isso, a organização investe recursos e esforços para abranger um maior número de colaboradores.

A mentoria informal está relacionada com o processo de interação e relacionamento dentro ou fora da organização. Nesse tipo de mentoria a função psicossocial é a que mais se sobressai, pois acontece voluntariamente a partir da identificação um com o outro e a relação de amizade pode durar anos. No que tange a função de carreira o mentor contribui, geralmente, no desenvolvimento de competências, “exposição e visibilidade” (INZER; CRAWFORD, 2005).

2.3.2 FUNÇÕES DA MENTORIA

As funções da mentoria são divididas em funções de carreira e psicossociais. Enquanto as funções de carreira envolvem o desenvolvimento profissional, auxiliando no crescimento hierárquico do indivíduo, resolução de conflitos e aprendizagem organizacional as funções psicossociais têm um papel pessoal e motivacional pois, o mentor ele contribui na relação de carreira, laços de amizade,

relacionamentos externos que interferem no ambiente organizacional e reflete na no nível de intimidade entre os interessados (KRAM, 1983).

Ainda segundo Zey (1991) há quatro níveis na hierarquia das funções da mentoria. Primeiro é o nível de **professor** em que o mentor desenvolve a habilidade de ensinar e repassar para o mentorado seus conhecimentos, as experiências dentro da organização e as redes de relacionamento que impactam na sua conduta dentro do órgão.

A segunda etapa é o **suporte emocional**, que se assemelha às funções psicossociais porque possui aspectos motivacionais que qualifica o mentorado a lidar com dilemas familiares, comportamentais e emocionais.

Em terceiro é o nível de **intervenção organizacional**, quando o mentor age diretamente in loco para criar visibilidade ao mentorado entre membros internos e externos.

Por último, o quarto nível é a **promoção direta e indireta ou patrocínio**, na fase direta o mentor auxilia e interfere no crescimento de carreira do mentorado, enquanto na participação indireta o benefício é por meio da promoção do incentivo profissional através de programas de qualificação.

2.3.3 FASES DA MENTORIA

Kram (1985) aponta quatro fases da mentoria. A primeira fase corresponde a **iniciação da relação** que acontece quando as barreiras entre mentor e mentorado são quebradas. O mentor repassa sua visão de trabalho, expectativas e o mentorado o recebe com mútua atenção, respeito e interesse. Todo esse período dura de seis meses a um ano.

Na segunda fase é o **cultivo da relação**, com duração de dois a três anos e consiste no aparecimento das funções psicossociais e posterior amadurecimento das relações em certo grau de intimidade, no qual o mentorado sente-se mais preparado.

A terceira fase é o da **separação**, nela o período é de seis a dois anos onde, reflete um período conturbado e de expectativas, pois o mentorado tem a ansiedade de aplicar na prática individualmente o conteúdo de aprendizado e o mentor fica sujeito às ações emocionais.

A última fase e não menos importante é a **redefinição**, vindo da pós separação surge a harmonia e a gratidão entre mentor e mentorado, atual caminho para um recomeço, nesta fase não se estipula tempo.

2.3.4 BENEFÍCIOS DA MENTORIA

O primeiro sentimento é o de satisfação, o mentor se satisfaz em desenvolver competências e o crescimento pessoal e profissional do indivíduo, além do progresso na carreira pois o mentor qualifica-se em novas tecnologias da área e formas de abordagens para garantir a ascensão profissional do seu cliente (SOUZA et al, 2006).

Ademais, há também o vínculo de amizade na forte relação construída com trocas de experiências e intimidades, como também, a evolução do mentorado dentro da organização que serve de parâmetro e credibilidade no pessoal (RAGINS, 1997; SOUZA, 2006).

Há quatro situações em que a mentoria pode beneficiar o mentorado segundo Zey (1984), o primeiro ponto é o **déficit de oferta de emprego**, considerado uma estratégia para reter funcionários capacitados levando em conta a alta rotatividade dentro das empresas e também a procura por profissionais qualificados, assim, o mentor trabalha para que a imagem da organização seja bem aceita e oferta incentivos visando um plano de carreira a longo prazo. O **aumento da diversidade da força de trabalho** faz reconhecer que os grupos minoritários estão cada vez mais ganhando espaço no mercado de trabalho e por consequência investem em elevar esses indivíduos para altos postos hierárquicos a fim de expandir e influenciar a cultura e os valores para os demais. O terceiro ponto está relacionado com a **inovação nas organizações**, neste, o mentor reforça importância do comportamento empreendedor e como a inovação é bem-vinda na estrutura organizacional. O quarto ponto levantado é o **surgimento de corporações multinacionais**, nas multinacionais além da língua, costumes, princípios e hábitos são observados numa relação entre o empregador nativo e o empregador estrangeiro. Nesse viés, a mentoria tem o papel de proporcionar a comunicação interpessoal e colocar em nível de paridade os objetivos esperados.

2.3.5 MENTORIA NA GESTÃO PÚBLICA

Na gestão pública visa-se o melhor atendimento ao usuário e com o desenvolvimento tecnológico as organizações também precisam se adaptar ao novo cenário e investir em técnicas que vão aprimorar na qualidade da gestão e no retorno para a sociedade.

