

A MENTORIA COMO INFLUÊNCIA DE PESSOAS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Andrea Christina Cavalcanti Belo¹
Sérgio Accioly²



ISSN IMPRESSO 2317-1693
ISSN ELETRÔNICO 2316-672X

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo demonstrar a influência do processo chamado de “mentoria” no desenvolvimento de pessoas em seu ambiente de trabalho. A mentoria é um modelo de gestão, onde de forma mais ampla gere o indivíduo para aprimorar ou desenvolver suas competências. Para tanto, foi aplicado questionário de desenvolvimento próprio, com 15 questões fechadas, onde os entrevistados deveriam assinalar sim ou não, em três empresas de Maceió, de diferentes seguimentos, varejo, entretenimento e saúde. Os questionários foram aplicados em uma população de 107 funcionários e em seguida tirada uma amostra aleatória de 58 questionários para facilitar a apresentação dos dados. Os questionários baseavam-se em situações do cotidiano organizacional e foram compostos por perguntas do tipo: Você sabe o que é mentoria? No meu ambiente de trabalho possuo chefia que me inspira com exemplo, como fonte de conhecimento, valores, e comportamentos dignos de serem seguidos? Observou-se que 47% dos entrevistados mostraram saber o que é mentoria e 79% afirmaram que a conversa pessoal é o meio mais utilizado para interação e trocas de conhecimentos na empresa. Os resultados da pesquisa de campo sinalizaram a influência positiva desse processo para as pessoas nas organizações.

PALAVRAS-CHAVE

Mentoria. Organizacional. Pessoas

ABSTRACT

This article aims to demonstrate the influence of the process called “mentoring” in the development of people in their working environment. Mentoring is a management model, which more broadly manages the individual to improve or develop their skills. To this end, we applied own development questionnaire with 15 closed questions where respondents were to mark yes or no, in Maceió three companies from different segments, retail, entertainment and health. The questionnaires were applied in a population of 107 officials and then taken a random sample of 58 questionnaires to facilitate the presentation of data. The questionnaire was based on the organizational everyday situations and were composed of questions such as: Do You know what mentoring is? In my work environment has leadership that inspires me with example as a source of knowledge, values, and behaviors worthy of emulation? It was observed that 47% of respondents showed to know what is mentoring and 79% said personal conversation is the most used means of interaction and exchange of knowledge in the company. The field survey results indicate the positive influence of that process for people in organizations.

KEYWORDS

Mentoring. Organizational. People.

1 INTRODUÇÃO

Acredita-se que o bem-estar pessoal conduz o indivíduo para uma evolução pessoal e profissional, e com isso as organizações são beneficiadas. O interesse em estudar esse tema partiu da vivência no meio organizacional, e em perceber, que pessoas geridas de forma mais ampla respondem com maior comprometimento aos processos organizacionais, por perceber que o indivíduo se compromete com o gestor a partir de toda dedicação e empenho no seu desenvolvimento pessoal e/ou de carreira.

A partir das relações pessoais, percebe-se que há uma grande variância comportamental do indivíduo dentro da organização. Observando isso, muitas organizações têm voltado suas atenções para a transferência de conhecimento no ambiente organizacional, acreditando que isso contribuirá para o alcance dos seus objetivos. O modelo de gestão de mentoria age diretamente no desenvolvimento pessoal do mentorado, tornando-o mais capacitado para seu trabalho e induzindo-o a buscar seu desenvolvimento profissional.

A partir disso, muitas empresas estão buscando fazer uso da mentoria como influência de pessoas no seu mundo corporativo, para, a partir das melhores competências humanas, que se alcancem os objetivos da organização.

Observa-se que embora a mentoria exista no dia a dia das organizações, ela não é de fato identificada como uma ferramenta usada para o desenvolvimento da organização e do indivíduo, no ambiente de trabalho. Sua utilização se dá de forma espontânea agregando de forma “não” planejada o modelo de aprendizado cognitivo.

