





Mentor functions perceived by students of higher education institutions in relation to mentoring teachers

Funções de mentor percebidas por alunos de instituições de educação superior em relação a professores mentores

RAMOS FILHO, Augusto Ferreira⁽¹⁾; MOREIRA, Ildeberto Alves⁽²⁾

⁽¹⁾  0000-0001-8375-4024; Universidade Estadual de Alagoas – UNEAL, Doutor em Administração pela UFPB, BRAZIL. augusto.filho@uneal.edu.br

⁽²⁾  0000-0003-1401-4027; Universidade Estadual de Alagoas – UNEAL, Licenciado em Geografia pela UNEAL, BRAZIL. Il_bertojunior@hotmail.com

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

ABSTRACT

Mentoring relationships are mostly characterized as positive interactions focused on career and life development. This study aimed to identify the roles of mentor perceived by students from higher education institutions in relation to mentor professors according to the Kram model (1988). Mentoring roles can be broken down into career and psychosocial dimensions. The cross-sectional quantitative research used an online questionnaire made available on the Survey monkey platform with a sample of 658 respondents from all Brazilian regions. Data were analyzed using descriptive statistics, through the presentation of tables and graphs. In general, all the mentoring functions of the international model were observed in the context of Brazilian higher education, highlighting the career functions in detriment of psychosocial functions. Specifically the roles of challenging tasks, coaching and sponsorship in the category of career roles and role modeling and friendship in the category of psychosocial roles.

RESUMO

As relações de mentoria são caracterizadas, em sua maioria, como interações positivas com foco no desenvolvimento da carreira e da vida. Este estudo teve como objetivo identificar as funções de mentor percebidas por alunos de instituições de ensino superior em relação a professores mentores segundo o modelo Kram (1988). As funções de mentor podem ser fragmentadas nas dimensões de carreira e psicossociais. A pesquisa de cunho quantitativo, de corte transversal, utilizou de um questionário on-line disponibilizado na plataforma do *Survey monkey* com uma amostra de 658 respondentes de todas as regiões brasileiras. Os dados foram analisados pela estatística descritiva, por meio da apresentação de tabelas e gráficos. De forma geral, todas as funções de mentor do modelo internacional foram observadas no contexto do ensino superior brasileiro, destacando-se as funções de carreira em detrimento das funções psicossociais. Especificamente as funções de tarefas desafiadoras, *coaching* e patrocínio na categoria de funções de carreira e modelagem de papéis e amizade na categoria de funções psicossociais.

INFORMAÇÕES DO ARTIGO

Histórico do Artigo:

Submetido: 28/11/2022

Aprovado: 15/12/2022

Publicação: 10/01/2023



Keywords:

Mentoring, Functions, Mentor, Career, Psychosocial.

Palavras-Chave:

Mentoria, Funções, Mentor, Carreira, Psicossociais.

Introdução

A mentoria pode ser compreendida como uma relação onde uma pessoa mais experiente assessora outra, com menos experiência no propósito de atingir resultados específicos. Estes resultados podem se associar a questões de vida e/ou de carreira. Neste aspecto, pode-se dizer que segundo a classificação de Kram (1988) a mentoria se desdobra em funções operacionalizadas pelos mentores podendo ser classificada em: funções psicossociais e funções de carreira.

As funções psicossociais estão relacionadas a questões de vida. A relação existente entre mentor e mentorado nestas funções faz surgir uma identidade e efetividade emocional estimulando aspectos da vida pessoal do mentorado (Dias Costa, 2007). Dito de outra maneira, o mentor assume um papel afetivo na relação, contribuindo para o desenvolvimento subjetivo dos mentorados.

As funções de carreira dizem respeito a questões de avanço profissional. Ao exercer essas funções o mentor passa a criar oportunidades dentro da organização para os mentorados e, além disso, encoraja-os a obterem posições e receberem mais promoções. Assim, os mentorados passam a ter rendimentos mais elevados e apresentam uma maior mobilidade e satisfação na vida profissional, o que contribui para o desenvolvimento de sua carreira (Monte, 2011).

A mentoria pode auxiliar pessoas no desenvolvimento de suas vidas e carreiras. Neste aspecto, Kram (1985, 1988) afirma que a mentoria, por ser um aspecto relacional, tanto impulsiona aspectos de carreira como a qualidade de vida.

As relações de mentoria podem ser funcionais e disfuncionais. As questões funcionais pertinentes ao mentorado é a chance de uma maior satisfação com a carreira, maior envolvimento com o trabalho, salários mais altos, promoções e motivos reduzidos para trocar de organização (Noe, 1988). Já para os mentores podem surgir apoio do mentorado, reconhecimento das outras pessoas, sucesso na carreira, uma melhor performance no trabalho e satisfação pessoal (Guimarães, 2009). E as questões disfuncionais que podem existir durante a relação são: romances, inveja, dependência exagerada do mentor, interpretação de favoritismo pelas demais pessoas (Ellinger, 2002; Ragins & Cotton, 1999).

A percepção da mentoria é sujeita a interpretações subjetivas. Cada pessoa possui suas convicções, personalidade, valores e atitudes diferentes, ocasionando com que cada indivíduo possua uma interpretação e percepção diferente de si, das outras pessoas e do ambiente em que estar inserido (Silva, 2008).

Desta forma, a pergunta que guiará esta pesquisa científica é: Quais as funções de mentor percebidas por alunos de instituições de ensino superior em relação a professores mentores, segundo o modelo Kram (1988)?

Como objetivo geral, este estudo pretendeu identificar as funções de mentor percebidas por alunos de instituições de ensino superior em relação a professores mentores segundo o modelo Kram (1988).

Os estudos de mentoria precisam de maior pesquisa empírica (Kram 1988), especialmente no âmbito brasileiro onde a temática não é muito abordada nos contextos organizacionais (Ramos Filho, 2014). Este trabalho pretendeu ampliar a discussão sobre a temática, de maneira especial em relação as funções de mentor.