O resultado positivo da mentoria, termo oriundo do inglês *mentoring*, foi constatado num projeto piloto de uma empresa pública do estado de São Paulo identificada pelos autores como “BETA”. Foi observado que na gestão pública os funcionários passam muito tempo numa só função e aqueles que são mais experientes poderiam contribuir para que os mais recentes servidores se adaptassem em curto prazo (SANTOS; KUNIYOSHI; GASPAR; AIHARA, 2019).

Por fim, a mentoria foi estrategicamente implantada e singular aos demais órgãos, pois apesar de não haver tanta competitividade um bom funcionamento na gestão pública reflete na qualidade do atendimento ao usuário (SANTOS; KUNIYOSHI; GASPAR; AIHARA, 2019).

Santana (2009), constatou a mentoria como um modelo de gestão pública na Empresa Baiana de Água e Saneamento SA (EMBASA), nela, a mentoria acontecia informalmente entre os funcionários pois, fazia parte da cultura da empresa que os funcionários mais experientes passassem o conhecimento por meio da prática e da relação social. Por ser uma alternativa viável e além da semelhança nos interesses particulares e individuais para evoluir, os instrutores como eram chamados, tornavam-se mentores e até conselheiros. Assim, foi observado tais características da mentoria.

Ainda segundo Santana (2009), a prática favorece o melhor aprendizado, visto que:

a necessidade de a aprendizagem estar vinculada à prática, de estar no lugar e no momento onde acontece a aprendizagem e o significado dos artefatos materiais para este processo. Assim, observou-se que, mesmo sem perceber e sem ser institucionalizadas pela organização, a Embasa tem práticas que podem ser caracterizadas como mentoria.

2.4 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

A Universidade Federal de Pernambuco é uma das instituições de ensino superior no Brasil de pesquisa, ensino e extensão, composta por três campi universitários, localizados em Recife, Caruaru e Vitória de Santo Antão. O campus Recife é composto por 11 Centros Acadêmicos e possui mais de 80 cursos de graduação distribuídos. Os Centros Acadêmicos no campus Recife são:

- CAC - Centro de Artes e Comunicação
- CB - Centro de Biociências
- CCEN - Centro de Ciências Exatas e da Natureza
- CCJ - Centro de Ciências Jurídicas
- CCS - Centro de Ciências da Saúde
- CCM - Centro de Ciências Médicas
- CCSA - Centro de Ciências Sociais Aplicadas
- CE - Centro de Educação
- CFCH - Centro de Filosofia e Ciências Humanas
- CIn - Centro de Informática
- CTG - Centro de Tecnologia e Geociências (UFPE, 2023).

A universidade conta uma das Pró-Reitorias na admissão de funcionários públicos sendo de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida, responsável pelo quadro de pessoal. Há na universidade o cargo de Secretariado Executivo, com profissionais lotados nos mais diversos centros e diretorias (UFPE, 2023). E é nesse cenário que a pesquisa será realizada.

A UFPE, tem em sua totalidade cerca de 7.727 servidores públicos, 98% destes estão em exercício, o que representa 7.564 ativos; os outros 2% representam 163 pessoas que estão afastadas (cedidos, em licença etc.), com base no Portal da Transparência. Acerca dos discentes matriculados nos cursos de graduação são no total 28.989, sendo 23.027 do Campus Recife, 3.919 do Campus do Agreste e 1.594 do Campus Vitória. Os demais (449) são vinculados a cursos EAD. Essa é a Universidade em números (UFPE, 2023).

3 METODOLOGIA

A abordagem da pesquisa é qualitativa. Nesse quesito, um fenômeno é analisado a partir da investigação em campo e da perspectiva integrada. Por isso, são observados os pontos relevantes na visão dos entrevistados para que na análise dos dados esse fenômeno seja melhor compreendido (GODOY, 1995).

Trata-se do tipo de pesquisa descritiva a fim de aprofundar com exatidão as características de determinada população e as variáveis presentes de acordo com a realidade apresentada (GIL, 2002).

A investigação aconteceu por meio da entrevista semiestruturada na qual as perguntas são direcionadas ao entrevistado numa lógica mais dinâmica e menos predeterminada (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Foi escolhida como universo da pesquisa, servidores(as) públicos(as) com formação e cargo em Secretariado Executivo que atuam nas diretorias de centros acadêmicos da UFPE no campus Recife, totalizando onze profissionais visto que o mencionado campus é composto por onze Centros Acadêmicos. Desses, foram entrevistadas cinco pessoas devido ao curto espaço de tempo para cumprimento dos prazos na realização das entrevistas como também, dificuldade no atendimento com o público, muitas das ligações não eram atendidas, algumas pessoas estavam de licença e alguns dos e-mails enviados não foram respondidos.

Foi construído um roteiro de entrevista com perguntas abertas que envolveu os seguintes temas: informações gerais, redes de relacionamento, histórico da relação de mentoria, funções da relação de mentoria, perguntas especiais para mentores e atualização das perguntas, sendo opcional a escolha pela plataforma do Google Meet ou por ligação telefônica à preferência do entrevistado(a). Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas.

Os achados foram interpretados a partir da análise de conteúdo, pois condiz com o método de abordagem qualitativa que utiliza um formato que não pode ser estatisticamente quantificado (COELHO, 2021). Para Bardin (1997), a análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”.