Em nível mundial ou nacional, observam-se algumas organizações, utilizando de forma eficiente e obtendo resultados satisfatórios desse tipo de gestão.

Porém, o que se percebe nas empresas pesquisadas, na cidade de Maceió, é que este sistema organizacional, embora tenha sido adotada por algumas empresas, não é aplicada de forma eficiente em função de um não-conhecimento aprofundado das pessoas responsáveis por sua gestão, informações obtidas a partir do questionário aplicado.

É preciso entender o funcionário, e que isso gera um desafio para o gestor, em buscar compreender a personalidade humana: o ser emocional e o racional. O foco na competência estratégica e técnica não é certeza da eficácia da atuação gerencial, que dentro das suas funções deve-se formar sua equipe em situação realista de trabalho, tendo em vista a flexibilidade e a agilidade organizacional impostas, muitas vezes, pelo ambiente de desafios competitivos cada vez maiores. Com isso, o intuito foi identificar a aplicabilidade desse modelo de gestão em empresas alagoanas a fim de evidenciar os benefícios pessoais e operacionais nesses profissionais e organizações.

Sendo assim, este estudo avalia o emprego desse tipo de gestão nas três organizações (analisadas) de Maceió face ao desenvolvimento do profissional e modificação dos processos de relação entre o empregado e o empregador, tornando mais eficiente, permitindo a implantação de um sistema que vise melhorar o desempenho do funcionário, como alternativa de uso nos devidos segmentos organizacionais.

Este artigo contém quatro capítulos subdivididos em doze subcapítulos, onde no primeiro, fala-se em mentoria e seus tipos. Depois, trata-se da metodologia e, em seguida, abordam-se os resultados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 MENTORIA

Para Vergara (2010) Mentoria é a ação de influenciar, aconselhar, ouvir, ajudar a clarificar ideias e a fazer escolhas, guiar. Mentor é aquele que o auxilia a aprender alguma coisa que você, sozinho não poderia aprender ou, pelo menos, teria dificuldade.

De acordo com Sousa e Rigo (2007, p. 2), em 2002 foi realizada uma pesquisa no Brasil em empresas de médio e grande porte, sobre as práticas de Recursos Humanos e constatou-se que apenas 12% delas tinham programas formais de incentivos às prá-

ticas de mentoria. Por outro lado, uma pesquisa realizada pela *Work Foundation*, na Inglaterra revelou que 73% das empresas utilizavam formalmente práticas de mentoria.

No Brasil, programas de mentoria estão iniciando e empresas como Promon, Natura e Petrobrás; as quais adotaram a prática de mentoria nos últimos anos (BERNHOEFT, 2003).

Na visão de Kram (1988), mentores são geralmente definidos como indivíduos com avançada experiência e conhecimento, os quais são responsáveis por dar suporte e promover a mobilidade ascendente de carreira para seus protegidos. Ampliando esta linha de pensamento, Shea (2001) diz que os mentores são aqueles seres especiais que surgem nas vidas das pessoas, em diferentes momentos, e que, por meio de seus feitos e dedicação, auxiliam a seguir em frente em busca da comprovação de tudo que eles são capazes de realizar. Para Shea (2001) os mentores são capazes de tocar cada aspecto do ser do mentorado e, se este souber aproveitar sua influência e aplicá-la em diversos momentos de sua vida, terá benefícios diversos.

O sucesso da relação entre mentor e mentorado é provavelmente maior quando ambos gostam um do outro, querem construir a relação, têm algumas habilidades e uma compreensão das suas responsabilidades e têm alguma coisa para oferecer um ao outro (LIANG ET AL., 2002).

Para Kram e Isabella (1985) o mentor dá suporte, guia e aconselha o jovem a concluir ou alcançar sua importante tarefa. Para Shea (2001), mentoria é um método vasto de encorajamento do desenvolvimento humano, mediante o qual uma das partes investe seu tempo, energia e conhecimento pessoal para prestar assistência ao crescimento e talento de outrem. Durante o curso do relacionamento de mentoria, de acordo com o interesse que surgir, pode frequentemente incluir temas, assuntos e questões de não trabalho e o relacionamento entre o mentor e mentorado é geralmente mais fechado e mais forte do que os outros relacionamentos organizacionais (ALLEN; POTEET, 1997).