Ainda, justifica-se de forma prática uma vez que a busca por talentos no mercado enfrenta crise (Xavier, 2011). As empresas onde as pessoas trabalham são parte interessada, assim como os gestores, que poderão buscar informações importantes para o desenvolvimento de pessoas. Especificamente no que se trata sobre desenvolvimento de pessoas através de mentoria. Especialmente, as instituições de ensino superior poderão compreender as relações professor-aluno pela ótica da mentoria.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta parte destina-se a apresentar o referencial teórico que fundamenta a problematização desta pesquisa. As funções da mentoria estão classificadas segundo Kram (1988) em funções de carreira e funções psicossociais.

2.1 Funções de Carreira

As funções de carreira são aqueles aspectos do relacionamento que garantem a aprendizagem dos papéis que o indivíduo assume profissionalmente e que o prepara para galgar níveis hierárquicos maiores na organização. As funções de carreira servem para guiar a progressão funcional na organização, enquanto que as funções psicossociais afetam cada pessoa individualmente pela formação do seu senso de autovalor e operam tanto internamente quanto externamente à organização (Régis; Dias & Melo, 2006).

Essas práticas aperfeiçoam o mentorado exclusivamente em seu ambiente de trabalho (KRAM, 1983). De acordo com Urban (2011) as funções de carreira incluem atividades que estão diretamente relacionadas com o desenvolvimento profissional do mentorado, com o estabelecimento do seu papel dentro da organização e o aprendizado do caminho a ser trilhado.

2.1.1 Proteção

A função de proteção é desenvolvida pelo mentor com o intuito de oferecer anteparo para o mentorado e impedir que o mesmo receba exposição negativa. O mentor serve, portanto,

como um escudo para evitar que o mentorado conheça contatos prematuros e possivelmente danosos; enquanto não estiver preparado para exposições e visibilidades. Sendo assim, muitas vezes no desenvolvimento das atividades o próprio mentor dotado de experiência, assume a culpa por falhas do mentorado. De acordo com Régis (2006, p.40) “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”.

Em relação ao nível de percepção das funções de mentoria, Gueiros (2007) constatou que a função de proteção é percebida pelos mentorados em menor quantidade e pouco associada como uma função de mentoria.

Nessa acepção, é importante ressaltar, que se utilizada de maneira inadequada à proteção excessiva do mentor sobre o mentorado pode acabar sendo prejudicial para o mentorado. Erlich (2010) acredita que o mentorado deve ser protegido pelo mentor, a fim de evitar exposições danosas para o mentorado, pois o mesmo não possui experiência suficiente, ademais o mentor também deve intervir em situações arriscadas. A proteção deve ser utilizada de forma moderada, de modo a evitar o sufocamento do mentorado, que, por sua vez, já possui um nível de experiência suficiente para se expor (Kram, 1988)

A proteção pode ser utilizada para outros mecanismos de defesa para o mentorado, a saber: para confrontar as hostilidades, evitar que sofram com excesso de atividades, evitar impedir que obtenha baixa visibilidade e encaminhar por caminhos mais curtos e evitar burocracias (Johnson; Ridley, 2008; apud Erlich, 2010 p. 57).

Dependendo do tipo de segmento de negócio e das relações entre mentor e mentorado, a função de proteção pode deixar de ser percebida por parte dos mentorados. Estudo realizado por Erlich (2010) revelou que a função de proteção definida por Kram se tornou ausente na pesquisa realizada dentro das academias Chesf. O fato da ausência é explicado pela rápida mudança na força de trabalho, *downsizing*, reestruturações e menor segurança no emprego, o que faz com que os mentores percam a capacidade de proteger os mentorados (Fowler, 2002; apud Erlich, 2010 p.64).

Por vezes, o mentor identifica a vulnerabilidade, os limites dos mentorados e age de forma a preservar a autoestima deles dentro das instituições. Os achados de Urban (2011) demonstraram que os mentores identificaram as limitações dos seus alunos através do convívio e interação entre os pares e preservaram a autoestima dos mentorados no ambiente escolar, preparando-os para o ingresso na vida profissional.

É importante levar em consideração que a função de proteção, apesar de ser oferecida pelos mentores, deve ser percebida pelos mentorados. Segundo resultados adquiridos por Moser (2008) 45,5% dos gerentes mentores da área de TI, acreditam que ajudaram os mentorados a terminar tarefas com um grau maior de dificuldade e a cumprir prazos, além de minimizar os riscos que colocariam a carreira profissional deles em risco

2.1.2 Atividades Desafiadoras

A designação de atividades com um grau mais elevado de dificuldade por parte do mentor que, desafiam a capacidade do mentorado e provam suas competências, são apoiadas por treinos e *feedbacks* de desempenho. Ao final desse processo o mentorado terá desenvolvido competências específicas e um sentimento de realização profissional, ou seja, o mentor apoia o desenvolvimento de competências específicas do mentorado, de modo a proporcionar desafios e trabalhos que encorajem o aprendizado (Kram, 1988)

Nesse sentido, as atividades desafiadoras proporcionam ao mentorado um acúmulo de experiência, fazendo com que o mesmo evolua seu desempenho e obtenha realização na vida profissional.

Dentro do conceito de atividades desafiadoras, o *feedback* é de extrema importância, pois evita uma série de frustrações por parte do mentorado. Com relação a esse aspecto, o mentor deve oferecer um *feedback* acompanhado por um senso crítico, para evitar que o mentorado se perca durante a realização das atividades, devido ao alto grau de complexibilidade e fique aborrecido por ser muito exigido (Kram, 1988).

No tocante à comparação de um modelo de relações entre as funções de mentoria, como é o caso de atividades desafiadoras, podem ser identificadas ou até mesmo confundidas com outras. Os achados de Erlich (2010), evidenciaram que é possível identificar que a função de atividades desafiadoras não se relaciona com nenhuma função levantada por Fowler (2002), embora se assemelhe com a facilitação de aprendizagem, a função atividades desafiadoras é abrangida pela função de *coaching*.

Estudos realizados por Urban (2011) demonstraram que do total da sua amostra pesquisada, 25% dos entrevistados reconheceram que das tarefas e desafios colocados por seus mentores ajudou a incentivá-los a iniciar e progredir na carreira profissional.