Foi construído um quadro para melhor compreensão dos relatos de vida dos entrevistados. A História de Vida, segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 280), é uma técnica de coleta a partir da estimulação do investigador para obter informações mais detalhadas e que possa complementar outros questionamentos. A fala do

entrevistado é narrada de acordo suas vivências podendo incluir valores e traços da sua personalidade, conforme apontado no Quadro 1.

4. RESULTADOS

Os resultados estão divididos em cinco subseções, a saber: 1) Perfil dos(as) entrevistados(as); 2) Relação de mentoria; 3) Benefícios e nuances na relação de mentoria; 4) Mentoria na instituição pública federal investigada; e 5) Entrevistados enquanto mentores. Tais dinâmicas das relações de mentoria serão discutidas no âmbito da trajetória de vida dos(as)entrevistados(as), ou seja, dentro e fora da instituição na qual fazem parte, UFPE.

4.1 PERFIL DOS(AS) ENTREVISTADOS(AS)

Visto que o campus Recife é composto por 11 Centros, após diversas tentativas por ligação telefônica, disponibilizado no Site institucional, convite por e-mail e uma tentativa presencial, 5 deles deram retorno para participar e foram alvo para análise dos resultados, os(as) entrevistados(as) são do CB, CCEN, CCM, CCSA e CFCH.

Entre os(as) entrevistados(as) quatro eram do gênero feminino e um do gênero masculino, com idade entre 31 e 45 anos, todos graduados em Secretariado Executivo, quatro pós-graduados(as), especialização ou mestrado, nas áreas de Gestão de Pessoas, Comunicação Empresarial, Políticas Públicas, Ergonomia e Gestão Pública. Todos(as) trabalhando entre 9 e 13 anos na UFPE, como mostra a Tabela 1.

Tabela 1 - Perfil dos entrevistados.

Nº	Gênero	Faixa etária	Formação	Tempo de serviço
1	Feminino	De 41 a 45	Graduação em Secretariado Executivo; Especialização em	13

			gestão de pessoas e Mestrado em políticas públicas	
2	Feminino	De 36 a 40	Graduação em Secretariado Executivo; Especialização em RH e Mestrado em ergonomia	11
3	Feminino	De 36 a 40	Graduação em Secretariado Executivo; Especialização em comunicação empresarial e Mestrado em gestão pública para o desenvolvimento do nordeste	12
4	Masculino	De 31 a 35	Graduação em Secretariado Executivo; Letras; e Turismo	11
5	Feminino	De 36 a 40	Graduação em Secretariado Executivo; e Especialização em gestão de pessoas	9

Fonte: Entrevistas, 2023.

Os(as) entrevistados(as) relataram seu processo de formação acadêmica, a fase de concurso público, e um pouco da trajetória enquanto estudante, conforme Quadro 1. Observou-se que todos(as) informaram não ter tido mentores formais, tendo acesso apenas à mentoria informal. O apoio psicossocial obtido foi uma forma de encorajá-los a persistir nos objetivos e de fazê-los acreditarem em si mesmo. Quanto ao processo de decisão nas suas escolhas, eles julgaram não ter sido influenciados(as).

Quadro 1 – História profissional dos(as) entrevistados(as)

<p>Entrevistada 1: Realizou curso técnico em Secretariado, fez estágio na área secretarial durante o curso técnico e após a formação teve a primeira experiência na área administrativa numa prestadora de serviços de uma instituição pública, durante esse período fez o vestibular e cursou o bacharelado em</p>
--

<p>Secretariado Executivo, também estagiou na própria empresa que trabalhava, depois fez o concurso outra IFES e passou para o cargo de nível médio, Técnico em Secretariado. Em seguida ingressou no concurso de nível superior na UFPE.</p>
<p>Entrevistada 2: Estudou em escola pública, morou em casa de estudante e recebeu auxílio com a qual pagava curso de línguas.</p>
<p>Entrevistada 3: Concluiu o curso de Secretariado e trabalhou em uma empresa privada por alguns anos. Foi funcionária pública municipal antes de entrar na UFPE.</p>
<p>Entrevistado 4: Após concluído o curso de formação passou para trabalhar como Secretário Executivo na UFPE. Com a qualificação e o perfil, desempenha hoje uma função gratificada.</p>
<p>Entrevistada 5: Cursou o ensino médio em escola pública, passou na graduação em Secretariado na UFPE, fez estágio em órgãos públicos e trabalhou como autônoma. Depois conseguiu ser aprovada em dois concursos públicos na UFPE.</p>

4.2 INDÍCIOS DA RELAÇÃO DE MENTORIA

Os resultados apontam que as relações de mentoria vivenciadas pelos(as) secretários(as) executivos(as) eram todas informais e em determinada ocasião a função de coach também foi identificada. Esse tipo de mentoria se dá pela identificação de semelhanças entre as partes, tão logo o mentorado recebe orientação a quem o tenha como referência e o mentor dispõe do apoio necessário. “A informalidade não permite a formalização das relações e a frequência dos encontros é estabelecida pela necessidade, objetivando a consecução dos objetivos de carreira do mentorado” (KRAM, 1985, p. 33).