Higgins e Kram (2001) têm uma visão de mentoria como um fenômeno de múltiplos relacionamentos de desenvolvimento. Eles reveem a proposição original de Kram (1988), onde a mentoria é uma assistência dada ao indivíduo mais jovem e menos experiente (mentorado) por um indivíduo mais velho e mais experiente (mentor), numa relação a dois. Em contraponto, Higgins e Thomas (2001), Baugh, Scandura e Higgins (APUD HIGGINS; KRAM (2001), afirmam que o mentorado não confia apenas em um indivíduo, mas em vários indivíduos para lhe darem suporte em seu desenvolvimento na carreira e chamam este fenômeno de "constelação de relacionamentos", porque como múltiplos relacionamentos de desenvolvimento, a assistência de mentoria recebida pelo indivíduo pode ser em diversos momentos, proveniente de várias fontes, como por exemplo, pessoas mais experientes, familiares, ou outros membros da comunidade na qual está inserido.

Segundo Higgins e Thomas (2001), isto chamou a atenção deles porque estudos de mentoria são frequentemente baseados em análises relativas ao mentor ou indivíduos chamados como mais importantes (pessoas mais velhas, mais experientes). Mas, segundo Kram (APUD HIGGINS; THOMAS, 2001), os indivíduos recebem suporte de mentoria de uma constelação (grupo de pessoas) de relacionamentos de desenvolvimento, tais como pares, subordinados, amigos, família e chefes.

Em continuação a isto, Higgins e Thomas (2001) referem que o desenvolvimento do mentorado pode ou não ser realizado por mentores formais. Mas, pessoas que desenvolvam os mentorados e que lhes provejam suporte de funções de carreira e psicossociais refletem a mais verdadeira forma de mentoria. Porém, foi observado que os mentorados perceberam que mentores em posição de chefe são mais efetivos que mentores em posição de não chefe (HIGGINS; THOMAS, 2001).

Segundo Higgins e Thomas (2001) o mentorado que tem um mentor de dentro da organização tem mais proveito do que aquele que tem um mentor de fora da organização. Mas, provavelmente, os indivíduos que têm mentores, de dentro e de fora da organização, obtêm maiores resultados.

Vergara (2010) ainda cita que existem dois tipos de mentoria: a mentoria natural (informal) e a intencional (formal).

2.1.1 Mentoria Natural (Informal)

Vergara (2010) diz que mentoria natural, como o próprio nome já diz, ocorre naturalmente, informalmente, sem planejamento, exercendo influência sobre ele, ajudando-o a alcançar seus objetivos, a realizar seus sonhos, compreender situações, a lidar com desafios. De acordo com Kram (1988), os relacionamentos informais de mentoria não são estruturados e apoiados, formalmente pela organização e, geralmente, duram entre três e seis anos. A maioria dos relacionamentos de mentoria parece ter sido, tradicionalmente, desenvolvido de modo espontâneo e informal, trazendo diversos benefícios (BURKE; MCKEEN, 1989).

Para Vergara (2010) a mentoria natural termina quando o mentorado sente-se em condições de alçar seu voo sozinho. Mentores naturais podem estar no interior de uma empresa ou fora dela.

2.1.2 Mentoria Intencional (Formal)

Mentoria intencional, ela é mais planejada, direcionada com início, meio e fim. Diz respeito ao propósito organizacional de provocar mudanças em seu pessoal. Segundo Vergara (2010) nesse caso as organizações investem na formação de profissionais capazes de ajudar outros na empresa a:

- Desenvolver-se em sua carreira;
- Ser competente;
- Sistematizar suas ideias;
- Construir caráter sólido e ético;
- Ser saudável;
- Fazer escolhas cuidadosas;
- Exercer liderança;
- Comprometer-se com a empresa;
- Estabelecer relações interpessoais mais duradouras;
- Inserir a estética em suas relações;
- Expandir sua visão do mundo.