De uma forma geral é possível perceber que os mentores estão sempre desafiando e incentivando seus mentorados a crescer profissionalmente, e por outro lado, os mentorados tem a percepção de tal incentivo.

2.1.3 Coaching

Coaching é o modo de aperfeiçoar habilidades, baseado no autoconhecimento do indivíduo que visa o seu crescimento profissional ou pessoal. Segundo Kram (1988) o mentor procura estimular o aumento do desempenho individual, buscando melhorar o desempenho no trabalho ou conseguindo maior satisfação na vida pessoal do mentorado. Sob esse aspecto, Kram (1985) afirma que o apoio no momento do processo de Coaching aumenta a capacidade do indivíduo de aprender, assim como, aprimorar sua *performance* e qualidade de vida.

Este autoconhecimento é essencial durante todo o processo de coaching. O mentor busca desenvolver este autoconhecimento no mentorado para ampliar a visão do indivíduo sobre si mesmo. De acordo com Noe (1998) sem a capacidade de autoconhecimento o mentorado não será capaz de construir um relacionamento favorável ao desenvolvimento de suas necessidades.

O mentor deve apresentar-se sempre um passo à frente do mentorado. De acordo com Kram (1985) o mentor através de sua experiência, mostra ao mentorado os jogos de poder que existem e o quê, ou quem, terá que enfrentar para crescer profissionalmente, assim como, quem são os jogadores pertinentes e de que forma se aproximar. Ao transmitir conhecimentos e perspectivas ao jovem inexperiente, o mentor valida a relevância da sua experiência.

Dentro de uma empresa existem vários caminhos a serem trilhados, decisões a serem tomadas e estratégias a serem definidas. Somente através de muito treino, o mentorado conseguirá ascender profissionalmente. Sendo assim, é através do coaching que o mentor prepara, instrui, estimula respostas e ações (Urban, 2011)

Conforme Bueno e Rodrigues (2012) o mentor procura transmitir competências ou técnicas que melhorem as capacidades do indivíduo, alcançando os objetivos definidos por todos os envolvidos. Segundo Zey (1997) através do exercício do coaching o mentor pode fornecer informações e recomendações que ajudem o mentorado a navegar dentro e fora das organizações, preparando-o para ter sucesso na vida.

2.1.4 Exposição e visibilidade

A função do mentor de exposição e visibilidade é tornar visível o mentorado de maneira eficaz dentro da organização. Segundo Monte (2011) o mentor exercendo essa função cria oportunidades para que o mentorado tenha contato com pessoas de nível hierárquico superior ou colegas mais experientes, e com maior influência para poder demonstrar as suas competências por meio da realização de tarefas ou funções designadas pelo mentor.

De acordo com Cunha e Dias (2010) ao atribuir tarefas e responsabilidades, o mentor proporciona ao mentorado aprender sobre partes da organização em que ele quer entrar. Cria-se oportunidades para o indivíduo demonstrar habilidades, competências e desempenho, buscando identificar o potencial do jovem inexperiente e o preparando para futuras ascensões. Na concepção de Zey (1997) o mentor utiliza a sua influência na organização para contribuir na exposição e visibilidade do mentorado dentro da organização.

Na exposição e visibilidade, o espaço para demonstrar competência e desempenho é criado pelo mentor experiente. Essa função compreende a aceitação de responsabilidades por parte do mentorado, que, por sua vez, permite relações com figuras-chaves na organização, capazes de julgar seu potencial para futuras ascensões. Essa função não fornece apenas uma

visão sobre outros, dos quais pode receber influência, mas também, expõe o indivíduo a oportunidades futuras.

Segundo Kram (1988) essa função pode significar um risco, pois caso o mentorado realize bem as tarefas, valida-se a escolha feita pelo mentor, caso contrário, pode prejudicar sua reputação. De acordo com Erlich(2011) a exposição e visibilidade do mentorado só ocorre quando mentor está seguro de que o mentorado está suficientemente preparado.

Durante a exposição e visibilidade o nome do mentor é propagado através de seu mentorado. É a tela pintada pelo artista que será admirada pelo público. É o espelho que reflete aos membros da organização, toda capacidade do mentor em ensinar e transferir seus conhecimentos (Urban, 2011).

2.1.5 Patrocínio

A função de patrocínio é o apoio explícito do mentor ao mentorado, que facilita seu desenvolvimento de carreira. Segundo Kram (1985) o mentor exerce essa função quando indica/apóia o nome do mentorado para promoção em uma reunião de diretoria ou mesmo em conversas informais entre pessoas de alto nível. Segundo Monte (2011) é importante que o mentor seja uma pessoa reconhecidamente experiente e respeitada para poder promover de forma mais eficaz o seu mentorado.

Segundo Erlich (2011) quando o mentor indica o mentorado para ocupar cargos desejados ainda no mesmo nível hierárquico ou para receber promoções, o mesmo está exercendo a função de patrocínio. Assim, percebemos que o mentor tem grande responsabilidade exercendo esta função, visto que, representam riscos tanto para o mentor como para o mentorado.

Esses riscos ocorrem devido ao poder refletido do mentor ao mentorado. Quando o jovem inexperiente progride e tem bom desempenho, aquele que forneceu a mentoria obtém credibilidade por sua capacidade de julgar, desenvolver e escolher, e prepara um futuro sucessor que permite a sua própria ascensão, entretanto, caso o mentor fracasse, surgem riscos para o mentor devido seu apoio. E, se por ventura haja desistência por parte do mentor, o mentorado passa a ser prejudicado (Da Cunha; Dias, 2008).

A relação de patrocínio é a função mais observada com frequência e acarreta promoções horizontais e verticais. Através de encontros formais nos quais se conversa sobre essas promoções, ou até mesmo, através de conversas informais surgem as oportunidades para o mentorado. Entretanto, a promoção depende da boa impressão acerca do potencial e da competência do mentorado (Azevedo, 2003). O apoio do mentor ao mentorado é um investimento não apenas em dinheiro, oferta de cursos ou outros recursos, mas também, em doação de tempo, entrega de suas expectativas e esperança (Urban, 2011).