O estudo teve dois momentos na vida dos entrevistados, tanto na educação familiar e escolar quanto no exercício do cargo público. Em sua maioria, os mentores que mais marcaram a vida dos(as) estudados(as) antes do vínculo profissional na UFPE eram pessoas de fora da organização, como professores, parentes, como pai, mãe, irmã, tia e marido; e vizinhos. Corroborando com Higgins e Kram (2001, apud SOUZA; RIGO, 2007), que dizem que os mentores podem ser parentes, amigos, pares, membros da comunidade, funcionários, subordinados ou conselheiros, bastando apenas o reconhecimento por quem se sente influenciado. Apenas um entrevistado citou outra servidora da própria instituição como sua mentora, atuando principalmente na função de *coaching* ao auxiliá-la no desempenho de suas atividades, realidade que aponta a falta de direcionamento institucional para o fortalecimento das relações de mentoria formais, como se pode observar nas falas a seguir:

Tenho como exemplo de secretária uma tia [...]. Também considero minha mãe a grande mentora que me deu exemplo e incentivo para continuar a estudar e isso se deu desde a infância. (Entrevistada 02)

Fui influenciada pela educação formal, pelos professores, quem serviu para mim como papel de mentora era minha professora. (Entrevistada 01)

Eu fui mentorado por uma servidora que estava aqui que ela me apresentou o Sig@ processos que hoje já foi substituído pelo SIPAC e me ensinou como utilizar os processos, fazer as respostas, à questão dos departamentos, essas coisas básicas. (Entrevistado 04)

Uma entrevistada relatou não ter tido mentor, contudo apontou ter contado com certo apoio de carreira, como apoio técnico, a partir de aulas com o sobrinho, suporte do esposo e incentivo da mãe de uma amiga para fazer concurso.

Eu estava estudando pra concurso e tenho um sobrinho que é muito bom em Matemática. Ele me deu algumas dicas e tal... Não diria que foi um mentor, mas ele me deu umas dicas em Matemática assim... Mas eu não tive um mentor não, mas fiz cursinho, né? Assim, tinha uma mãe de umas amigas minhas que me falavam muito pra gente fazer concurso desde quando era nova ela falava muito sobre isso: "Ah faz concurso é bom, tal. É garantido!". Mas assim, né, ninguém muito específico não. Meu marido me deu muito apoio porque eu fiquei um tempo em casa sem trabalhar, estudando e ele que pagava os cursinhos, mas foi isso. (Entrevistada 05)

Assim, nota-se que os indivíduos contam, não só com um mentor, mas com uma rede de múltiplas pessoas, para desenvolverem suporte em sua carreira, corroborando com os achados de Souza e Rigo (2007) e Higgins e Kram (2001).

Antes de entrar na universidade todos(as) relataram existir algum tipo de contribuição por parte dessa rede de desenvolvedores.

As funções desempenhadas pelos mentores eram diversas, sendo a psicossocial a mais comum na maioria dos casos, a partir do incentivo para o crescimento pessoal e profissional dos mentorados entrevistados(as), além da função *coaching* já mencionada na fala acima.

O patrocínio também foi uma função destacada por duas entrevistadas e foi um fator importante para a construção da carreira das mentoradas antes de entrar na universidade, conforme falas abaixo:

Nós tínhamos vizinhos que ficaram muito próximo a nós e eles também sempre reconheciam esse meu perfil, a gente tinha uma convivência muito intensa de frequentar constantemente a casa deles e eles inclusive ajudaram com coisa do tipo, algum material escolar nos momentos de mais dificuldade da minha família e aí essa pessoa sempre incentivava muito na questão dos estudos, trazia sempre aquelas palavras de apoio tínhamos aquelas conversas de incentivo. Eles tinham essa vivência maior na área administrativa já tinham um grau de instrução maior então assim. Eu acho que isso também ajudou muito, eles sempre davam alguns conselhos, como palavras de apoio e até financeiramente. (Entrevistada 01)

Minha mãe que com sacrifício pagou um pré-vestibular e professores das escolas que estudei que sempre me facilitaram nas bibliotecas da escola. (Entrevistada 02)

4.3 BENEFÍCIOS E NUANCES NA RELAÇÃO DE MENTORIA

Os(as) pesquisados(as) relataram aspectos positivos e algumas ressalvas quanto à relação de mentoria. Dentre os benefícios mencionados pelos(as) entrevistados(as) estão, incentivo para o desenvolvimento da carreira e moral, ajuda financeira e o ensinamento dos mais experientes, conforme falas a seguir. Esses achados corroboram os encontrados por Zey (1988) que aponta o desenvolvimento na carreira, comportamento crítico, expertise e acesso a novos conhecimentos como benefícios deste relacionamento.

Incentivo moral e financeiro. Tudo é possível com disciplina, paciência e persistência. A melhor metodologia: o exemplo, porque mostra na prática, ao invés de apenas falar e teorias. Aprendi que o exemplo é um forte argumento. (Entrevistada 02)

Eu acho que é superação e dedicação, a gente também tá aberto a aprender porque a gente não sabe de tudo então essas pessoas que tem a

nos ensinar é muito importante a gente tá aberto a receber, é importante dá e que a gente receba. (Entrevistada 03)

Suporte familiar mesmo. Normal, né? (Entrevistada 05).

Apesar de reconhecer o apoio e dedicação, uma participante relembra a dificuldade no acesso à informação por parte dos possíveis mentores para que pudesse nortear melhor o(a) mentorado(a) e retrata a determinação para a evolução na carreira sendo um aspecto pessoal. Indicando também que a informalidade da mentoria é um aspecto limitante ao desenvolvimento de benefícios para os(as) envolvidos(as), pois faltava informação, treinamento e apoio institucional para os(as) mentores(as).