O relacionamento de mentoria formal é desenvolvido com a assistência da organização ou intervenção da organização – geralmente em forma de tarefa voluntária ou combinando mentores e mentorados (RAGINS; COTTON, 1999).

Um terço das maiores companhias, aparentemente, tem programas de mentoria formal (RAGINS; COTTON; MILLER, 2000), e o crescimento desses programas tem sido identificado com tendência a emergir neste novo milênio (TYLER, 1998). Dito de outra forma, a empresa investe no desenvolvimento físico, emocional, intelectual, e espiritual das pessoas que nela trabalham, porque acredita que se as pessoas se desenvolvem, a empresa desenvolve-se.

2.2 AS FUNÇÕES DE CARREIRA E PSICOSSOCIAL DA MENTORIA

A mentoria distingue-se dos outros relacionamentos de desenvolvimento, devido às características de suas funções. Funções de mentoria são aspectos de uma relação de desenvolvimento que possibilitam o crescimento e avanço individual. Nesse sentido, Kram (1985) propôs um modelo conceitual de mentoria que corresponde às funções desenvolvidas por um mentor. No modelo proposto por Kram (1985 APUD COSTA; DIAS, 2011), as funções de mentoria são convergentes em duas categorias principais: as funções de carreira e as funções psicossociais, conforme descritas a seguir:

Funções de Carreira – As funções de carreira acentuam o aprendizado de papéis organizacionais, o desenvolvimento de carreira e preparam a pessoa para um bom desempenho em cargos superiores. Estas são possíveis por causa da experiência, da posição na hierarquia da empresa e da influência da pessoa sênior no contexto organizacional. Elas ajudam o mentorado a navegar efetivamente no mundo organizacional. Kram (1985) identifica no seu modelo as seguintes funções de carreira: Patrocínio/Apadrinhamento, Exposição e Visibilidade, **Coaching** (treinamento), Proteção e Tarefas Desafiadoras.

Funções Psicossociais – São aqueles aspectos de um relacionamento que elevam o sentimento de competência, identidade e efetividade de um indivíduo em um papel profissional. Elas afetam o indivíduo em um nível mais pessoal, construindo sua autoestima dentro e fora da organização. Seus benefícios se estendem além do avanço organizacional e geralmente se prolongam para outras esferas da vida. As funções psicossociais são possíveis por causa do relacionamento interpessoal que eleva a confiança mútua e aumenta a intimidade. A qualidade deste laço interpessoal faz com que a pessoa mais jovem, o mentorado, se identifique com o mais velho, o mentor, e também faz com que o mentorado encontre um modelo do que ele gostaria de vir a ser. As funções psicossociais do modelo de Kram (1985) são: Modelagem (Papel Modelo), Aceitação e Confirmação, Aconselhamento e Amizade.

De acordo com Guimarães (2009) As funções psicossociais e de carreira possuem diferentes raízes. Em seu trabalho, Kram (1985) observou que as funções de carreira dependem da posição e da influência do mentor na organização, enquanto as funções psicossociais dependem da qualidade dos laços emocionais e psicológicos dentro do relacionamento. As funções de carreira e psicossocial constituem duas dimensões relativamente independentes dos comportamentos de mentoria.

2.3 BENEFÍCIOS DA MENTORIA

São vários os benefícios que a mentoria proporciona às pessoas e às organizações. De acordo com Kram (1985), a mentoria assegura não só o crescimento como pessoa, mas também o progresso na carreira. As pesquisas sobre mentoria têm estendido a perspectiva diádica tradicional (entre um mentor e um mentorado) a fim de investigar o apoio fornecido por uma rede social de desenvolvimento, constituída por grupos de pessoas que têm interesse e tomam ações para o progresso da carreira da pessoa mentorada (DOBROW; CHANDLER; MURPHY; KRAM, 2012).