2.2 Funções Psicossociais

O papel das funções psicossociais é desenvolver, entre o mentor e o mentorado, uma relação interpessoal e de amizade, que possibilite um senso de competência e identidade, efetivamente profissional, onde o mentor irá ajudar seu mentorado a aprimorar seus próprios conceitos (Salgues, Dias & Morais, 2004).

As funções psicossociais só existem devido a uma relação interpessoal do mentor com o seu mentorado. Dias Costa (2007) considera que tais funções são relacionadas aos aspectos de um convívio que elevam o sentimento de competência, identidade e efetividade de um indivíduo na construção do seu papel profissional. Elas afetam o indivíduo em um nível mais pessoal, contribuindo para formação da sua autoestima dentro e fora da organização. Nesse sentido, seus benefícios se estendem e geralmente se prolongam para outras esferas da vida. A relação interpessoal faz com que a pessoa mais jovem, o mentorado, se identifique e busque na pessoa mais velha, o mentor, um modelo do que ele gostaria de vir a ser.

O mentor também é um guia para desenvolver o crescimento pessoal e profissional do seu mentorado através de um suporte e uma orientação emocional. As funções psicossociais presumem confiança e intimidade entre o mentor e o mentorado.

2.2.1 Modelagem de Papéis

Quando o mentor através de sua maneira de agir e de pensar consegue influenciar consciente ou inconscientemente o mentorado, passando seus valores e atitudes para o mentorado de forma positiva. O mentorado enxerga o mentor com admiração e respeito, tornando-o um exemplo digno de ser seguido. De acordo com Azevedo (2003) a modelagem de papéis é a função psicossocial mais usada e envolve a influência das atitudes, dos valores e o comportamento, servindo de modelo, objeto de admiração e respeito.

A modelagem de papéis se destaca dentre as funções psicossociais. Ao se admirar um comportamento ou valor, o indivíduo cria um contexto de progresso pessoal, para que o mesmo possa espelhar aquele comportamento considerado como ideal. Por conseguinte, a interação com diferentes ciclos sociais cria novos valores e habilidades para os indivíduos, de modo, que as pessoas donas de tais valores e habilidades sejam consideradas como exemplo a ser seguido (Boyatzis, 2007; Payne; Huffman, 2005)

Com base nos resultados obtidos em pesquisa realizada na Deloitte Touche Tohmatsu, Donida (2009) afirma que os mentores são considerados exemplos a serem seguidos, os mentorados tomam o exemplo do mentor para crescerem profissionalmente e carregam a imagem do mentor como de uma pessoa respeitável. Essa afirmação contempla o que já havia dito Levinson (1978) e Kram (1985), de que os mais jovens e inexperientes criam uma identidade baseada no modelo profissional do seu mentor.

O mentor pode inspirar o mentorado sem estar ciente disso e vice-versa, por se tratar de um processo de aprendizagem tácito. De acordo com Erlich (2010) nem todos os comportamentos serão seguidos pelos mentorados, apenas aqueles que provaram ser de valor e dignos de respeito. Em certas situações o indivíduo pode ser considerado como modelo pelos demais, mesmo que não exista uma relação próxima entre ambos, é o considerado “mentor inspirador”, o indivíduo passa a ser seguido por sua forma de vida e filosofia (Ensher, Murphy, 2005).

De acordo com Erlich (2010) a função de modelagem de papéis deveria integrar uma nova categoria dentro do conceito de mentoria fora das funções psicossociais, pois ela é distinta das funções psicossociais, não necessitando um relacionamento direto entre dois indivíduos para que aconteça o espelhamento dos valores. Dessa maneira, cria-se um novo modelo com três divisões: funções de carreira, psicossociais e funções modelares.

Em relação ao tipo de modelo que serve de inspiração para os mentorados, podem-se destacar dois tipos: negativos e positivos. Modelos positivos são aquelas pessoas que alcançaram o sucesso na vida e inspiraram outras pessoas nesse caminho, com um modelo de vida e filosofia ideal. Modelos negativos são o inverso, pessoas que passaram por dificuldades na vida e acabaram se rendendo ao infortúnio, esse modelo também inspirou pessoas, mas com o intuito de evitar o comportamento observado (Lockwood, Jordan & Kunda, 2002).

De acordo com achados de Urban (2011) a função de modelagem de papéis pode ser observada como presente no processo de mentoria, por parte dos professores da Faculdade Boa Viagem. Cerca de 43% dos alunos entrevistados demonstraram ter seus comportamentos baseados no comportamento dos seus professores, eles admiram as atitudes e os valores dos professores, passando a se comportar de forma parecida, aumentando sua oportunidade de crescer pessoalmente (Urban, 2011).

2.2.2 Aceitação e Confirmação

Para existir aceitação e confirmação entre mentor e mentorado é necessário que haja consideração e respeito mútuo na relação. Assim o mentorado estará disposto a assumir riscos, adquirindo coragem para lutar no mundo do trabalho e para tomar atitudes mais ousadas (Gueiros, 2007). Para Dias Costa (2007) ambos os indivíduos derivam um sentido de visão positiva trazida pelo outro. Ao passo que o mentorado desenvolve competência no mundo do trabalho, a aceitação e confirmação do mentor fornecem suporte e encorajamento. Aceitação e confirmação fazem com que o mentorado experimente novos comportamentos e os erros são vistos como parte do processo de aprendizagem e não resultarão em rejeição.

A aceitação e confirmação se dá quando o mentorado percebe que é aceito e valorizado pelo seu mentor, assim ele fortalece sua competência e experiência. Trata-se também do

reconhecimento e respeito mútuo das características individuais, onde as partes sabem das diferenças e procuram somá-las para um bem comum (Urban, 2011). No momento em que o mentorado consegue corresponder às expectativas esperadas pelo mentor, ele irá se sentir cada vez mais confiante para assumir riscos (Moser, 2008).