Como não foi nada formal, a partir do que a gente entende como mentoria e que a gente pode dizer que essa relação foi uma coisa informal, era o próprio desconhecimento das áreas. No passado você não tinha muito conhecimento, as pessoas não tinham muita informação das áreas, de onde encontrar a informação então era muito mais difícil, porque dizia "tente" mas assim, até mesmo pra você buscar informação de alguma área que você queria seguir era tudo mais difícil dos canais de divulgação. Então eu acho que era questão da disponibilidade mesmo da informação que a formação que as próprias pessoas que atuavam como possíveis mentores elas não tinham, apesar de ter um nível de escolaridade maior, as informações a respeito da área não tinham, então eu fui muito independente nesse sentido porque eu fui procurando, conversava com algumas pessoas que estudavam em escolas maiores em outros bairros então assim, quando eu soube que tinha um curso técnico em Secretariado eu fiz a inscrição na hora, com 14 anos eu fiz a inscrição sozinha. Agora a matrícula minha mãe depois teve que ir. (Entrevistada 01)

Quando ao apoio na tomada de decisão, dois participantes apontaram que o(a) mentor(a) não exerceu esse papel em suas vidas e que foram muito independentes nesse sentido, conforme as falas abaixo:

Eu não tive alguém assim que me direcionasse pra essa área eu fui desenvolvendo, foi mais independente. (Entrevistado 04)

Nas minhas escolhas me considero mais independente. (Entrevistada 05)

4.4 MENTORIA NA INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Ferreira (2011, p. 67), conclui que "o serviço público é um conjunto de tarefas impostas pelo Direito positivo ao Poder Público para a consecução das necessidades sociais". Por sua vez, entende-se que a flexibilidade nos órgãos

públicos é menos evidente devido à burocráticos regimentos instituídos por força maior. Ainda nesta seção será abordado a percepção da mentoria pelos profissionais de Secretariado diante de suas experiências na instituição de ensino pública federal.

Entre os achados da pesquisa, alguns dos participantes apontaram a relação da mentoria na gestão pública sendo: insipiente, sem planejamento, não formalizada e não integralizada, conforme relatos abaixo:

Não se preocupam com o desenvolvimento dos menos experientes. Não é encorajada pela organização. (Entrevistada 02)

Não existe algo formalizado de chegar aqui e já encontrar um mentor, a chefia imediata geralmente vai designar alguém que você possa adquirir a experiência. (Entrevistado 04)

Olha acho que aqui a questão de mentoria acho que é muito fraca, vai aprendendo as coisas assim na tora, aqui tem muito essa questão. (Entrevistada 05)

Para além disso, um entrevistado contou que não há capacitação formal para os novos funcionários e o processo de admissão não necessariamente acontece em conjunto com outros servidores, logo, não existe uma capacitação geral que facilitaria o aprendizado em curto prazo, dessa forma, a preparação se dá na prática e na rotina do trabalho.

Como são vários setores que a instituição tem por ser vários setores não vai existir uma capacitação geral por mais que as atividades sejam praticamente as mesmas em todos setores, como as pessoas entram em época diferente não tem uma seleção única que vai entrar uma grande quantidade de servidores aí não existe uma capacitação geral essas atividades, a gente vai aprender diretamente no setor e na maioria das vezes no dia a dia, não vai ser algo formal que você vai parar pra escutar instruções um dia na semana pra você saber o que fazer, é no dia a dia mesmo, por isso que é informal e de forma indireta. (Entrevistado 04)

Outra entrevistada, relatou existir uma qualificação formal, subentendido como algo opcional. No mais, é possível identificar o *networking* sendo benéfico para os recém servidores.

Têm até quando você entra, tem até um cursinho introdutório algumas pessoas fizeram outras não, mas assim, você vai aprendendo muito na tora mesmo os colegas vão ajudando, você liga pra um liga pra outro as pessoas vão ajudando (Entrevistada 05).

Em um outro ponto de vista, uma das entrevistadas acredita ter, sim, essa relação de mentoria, porém de forma isolada, não é algo formalizado na instituição. E sugere, inclusive, como poderia existir essa atividade, citando os gestores como responsáveis e capazes de exercer tal demanda. Acredita-se, portanto, que os níveis estratégico e tático são hierarquicamente superiores e os indivíduos neles inseridos, são passíveis de influenciar e dirigir melhor o nível operacional.

Eu acho que a gente tem, mas é de uma forma muito isolada. A gente percebe traços de mentoria, mas de uma forma muito isolada. Isso não é muito fortemente aplicado não. (Entrevistada 01)

Eu acho que a instituição devia preparar, inclusive as chefias imediatas, os próprios gestores para que eles pudessem atuar melhor como mentores dos seus, funcionários, subordinados, da sua equipe. (Entrevistada 01)

4.5 ENTREVISTADOS ENQUANTO MENTORES

Segundo Souza (2006), um dos benefícios para o mentor é o reconhecimento da empresa pelo fato dele contribuir para o desenvolvimento dos profissionais, o que é um aspecto valorizado pela organização.