Levinson (1978) conduziu, nos EUA, uma pesquisa entre profissionais bem sucedidos de várias áreas e todos enfatizaram a decisiva importância que teve, em determinada fase de suas carreiras, a figura de um “Mentor”.

A mentoria vem sendo reconhecida mundialmente como um dos melhores métodos para desenvolvimento do indivíduo, em diversas dimensões da vida, inclusive o trabalho e a carreira (ERLICH, 2012).

As pesquisas indicam que os mentorados podem alcançar maior rapidez no aprendizado e na ascensão funcional, melhor socialização, maior rede de relacionamento, maior sentimento de cidadania organizacional, maior satisfação com o trabalho e com a carreira, maior autoeficácia, menor nível de estresse, menor intenção de sair do emprego e até maiores salários.

O autor relata ainda que com os programas de mentoria organizacional, benefícios são gerados para todas as partes: mentorado, mentor e organização.

Os mentores podem beneficiar-se com satisfação pessoal, satisfação com a carreira, melhor desempenho no trabalho, sentimento de generatividade (preocupação em consolidar e orientar a próxima geração), lealdade e apoio dos mentorados, maior rede de relacionamentos, reconhecimento e aumento de poder. E as organizações logram benefícios vários, como melhora na aprendizagem organizacional, redução dos custos com treinamentos, melhora na socialização dos empregados, redução da rotatividade - com maior retenção e aproveitamento de talentos - contribuição para o fortalecimento ou redefinição da cultura organizacional, facilitação de processos de ascensão funcional, facilitação de processos de sucessão e melhora na produtividade. (ERLICH, 2012, p. 40).

Segundo Kernchen (s.d.), para as empresas, o programa de Mentoring pode ajudar a reter e moldar talentos, acelerar o desenvolvimento de lideranças, integrar e alinhar seus profissionais de acordo com os valores organizacionais, assegurar que informações e práticas únicas sejam disseminadas, criar maior sinergia (diminuindo jogos de poder), e, além de tudo, repassar conhecimento com baixo investimento.

3 METODOLOGIA

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A principal característica da pesquisa é exploratória, que segundo Samara e Barros (1997, p. 24), "procurar obter-se um primeiro contato com a situação a ser pesquisada ou um melhor conhecimento sobre o objeto em estudo levantado". Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa de análise descritiva, que expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno (VERGARA, 2000), no qual, desenvolveu-se um estudo de natureza quantitativo, coleta de dados por meio de instrumento-questionário fechado de construção própria, aplicados em três empresas de Maceió/AL, de diferentes seguimentos, saúde, entretenimento e varejo, a funcionários participantes do processo organizacional, buscando uma melhor compreensão do estudo no ambiente de trabalho, nos dias atuais.

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA

O Questionário baseava-se em situações do cotidiano organizacional (VER ANEXO), onde o entrevistado indicaria com afirmativo ou negativo a partir das suas

vivências às situações decorridas no questionário, onde sim indicaria posicionamento favorável à prática da mentoria às situações colocadas, e não indicaria que o entrevistado não reconhece a vivência da gestão de mentoria na situação proposta.

Aos entrevistados, foram explicados os objetivos e a relevância da pesquisa, a importância da sua colaboração e garantia que toda a informação obtida seria confidencial.