O papel do mentor nesta função é de fazer com seu mentorado fique forte e autônomo para vida profissional e pessoal. É o instante em que o indivíduo sabe que não será rejeitado no momento em que comete um erro, pelo contrário, o mentor irá fornecer um suporte para que ele possa acertar (Costa Moraes, 2007). Assim, é passado para a pessoa uma perspectiva de que os riscos não são tão assustadores e dessa maneira o mentorado irá se sentir impulsionado a tomar novas atitudes (Erlich, 2010).

Nesta função, a relação existente entre as partes envolvidas se dá através de *feedback* mútuo, em que serão relatados fatos que estejam ligados ao desenvolvimento do mentorado e que acaba fortalecendo o convívio entre ambos (Barbosa Holanda, 2014). Poncioni (2014) também afirma que o *feedback* ajuda na melhoria da relação entre as partes envolvidas no processo de mentoria. E ele vai além, pois esse *feedback* não é apenas do desenvolvimento do mentorado, mas também sobre o gostar e o respeito mútuo existente entre eles.

2.2.3 Aconselhamento

Esta função psicossocial pode ser definida como aquela em que o mentorado irá contar ao seu mentor algumas de suas confidências pessoais, ansiedades, medos e ambivalências que afetam o seu desempenho produtivo. Assim, o mentor terá a função de conselheiro, e os dois conversarão abertamente sobre as preocupações e aflições do mentorado (Dias Costa, 2007).

O aconselhamento é proveniente de uma conversa existente entre as partes envolvidas no processo de mentoria. Urban (2011) aponta que é a confiança do mentorado em conversar e pedir opiniões ao seu mentor. Ele surge quando o mentorado busca ajuda sobre quais decisões tomar, e o mentor no papel de confidente e cúmplice ajuda-o, contando outras situações semelhantes e como os problemas foram resolvidos.

Ao conversar abertamente com o seu mentor, o mentorado sente-se confortável para discutir dilemas que estão interferindo no seu desempenho profissional e pessoal, pois o mentor torna-se um confidente do mentorado, e é a partir dele e de sua vasta experiência que vai surgir sugestões de como amenizar as ansiedades existentes. Assim, o mentorado fica satisfeito por ter alguém com que ele possa discutir seus problemas, sem ter que falar para outras pessoas (Santos, 2011).

Nesta atribuição o mentor também tem a função de uma válvula de escape, em que o mentorado conversa com ele sobre as suas tensões, preocupações e medos. E na posição de ouvinte, o mentor irá aconselhá-lo da melhor maneira possível, fazendo com que ele se sinta

aliviado e consiga dar continuidade ao seu desempenho profissional sem sofrer nenhum dano (Barbosa Holanda, 2014).

Mais uma vez o *feedback* irá ajudar o mentor a melhorar a relação de mentoria Pois é através dela e da escuta ativa que o mentor ajudará o mentorado a refletir sobre os seus dilemas e angústias, fazendo com que ele consiga encarar as dificuldades de frente e não desista dos seus sonhos (Santos, 2011).

2.2.4 Amizade

Segundo Dias Costa (2007) essa função pode ser conceituada como uma interação social; existente entre mentor e mentorado; que resultam em ligações, e entendimentos mútuos e trocas informais de experiências agradáveis, que vão além da relação professor e aluno, que por conseguinte, permite o compartilhamento de assuntos pessoais. Para Régis, Dias Calado e Melo Bezerra (2006) a amizade traz um alívio da pressão do trabalho pela troca de experiências cotidianas; e a relação informal com o mentor, que, por sua vez, ajudará no relacionamento com outras pessoas de níveis mais elevados de autoridade.

A função de amizade é firmada no momento em que surge uma afeição entre as partes envolvidas. Ou seja, a relação perpassa a interação de professor e aluno, propiciando um ambiente agradável para conversas informais, uma sensação de bem estar e um sentimento de gostar do outro. É através da informalidade que o mentorado cria esse sentimento em relação ao seu mentor, de modo que a amizade desenvolvida entre os agentes pode ser duradoura, mesmo quando a relação mentor e mentorado deixar de existir, passando a seguir sem distinção hierárquica (Kram, 1985; Poncioni, 2014)

3. METODOLOGIA

Este estudo é de corte transversal e foi estruturado segundo o delineamento de Vergara (2007) quanto aos fins e aos meios. Quanto aos **fins**, foi uma pesquisa exploratória devido aos estudos sobre mentoria serem escassos no Brasil, especificamente em relação à mentoria no ensino superior. Ainda, buscou identificar as funções de mentoria percebidas por alunos de IES em relação aos seus mentores. Esta pesquisa também se caracteriza como descritiva uma vez que buscou descrever como as funções de mentoria que se comportam em ambientes de ensino superior. Quanto aos **meios**, foi uma pesquisa de campo, pois foram aplicados questionários para a consecução dos dados. Para Vergara (2007), a pesquisa de campo é uma investigação empírica realizada no ambiente onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de características para explicá-lo. Também, se caracteriza por um estudo de múltiplos casos por se tratar de um estudo aprofundado sobre as percepções de alunos sobre funções de

mentor desenvolvidas por professores mentores em diferentes instituições do ensino superior no Brasil.

Esta pesquisa se caracteriza pelo método quantitativo visto que se baseou em um questionário de mentoria, adaptado do modelo de Kram (1988), operacionalizado por Noe (1998).

Como instrumento analítico, a pesquisa bibliográfica tornou possível a estruturação da investigação, justificando as escolhas metodológicas e a fundamentação teórica que suporta os conhecimentos de mentoria.

O universo da pesquisa foram os alunos matriculados em instituições de ensino superior no Brasil.

Os critérios de inclusão da amostra foram alunos matriculados em cursos de ensino superior no território brasileiro. A condição do respondente, em relação ao critério de inclusão, foi verificada pela pergunta inicial do questionário sobre este aspecto. Nesta perspectiva, 858 respondentes concordaram em participar da pesquisa, enquanto 05 demonstraram desinteresse em continuar. Em seguida, a segunda pergunta de exclusão, buscava conhecer se o respondente estava cursando ou se já havia cursado o ensino superior. Assim, 840 responderam, afirmando positivamente, enquanto 18 negativamente. A terceira pergunta de exclusão buscava, após breve conceituação da mentoria, verificar se o respondente considerava ter tido um mentor (a) em sua experiência acadêmica. Destes, 658 afirmaram ter tido um mentor (a) enquanto 183 não identificaram esta relação. A tabela 1, abaixo, mostra a estratificação da amostra por região.