Durante as entrevistas, apenas dois pesquisados(as) afirmaram já ter exercido o papel enquanto mentor(a), a primeira externo à UFPE e o segundo na UFPE.

A primeira entrevistada indicou seu papel de mentora no círculo familiar, atuando na função psicossocial para as irmãs caçulas (mentoradas). Ela confirma que a didática de ensino por meio dos seus aprendizados e história de vida é uma forma de disciplinar e ajudar o próximo.

Fui mentora das minhas irmãs mais novas e através do exemplo exerci esse papel. Aprendi que o exemplo é um forte argumento e que através do nosso exemplo podemos ajudar os outros. (Entrevistada 02)

Quanto ao desenvolvimento de carreira, o segundo entrevistado infere ser mentor e apto para contribuir na formação de novos profissionais qualificados devido a sua experiência e atribuições do cargo enquanto Coordenador Administrativo. Contudo, acerca da função *coaching* é possível inferir que o entrevistado realiza uma das funções da mentoria pois, os novos funcionários (mentorados) do Centro antes

de exercer suas atividades em determinado setor passam por esse treinamento junto ao profissional.

Já com essa experiência que eu tenho, eu acho que já no terceiro ano eu já tava sendo o mentor. Todos os servidores novos que chegam aqui no Centro eles são recebidos primeiro pela diretoria, o setor onde eu trabalho, e aí eu sou responsável por ensinar eles como utilizar os sistemas, como funciona as coisas aqui no Centro e também na universidade, os trâmites pra questão de abertura de processos, as instâncias pra passar, e aí se é câmara de graduação, se é um conselho do centro e etc. Hoje eu realizo uma das minhas funções quanto Secretário Executivo é fazer justamente essa parte de mentoria junto ao sistema que a universidade utiliza. (Entrevistado 04)

Acerca da formação e atuação presente, o referido entrevistado acredita que sua graduação no curso de licenciatura proporcionou habilidades e competências para que pudesse exercer esse papel, conforme cita a seguir:

Como eu já tenho uma formação de licenciatura, de professor que já é vocacionado para ensinar eu acho que era algo que eu já tinha e eu utilizei esse conhecimento que eu já tinha aplicando ao serviço que hoje eu realizo, mas eu não acho que adquirir alguma outra coisa, alguma outra habilidade eu acredito que já recebi do tempo da faculdade. (Entrevistado 04)

Dito isto, Ragins (1997), Souza; Dias, 2008) afirmam que o vínculo entre mentor e mentorado é benéfico para ambos assim como, para a organização, pois com a evolução na carreira do orientado, o mentor ganha credibilidade e destaque na importância do seu papel.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa acadêmica permitiu investigar e conhecer os Secretários Executivos da Universidade Federal de Pernambuco quanto à percepção da mentoria na sua trajetória pessoal e profissional e sua aplicabilidade na gestão pública precisamente no setor de trabalho, tendo como objetivo entender a dinâmica das relações de mentoria dos(as) secretários(as) executivos(as) que atuam na UFPE.

Os resultados indicam que os profissionais de Secretariado Executivo que estão atuando atualmente na UFPE possuem uma história de dedicação,

persistência e determinação, ressaltando a influência do apoio familiar, educacional e profissional. Todos(as) iniciaram sua formação acadêmica na própria instituição e se tornaram servidores públicos experientes, empenhados e satisfeitos com o cargo e função que exercem.

A relação de mentoria foi evidenciada principalmente na fase do ensino escolar, estendendo-se até a formação acadêmica e fortemente impulsionado pelos parentes, vizinhos e professores. Além disso, observou-se que, quando os objetivos são traçados, o mentor amadurece seu posicionamento, incentiva-os para tomar a iniciativa e ir atrás de novas oportunidades. A tomada de decisão do mentorado acontece de forma independente e, após alcançado o nível de satisfação, o contato familiar permanece presente retomando as relações de apoio e cresce o sentimento de gratidão.

Diante dos achados, a pesquisa identificou que a mentoria, formal ou informal, não é incentivada pela instituição pública de ensino. Sendo assim, a mentoria não exerce suporte quanto à capacitação dos novos funcionários, uma vez que profissionais mais experientes não são treinados para contribuir com a formação dos novos servidores.

A literatura estudada contribui para que uma nova habilidade possa ser desenvolvida e quiçá elencada na Consultoria Secretarial por profissionais de secretariado egressos, com média a alta experiência na área que desejem qualificar novos profissionais em determinada área ou ramo de atuação. No que se refere à organização pública estudada, a capacitação do quadro pessoal voltada no processo de mentoria seria um formato de desenvolver mais rápido funcionários habilitados e tornar-se referência numa organização comprometida com o desenvolvimento psicossocial e de carreira dos profissionais.

Como sugestão de estudos futuros, indica-se o desdobramento do mesmo estudo num apanhado geral para os três campi da UFPE, para outras universidades públicas, como também para a rede privada de ensino, visando a um número maior de entrevistados.

Ademais, é válido mapear um estudo acerca de possíveis estudantes vocacionados para a função da mentoria a partir de experiências no estágio e que possam contribuir no encaminhamento de carreira de outros alunos com menos ou

sem experiência, tendo em vista o ambiente acadêmico como um cenário diverso, plural e propício para novas oportunidades.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Zahara Puga; MADUREIRA, Marco Antônio. Secretariado Executivo de 1978 a 2017: legislação, mudanças e evolução da profissão. **ABPSEC**, Rio de Janeiro: Estácio, 2018. Disponível em: <https://abpsec.com.br/abpsec/?mdocs-file=3939>. Acesso em: 26 dez. 2022.