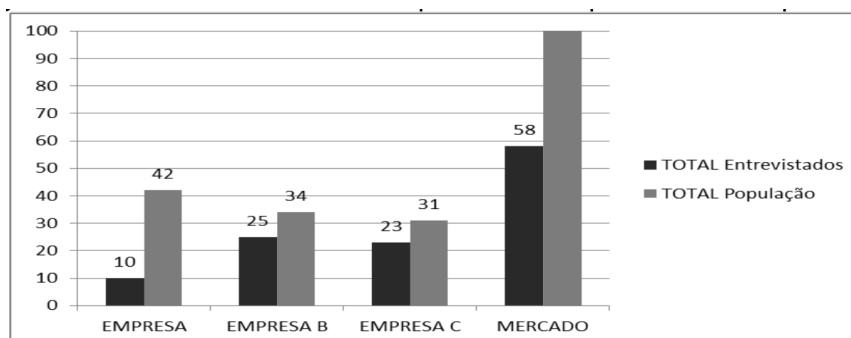
O período de contatos e aplicação do questionário transcorreu de setembro a outubro de 2014 e os questionários foram passados e coletados pessoalmente.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Com uma população de 107 funcionários, proveniente de três empresas de Maceió, obteve-se um resultado representativo de 58 respondentes que serviram como amostra desta pesquisa. A quantidade coletada deu-se a partir do interesse de participação dos funcionários em cada empresa.

Os resultados obtidos na pesquisa são apresentados na Figura 1.

Figura 1 – Análise dos dados dos questionário aplicado nas empresas



Fonte: Dados da pesquisa.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

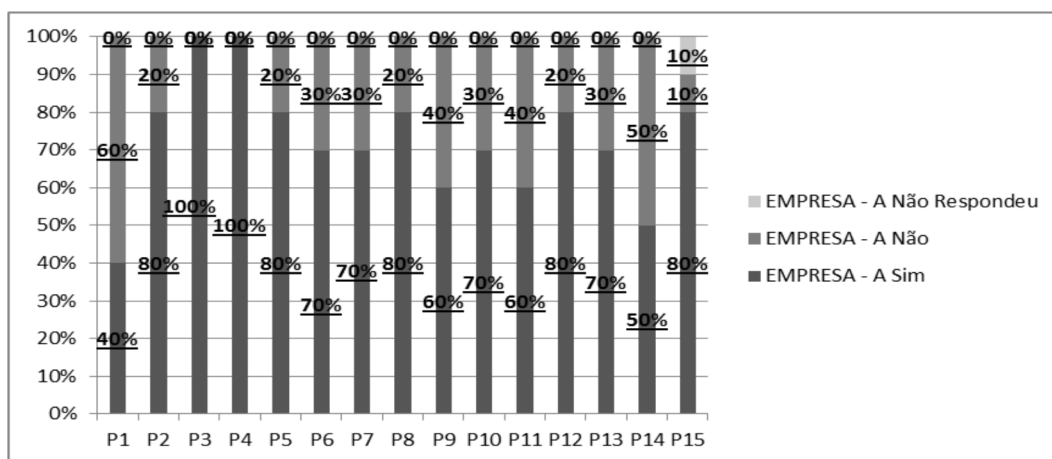
A análise dos dados é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores. Essas relações podem ser “estabelecidas em função de suas propriedades relacionais de causa-feito, produtor-produto, de correlações, de análise de conteúdo etc.” (TRUJILLO, 1974).

3.4.1 Análise Empresa A

O Gráfico abaixo apresenta pontos favoráveis da prática de mentoria no ambiente organizacional, revelando dados que implicam que cem por cento dos colabo-

radadores conhecem na empresa quem possui conhecimentos específicos para ajudar no desenvolvimento nos seus trabalhos. Todos os funcionários mostraram-se suscetíveis ao que os outros têm para ensinar.

Figura 2 – Análise dos dados dos questionário aplicado na empresa A do ramo de varejo. Símbolos representam as perguntas que foram utilizadas no questionário que encontrasse em anexo.