Tabela 1 - Região do respondente¹

Região do Respondente	Norte	%	Nordeste	%	Sul	%	Sudeste	%	Centro-Oeste	%	Total	%
n	32	4,9	208	31,6	298	45,3	101	15	19	3	658	100

Dos 658 participantes da pesquisa, 43,8% (n=288) foram do gênero masculino, enquanto 56,2% (n=370) do gênero feminino. A maioria dos respondentes, 32,1% (n=211) se encontra na faixa etária entre 26-35 anos, são casados (53,6%, n=353) e concluíram, 77,2% (n=508), o ensino superior. 67,6% (n=445) estudaram em instituições públicas onde 98,6% (n=649) estudaram na modalidade de ensino presencial. A maioria, 42,2% (n=278) estudou cursos da área de ciências sociais e humanas, onde 26,6 % (n=175) e 22,6 % (n=61) possuem escolaridade máxima de mestrado e doutorado respectivamente.

¹ Fonte: Dados da pesquisa (2022).

O instrumento de coleta de dados foi um questionário adaptado composto por 44 itens obedecendo a seguinte lógica: 1 – A primeira parte correspondeu a 9 (nove) questões sobre demografia dos respondentes; 2 – A segunda parte do questionário correspondeu aos itens de mentoria que comportou 32 itens de acordo com as funções identificadas por Kram (1988) e operacionalizado por Noe (1998), conforme apresentado na figura 1.

Figura 1 - Componentes do questionário de Mentoria²

Patrocínio	•Questão 9
Exposição	•Questões 3, 15, 21 e 24
Coaching	•Questões 14, 17, 22, 25, 26 e 28
Proteção	•Questões 2, 7 e 11
Tarefas Desafiadoras	•Questões 6 e 23
Modelagem	•Questões 29, 30, 31 e 32
Aceitação	•Questões 13, 16, 20 e 27
Aconselhamento	•Questões 4, 5, 10, 12, 18 e 19
Amizade	•Questões 1 e 8

O questionário foi construído em uma escala de 5 pontos de Likert. Neste sentido, a pontuação máxima dos respondentes foi 5, enquanto a mínima foi 1. Todavia, a escala de avaliação pode ser compreendida por intervalos de 1-2 (discordância), 3 (neutralidade) e 4-5 (concordância).

A coleta de dados foi feita pelo método *survey* utilizando o software *survey monkey*. A metodologia para recrutar respondentes foi a de bola de neve, ou seja, foi solicitado que possíveis respondentes pudessem encaminhar o *link* do questionário para possíveis respondentes e assim sucessivamente.

A pesquisa foi submetida ao comitê de ética recebendo parecer favorável e cumprindo com os pré-requisitos de pesquisa com seres humanos registrada no CAAE 44117115.2.0000.5175

Os dados coletados através do questionário foram analisados de forma quantitativa, especificamente, pela estatística descritiva, por meio da apresentação de tabelas acompanhadas de comentários interpretativos, de acordo com o que preconizam os autores de

² Fonte: Elaboração própria (2022).

mentoria em âmbito mundial. Importante destacar que os itens do questionário, conforme apresentados na figura 1, apresentam quantitativos diferentes das dimensões, o que modifica o total das respostas por dimensão, conforme dispostos nas tabelas que seguem na análise dos dados.

4. ANALISE DOS DADOS

As análises apresentam as respostas obtidas consolidadas pelas funções agrupadas. A tabela 2 representa a proporção da percepção dos respondentes em relação às funções psicossociais.

Tabela 2- Percepção dos respondentes em relação as funções psicossociais³

Função Psicossocial	Discordo Fortemente	%	Discordo	%	Nem concordo nem	%	Concordo	%	Concordo Fortemente	%	total	%
Modelagem de Papéis	23	0,87	89	3,38	317	12,04	1155	43,88	1048	39,82	2632	100,00
Aceitação e Confirmação	85	3,23	293	11,13	609	23,14	1143	43,43	502	19,07	2632	100,00
Aconselhamento	53	1,34	270	6,84	777	19,68	1997	50,58	851	21,56	3948	100,00
Amizade	11	1,67	55	8,36	81	12,31	356	54,10	155	23,56	658	100,00
Total	172	1,78	707	7,43	1784	16,79	4651	48,00	2556	26,00	9870	100,00

Com a análise dos dados obtidos é possível notar que a função que mais se destacou positivamente entre os respondentes foi à modelagem de papéis com 39,82% de confirmações, concordando fortemente com a presença de tal função na relação de mentoria. Dito de outra forma, percebe-se que a função de aceitação e confirmação teve o resultado mais negativo, com 3,23% e 11,13% dos respondentes discordando fortemente e discordando respectivamente, mostrando que essa função foi a menos percebida em relação às outras funções psicossociais.

De forma geral é possível notar que a maioria dos respondentes, mas especificamente, 74,00% reagiram de forma positiva em relação às funções psicossociais, o que corresponde com os achados de Kram (1988). Apenas 9,21% responderam de forma negativa a pesquisa, 16,79% permaneceram neutros. A tabela 3 apresenta a proporção dos respondentes em relação as funções de carreira.

Com a análise dos dados, é possível averiguar que a função que mais se destacou positivamente entre os respondentes foi à de patrocínio com 33,28% de confirmações,

³ Fonte: Dados da pesquisa (2022).

concordando fortemente com a presença de tal função na relação de mentoria. Analisando de outra forma, percebe-se que a função de proteção obteve o resultado mais negativo, com 2,68% e 11,70% dos respondentes discordando fortemente e discordando respectivamente, mostrando que essa função foi a menos percebida em relação às outras funções de carreira.