AZEVEDO, Simone Dias de. **A relação entre mentoria e o nível de comprometimento organizacional dos secretários filiados ao sindicato das secretárias e secretários do estado de Pernambuco**. 2003. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2003. Disponível em: https://attena.ufpe.br/bitstream/123456789/1167/1/arquivo1717_1.pdf. Acesso em: 14 de mar. 2023.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Portugal: Edições 70, 1997.

BARROS Custódio, C., Ferreira, F. D., & de Castro e Silva, L. V. (2011). **O profissional de secretariado na gestão pública: um estudo de caso na faculdade de medicina da universidade federal do ceará (UFC)**. *Secretariado Executivo Em Revist@*, 4(4). Disponível em: <http://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/1770/1178>. Acesso em: 26 de abr. 2023.

BORTOLOTTI, M. F. P.; WILLERS, E. M. **Profissional de secretariado executivo: explanação das principais características que compõem o perfil**. *Revista Expectativa*, [S. l.], v. 4, n. 1, 2005. Disponível em: <https://saber.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/410/326>. Acesso em: 14 de mar. 2023.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 5 out. 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 1 de fev. 2023.

BRASIL. Lei de regulamentação da profissão de Secretária(o). **SINSESP**. Brasília, 1996. Disponível em: <https://sinesp.com.br/lei-de-regulamentacao-da-profissao-de-secretario/#>. Acesso em: 15 de mar. 2023.

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO. **Programa de mentoria: entenda como funciona**. Unit, 2022. Disponível em: <https://www.unit.br/blog/entenda-como-funciona-um-programa-de-mentoria>. Acesso em: 18 de mar. 2023.

COELHO, Beatriz. **Como fazer análise de conteúdo no seu trabalho?** Mettzer Blog, 2021. Disponível em: <https://blog.mettzer.com/analise-conteudo/>. Acesso em: 22 de mar. 2023.

FERREIRA, Francisca Daniele. **A atuação do secretário executivo no setor público: o caso da Universidade Federal do Ceará**. 2011. 118 f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) – Universidade Federal do Ceará, Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Fortaleza-CE, 2011. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/2791/1/2010_dis_FDFerreira.pdf. Acesso em: 14 de mar. 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. p. 42. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa qualitativa tipos fundamentais**. São Paulo: RAE, 1995. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rae/a/ZX4cTGrqYfvVhr7LvVyDBgdb/?format=pdf&lang=pt>.

Acesso em: 3 de abr. 2023.

HIGGINS, M. C.; KRAM, K. E. **Reconceptualizing mentoring at work: a developmental network perspective**. *Academy of Management Review*. v. 26 (2), p. 246-288, 2001.

INZER, L. D.; CRAWFOR, C. D. **A review of formal and informal mentoring: processes, problems, and design**. *Journal of Leadership Education*. v. 4, p. 31-47, 2005. Disponível em:

<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=dcde6d9bf6c77ab0695e12c9c55601f21a8cd49f#page=35>. Acesso em: 28 de abr. 2023.

KRAM, K. E. **Phases of mentor relationship**. *Academy of Management Journal*. v.26, p.608-665, 1983.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 5. ed. p. 280. São Paulo: Atlas, 2010.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Diretrizes curriculares - curso de graduação. **Resolução nº 3, de 23 de junho de 2005**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo e dá outras providências. Brasília, 2005. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_05.pdf. Acesso: 15 de mar. 2023.

PORTAL DA TRANSPARÊNCIA. **Universidade Federal de Pernambuco**. Controladoria Geral da União, 2023. Disponível em: <https://portaldatransparencia.gov.br/orgaos/26242-universidade-federal-de-pernambuco>. Acesso em: 22 de mar. 2023.

RAGINS, B. R. **Diversified mentoring relationship in organization: a power perspective**. v. 22, n. 2, 1997.

SANTANA, Roberta Silva de Carvalho. **A contribuição do modelo de excelência em gestão pública no processo de aprendizagem organizacional da Embasa.** 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Salvador, Salvador, 2009. Disponível em: <https://tede.unifacs.br/tede/bitstream/tede/50/1/Dissertacao%20Roberta%20Silva%20Carvalho%20Santana%202009.pdf>. Acesso em: 20 de mar. 2023.

SANTOS, Bruna Angela; KUNIYOSHI, Marcio Shoiti; GASPAR, Marcos Antonio; AIHARA, Celia Hatsumi. **Coaching e mentoring como práticas de compartilhamento de conhecimentos: estudo de casos em empresas públicas do estado de São Paulo - Brasil.** Journal of Profess. V. 4. Jul/Dez. 2019. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/10LEZN5pFN3gjJov1WchhaslHY4PpbhFm/view?usp=drivesdk>. Acesso em: 14 de mar. 2023.

SILVA, Katline de Fátima Fortes. A prática da mentoria no desenvolvimento de pessoas nas organizações. **ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS.** Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3366/ACF2BB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 14 de mar. 2023.

SOUZA, Denise Clementino de; RIGO, Ariáde Scalfoni. **Mentoria na perspectiva daquele que aprende: o caso de uma empresa multinacional de consultoria.** Disponível em: www.ead.fea.usp.br/semead. Acesso em: 3 de abr. 2023.