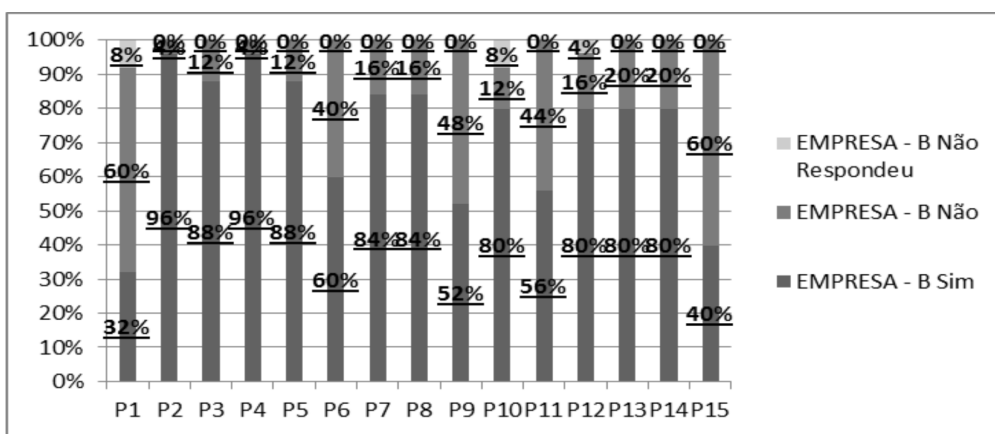


Fonte: Dados da pesquisa.

3.4.2 Análise Empresa B

Em análise a empresa de entretenimento, o resultado demonstra que os funcionários sentem que neste ambiente organizacional as pessoas não são o bem mais precioso da empresa.

Figura 3 – Análise dos dados dos questionários aplicados na empresa B do ramo de entretenimento. Símbolos representam as perguntas que foram utilizadas no questionário que encontrasse em anexo

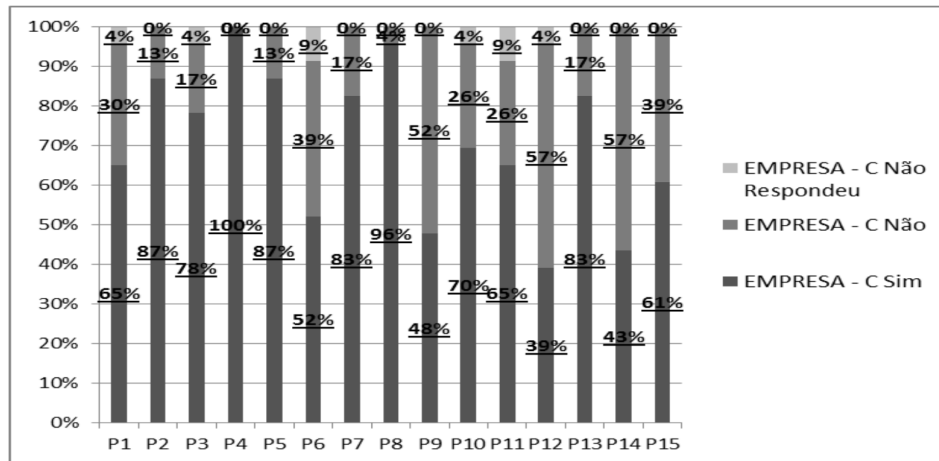


Fonte: Dados da pesquisa.

3.4.3 Análise Empresa C

À pesquisa a empresa de saúde demonstra que não realiza recompensas ou reconhecimentos dos resultados do trabalho em equipe.

Figura 4 – Análise dos dados dos questionários aplicados na empresa C do ramo de saúde. Símbolos representam as perguntas que foram utilizadas no questionário que encontrasse em anexo