Tabela 3- Percepção dos respondentes em relação as funções de carreira⁴

Função Carreira	Discordo Fortemente	%	Discordo	%	Nem concordo nem	%	Concordo	%	Concordo Fortemente	%	total	%
Patrocínio	5	0,76	17	2,58	64	9,73	353	53,65	219	33,28	658	100,00
Exposição e Visibilidade	29	1,10	179	6,80	506	19,22	1306	49,62	612	23,25	2632	100,00
Coaching	32	0,81	193	4,89	588	14,89	2235	56,61	900	22,80	3948	100,00
Proteção	53	2,68	231	11,70	539	27,30	886	44,88	265	13,42	1974	100,00
Tarefas Desafiadoras	4	0,30	41	3,12	140	10,64	757	57,52	374	28,42	1316	100,00
Total	123	1,13	661	5,82	1837	16,36	5537	52,46	2370	24,24	10528	100,00

De forma geral é possível notar que a maioria dos respondentes, mas especificamente, 76,70% reagiram de forma positiva em relação às funções de carreira, o que corresponde com os achados de Kram (1988). Apenas 6,95% responderam de forma negativa a pesquisa, 16,36% permaneceram neutros.

A tabela 4 apresenta a proporção dos respondentes em relação as funções de mentoria (psicossociais e de carreira).

Analisando a tabela 4 verificamos que ambas as funções foram reconhecidas pelos respondentes. Apesar de uma pequena diferença, a que mais se destacou positivamente entre os respondentes foram às funções psicossociais, mais especificamente 26,00%, contra 24,24% das funções de carreira.

Tabela 4- Percepção dos respondentes em relação às funções de mentoria⁵

⁴ Fonte: Dados da pesquisa (2022).

⁵ Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Funções de Mentoria	Discordo Fortemente	%	Discordo	%	Nem concordo nem discordo	%	Concordo	%	Concordo Fortemente	%	total	%
Função Psicossocial	172	1,78	707	7,43	1784	16,79	4651	48,00	2556	26,00	9870	100,00
Função Carreira	123	1,13	661	5,82	1837	16,36	5537	52,46	2370	24,24	10528	100,00
Total	295	1,46	1368	6,62	3621	16,58	10188	50,23	4926	25,12	20398	100,00

De forma geral, observa-se que a maioria dos respondentes, especificamente, 75,35% (soma dos totais de concordo e concordo fortemente) reagiram de forma positiva às funções de mentoria, o que se assemelha aos achados de Kram (1988) e outros pesquisadores da área. Apenas 8,08% (soma de discordo fortemente e discordo) responderam de forma negativa a pesquisa, 16,58% permaneceram neutros.

CONCLUSÕES

As relações de mentoria favorecem o desenvolvimento de pessoas tanto no âmbito pessoal quanto de carreira. Este estudo debruçou-se sobre as funções de mentor percebidas por mentorados em instituições de ensino superior no território brasileiro. Buscou responder a pergunta de pesquisa que indagou sobre as funções de mentor percebidas por alunos de instituições de ensino superior em relação a professores mentores segundo o modelo Kram (1988).

De acordo com os resultados obtidos, percebemos que as funções de carreira se destacaram em relação as funções psicossociais, atingindo a média de 76,69% contra 74% das psicossociais. Este estudo, circunscrito em instituições de ensino superior, justifica este achado, visto que a função primordial destas instituições é de preparar discentes para o mercado de trabalho. Neste sentido, conclui-se que aparentemente devido ao ambiente da pesquisa, as funções de carreira tenham se destacado.

Na análise dos resultados das funções psicossociais, a que teve a maior expressividade no número de respostas positivas foi a de Modelagem de Papéis com 83,70% das respostas de concordo e concordo fortemente, seguida de Amizade com 77,66%. Então, conclui-se que a maioria dos respondentes enxergou nos seus mentores um modelo digno de ser seguido e admirado.

Neste sentido a pergunta que norteou esta pesquisa, quais as funções de mentor percebidas por alunos de instituições de ensino superior em relação a professores mentores, segundo o modelo Kram (1988) pode ser respondida da seguinte forma: as funções de mentor do modelo internacional Kram (1988) parecem consistentes com a percepção dos brasileiros

sobre o constructo. Todas as funções foram percebidas de forma positiva e condizente com as pesquisas nacionais e internacionais sobre mentoria.

REFERÊNCIAS

- Barbosa Holanda, F. C. (2014). *Mentoria e Geração Y no Brasil: Expectativas de uma nova geração de líderes empresariais*. Mestrado Profissional em Gestão Empresarial, Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração - Faculdade de Boa Viagem, PE. Disponível em <http://imagens.devrybrasil.edu.br/wp-content/uploads/sites/88/2015/09/08130055/FELIPE-CALHEIROS-DE-HOLANDA-BARBOSA.pdf> acesso em 14 de dezembro de 2015 às 16:15.
- Boyatzis, R. E. (2007) *Mentoring for intentional behavioral change*. In: KRAM, Kathy E; RAGINS, Belle Rose. *The Handbook of mentoring at Work: Theory, Research, and Practice*. Sages Publications. USA.
- Costa Moraes, M. C. (2007) *Mentoria, Liderança e Redes Sociais no Contexto dos Empresários do Setor Supermercado Pertencentes às Centrais de Negócios em Pernambuco*. Mestrado em Administração, Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração - Faculdade de Boa Viagem, PE. Disponível em <http://imagens.devrybrasil.edu.br/wp-content/uploads/sites/88/2015/01/17155730/MARIA-DA-CONCEI-O-DE-MORAES-COSTA.pdf> acesso em 14 de dezembro às 16:24.
- Cunha, Djailton; Dias, Sonia, (2008). *Mentoria ideal X Modelo de Kram: um caso brasileiro. XXXII Encontro na Anpad*. Rio de Janeiro.
- Dias Costa, M. G. (2007) *Em busca de um modelo brasileiro de mentoria e liderança: o caso de uma organização de call center*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de pesquisa e pós-graduação em administração. Recife: Universidade de Boa Viagem. Disponível em: <http://favip.edu.br/arquivos/462012171215.pdf> acesso em 29 de abril de 2015 às 15:27.
- Ellinger, A. D. (2002). *Mentoring in contexts: the workplace and educational institutions*. In: HASMAN, C. A. (Ed.). *Critical perspectives on mentoring: trends and issues*. Washington: Office of Educational Research and Improvement. Disponível em: <https://www.gpo.gov/fdsys/pkg/ERIC-ED465045/pdf/ERIC-ED465045.pdf>. Acesso em 3 de nov. de 2022.
- Erlich, P.(2010). *Mentoria E Adesão À Atividade Física: O Caso Dos Usuários Da Academia Chesf*. Tese de Doutorado. (Tesis de Maestría no publicada). Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Faculdade Boa Viagem, Recife.
- Fowler, J. (2002). *Mentoring relationships at work: An investigation of mentoring functions, benefits, and gender*. Tese de Doutorado. Griffith University.
- Gueiros Barbosa, M. M. (2007) *Aprendendo nas teias da mentoria: um estudo sobre as interações de desenvolvimento profissional construídas pelos dirigentes educacionais em faculdade de ensino superior privada*. Doutorado em Administração - Núcleo de pós-graduação em administração. Salvador: Universidade Federal da Bahia. Disponível em http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/tese_doutorado_-