SOUZA, Denise C. de.; DIAS, Sônia Maria Rodrigues Calado. **Mentoria como um processo em rede e seu impacto na construção de carreira profissional: evidências na história de vida do executivo do Rapidão Cometa Américo Pereira.** 2006. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2006. Disponível em: https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/1023/1/arquivo1364_1.pdf. Acesso em: 14 de mar. 2023.

SOUZA, Denise C.; DIAS, Sônia M. R. C. Maestros da Vida: a Influência dos Fenômenos Mentoria e Redes Sociais nos Executivos de uma Empresa de Transportes. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 8, p. 25-45, 2008.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. Pernambuco: UFPE, 2023. Disponível em: <https://www.ufpe.br/dca/graduacao#>. Acesso em: 16 de mar. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. UFPE em números. Pernambuco: UFPE, 2022. Disponível em: <https://www.ufpe.br/institucional/ufpe-em-numeros>. Acesso em: 22 de mar. 2023.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa**. 2. Ed. Rev. Atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, 2011. Disponível em: <https://www.afcursosjuridicos.com.br/repositorio/material/3-leitura-extra-02.pdf>. Acesso em: 18 de mar. 2023.

ZEY, M. G. **A mentor for all**. Personnel Journal, January 1988.

ZEY, M. G. **The mentor connection: strategic alliances in corporate life**. Transaction Publishers: 1984.

ZEY, M. G. **The mentor connection: strategy and alliances in corporate life**. NewBrunswick: Transaction Publishers, 1991.

APÊNDICE

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Esta pesquisa é parte do meu TCC em Secretariado Executivo da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), cujo tema central é a “relação de mentoria organizacional: o caso dos(as) secretários(as) executivos(as) da UFPE”. Sua participação é fundamental para a construção, desenvolvimento e disseminação de estudos acadêmicos na área em análise.

Definições

Tendo por base os conceitos abaixo, pense nas suas relações de mentoria, caso tenha, e responda as questões a seguir.

MENTORIA (mentoring): relação na qual um indivíduo (o mentor) ajuda outro indivíduo (o mentorado) dando suporte psicossocial e de carreira em um determinado período de tempo ou ao longo da vida dos envolvidos. Pode ser formal ou informal.

MENTOR: alguém que tem experiência, conhecimento e comprometimento em promover e apoiar o desenvolvimento da carreira e da vida de um profissional. Um chefe, um professor, um tutor, um colega, um amigo, um membro da família etc. Descrito como um indivíduo que tem um interesse pessoal na carreira de outro indivíduo e serve de guia em sua vida profissional e pessoal.

MENTORADO: Indivíduo que recebe a orientação do mentor (a mentoria).

Informações gerais

1. Há quanto tempo você trabalha na UFPE?
2. Gênero: () Masculino () Feminino () Outro. Qual?
3. Qual a sua faixa etária?
 - a. Até 25 anos
 - b. De 26 a 30 anos
 - c. De 31 a 35 anos
 - d. De 36 a 40 anos
 - e. De 41 a 45 anos
 - f. De 46 a 50 anos
 - g. De 51 a 55 anos
 - h. Acima de 55 anos

Redes de relacionamento

4. Fale um pouco sobre você, sua história de vida, carreira, formação profissional, escolaridade etc.
5. Quais pessoas da sua rede de relacionamentos você acredita ter influenciado no desenvolvimento da carreira? Onde as conheceu? De que forma elas o influenciaram?

Histórico da relação de mentoria

6. Fale sobre essas relações de mentoria descrevendo a evolução desde quando você conheceu seu mentor até hoje.

7. Onde você conheceu seu mentor? Qual seu cargo e o dele naquele momento? Qual o cargo dele agora?

Funções da relação de mentoria

8. Quais os benefícios você teve desta relação de mentoria? Pode ser um benefício pessoal ou profissional.
9. O que seu mentor lhe ensinou?
10. Que metodologia seu mentor usou que contribuiu para seu crescimento na carreira ou para aumentar suas chances de se desenvolver (de ser promovido etc.)?
11. Você lembra se seu mentor, alguma vez, o ajudou quanto a aspectos pessoais? (Ex. conversas para lhe motivar, confidências etc.). Fale um pouco sobre isso.
12. Considerando todo o contexto, você acredita que ter tido mentores fez mesmo diferença para sua carreira? (Ex. desenvolvimento de habilidades etc.). Dê alguns exemplos.
13. As suas relações de mentoria apresentaram algum aspecto negativo? Fale um pouco sobre isso.

Perguntas especiais para mentores

14. Você já foi mentor de alguém? Quem? Fale sobre estas relações.
15. Na sua opinião, o que você, enquanto mentor(a), adquiriu desta relação? (pessoal ou profissional). O que você aprendeu com seu mentorado?
16. Os profissionais mais experientes da sua organização se preocupam com o desenvolvimento dos menos experientes?
17. Na sua opinião a relação de mentoria é encorajada pela organização?

Atualização das perguntas

18. Há alguma questão que você deseja complementar ou que não abordamos e você acha importante?
19. Posso entrar em contato com você caso tenha alguma dúvida? Qual seu telefone e e-mail?

Obrigada pela participação!