monica_gueiros_-_agosto_2007_versao_final.pdf acesso em 08 de outubro de 2015 às 14:25.

- Guimarães, F. D. (2009). *Professores-mentores e a percepção desses a respeito do papel da mentoria em sua formação e atuação: o caso da FACIPE – uma Instituição de Ensino Superior Privada de Pernambuco*. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração), Faculdade Boa Viagem, Recife, 2009.
- Johnson, W. B.; Ridley, C. R. (2008). *The elements of mentoring*. Macmillan.
- Kram, K. E. (1985) *Mentoring at work: developmental relationships in organizational life*. Glenview: Scott, Foresman and Company
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: development relationships in organizational life*. Lanham; University Press of America.
- Kram, K. E. (1988). *Mentoring at work: developmental relationships in organizational life*. Boston: University Press of America,
- Lockwood, P.; Jordan, C. H. & Kunda, Z (2002). *Motivation by positive or negative role models: regulatory focus determines who will best inspire us*. Journal of personality and social psychology, v. 83, n. 4, p. 854.
- Monte, G. T. (2011). *Prática da Mentoria: Estudo de caso no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do RN*. 2011. 100 f. Dissertação (Mestrado em Administração). – Universidade Potiguar. Pró-Reitoria de Pesquisa, Extensão e Pós Graduação. Natal.
- Moser, C. (2008). *Estresse Ocupacional Em Profissionais De Tecnologia Da Informação E Sua Relação Com A Prática De Mentoria: Um Estudo Em Pernambuco*. Tese de Doutorado. Dissertação de mestrado não publicada. Faculdade de Administração Boa Viagem, Pernambuco.
- Noe, R. A. (1988). An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. *Personnel Psychology*, v41, p. 457–479.
- Payne, S. C.; Huffman, A. H. (2005). *A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turn over*. Academy of Management journal, Champaign, v.48, n.1, p. 158-168, 2005.
- Poncioni, L. A. C. (2014) *Relações de Mentoria de Gerentes de Projetos e Membros de Equipes de Projetos*. Mestrado Profissional em Gestão Empresarial, Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração - Faculdade de Boa Viagem, PE. Disponível em [http://imagens.devrybrasil.edu.br/wp-content/uploads/sites/88/2015/09/08130055/LUCIANA ALVES-CAMPELO-PONCIONI.pdf](http://imagens.devrybrasil.edu.br/wp-content/uploads/sites/88/2015/09/08130055/LUCIANA_ALVES-CAMPELO-PONCIONI.pdf) acesso 10 de Novembro de 2022 às 16:20.
- Ragins, B. R.; Cotton, J. L. (1999). *Mentor functions and outcomes: a comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships*. Journal of Applied Psychology, v. 84, p. 529-550.
- Ramos Filho, A. F. (2014). *Mentoria e Capital Psicológico percebido por mentores e mentorados em uma instituição de ensino superior privada no estado da Paraíba: um quase-experimento*. 2014. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração), Faculdade Boa Viagem, Recife.
- Salgues, L. J. V.; Dias, S. M. R. C.; Morais, I. C. (2015). *Processos de Mentoria: Existência de Múltiplos Mentores e as Características de uma Relação de Mentoria*. EnANPAD,

2004. Disponível em http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2004/COR/2004_COR2200.pdf acesso 27 de abril de 2015 às 14:35.
- Santos, A. R. C. (2015). Processos de Mentoria com Educadores Musicais Brasileiros e Oficineiros do Programa Escola Aberta. Mestrado em Administração, Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração - Faculdade de Boa Viagem, PE 2011. Disponível em <http://unifavip.edu.br/arquivos/562012185620.pdf> acesso em 27 de abril de 2015 às 14:45.
- Silva, K. F. F. (2008) *A Prática Da Mentoria No Desenvolvimento De Pessoas Nas Organizações*. Dissertação – Mestrado em Administração Pública. Fundação Getúlio Vargas (RJ), 26 de junho de 2008.
- Urban, R. C. (2011). *Mentoria, Professores e Educação: um estudo de caso na Faculdade Boa Viagem*. Mestrado profissional em gestão empresarial - Faculdade Boa Viagem, Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração - CPPA, PE. Disponível em <http://favip.edu.br/arquivos/562012185914.pdf> acesso em 27 de outubro de 2022 às 15:03.
- Vergara, S. C. (2007). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- Xavier, J. W. S. (2011) *Uma estratégia de desenvolvimento regional sustentável (DRS) no Banco do Brasil e mentoria: o caso dos catadores de lixo do município de Timbaúba (PE)*. 2011. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração), Faculdade Boa Viagem, Recife.
- Zey, M. G. (1997). *The mentor connection: strategicalliances in corporate life*. Transaction Publishers, New Brunswick, 1997.