Fonte: Dados da pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

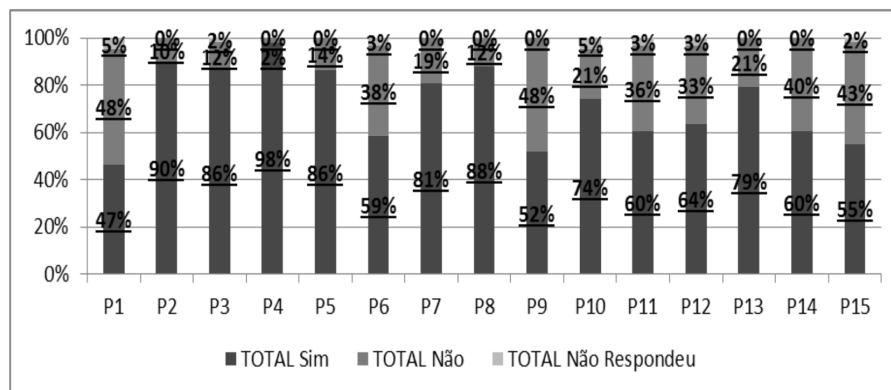
O gráfico abaixo demonstra que 47% dos entrevistados afirmam saber o que é mentoria (P1), enquanto em P2 90% afirmaram ter oportunidade de receber conhecimento de outras pessoas no ambiente de trabalho. Em P3 86% dos funcionários disseram saber na empresa quem possui conhecimento específico que pode ajudar no trabalho. 98% (P4), consideram que podem aprender com que os outros têm para ensinar. Em P5, 86% acreditam estar bem orientados para dominar o conhecimento necessário para desempenhar seus trabalhos. P6 indica com 59% que em seus ambientes de trabalho proporcionam a eles confiança para que se sintam mais seguro para assumir risco, encorajando-os a novos comportamentos.

Já em P7 com 81% possuem chefia que inspiram como exemplo, como fonte de conhecimento, valores, e comportamentos dignos de serem seguidos. P8 com 88% já sentiram na vida profissional ensinamentos para buscar uma evolução de conhecimentos e processos. Em P9 com 52%, esses funcionários sentem-se motivados no ambiente profissional, no sentido de trabalho e carreira. P10 com 74% afirmam que suas chefias geram satisfação, determinação e foco. P11 com 60% sentem que suas chefias e colegas de trabalho possuem facilidade em compartilhar informações e conhecimentos. P12 64% afirmaram que a empresa recompensa o resultado do trabalho realizado em equipe. P13 79% indicaram que, nessas organizações, a conversa pessoal

é a forma mais utilizada para interação e trocas de conhecimentos na empresa. P14 com 60% sentem que a capacitação de pessoas na empresa é o principal caminho para atingir resultados. E finalizando com P15 com 55% de respostas afirmativas, os funcionários dizem sentir que as pessoas são o bem mais preciso na empresa.

Os resultados obtidos na pesquisa são apresentados na Figura 5.

Figura 5 – Análise dos dados dos questionários aplicados nas empresas A, B e C. Símbolos representam as perguntas que foram utilizadas no questionário que encontrasse em anexo



Fonte: Dados da pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após desenvolver uma análise entre os especialistas que tratam sobre o assunto aqui proposto, e também depois de desenvolver um trabalho de coleta de dados junto a colaboradores e organizações foi possível anotar alguns pontos que têm influenciado tanto na expansão da mentoria, como também os problemas de não aproveitamento desta ação que tem nos últimos anos representado uma solução para a crise de relações pessoais no ambiente de trabalho, bem como quanto às questões ligadas a demissões, onde muitas vezes pelo profissional não ter a devida atenção de desenvolvimento que a organização poderia ou deveria conceder.

Deve-se investir internamente em capacitações para proporcionar novas vivências a bons profissionais para, assim, buscar novos mentores. Outro ponto que deve ser destacado, diz respeito ao crescimento atingido: melhor autoestima, senso de comprometimento com a organização e melhor desempenho.

Foi exposta, nesta pesquisa, à importância do uso da mentoria, na organização, e foi possível observar que ainda falta muito para que seja colhido o resultado em prol da gestão de mentoria. Por fim, salienta-se que não foi intenção deste estudo encerrar os debates, e, sim, contribuir na forma de incentivo para que outros estudos possam ser desenvolvidos, tomando este como ponto de partida.

REFERÊNCIAS

ALLEN, T. D.; POTEET M. L. Developing Effective Mentoring Relationships: Strategies From The Mentor's Viewpoint. **Career Development Quarterly**. v.48. 1997. p.59-73.

BERNHOEFT, R.E.A. **Mentoring: abrindo horizontes, superando limites, construindo caminhos**. São Paulo: Gente, 2001.

BERNHOEFT, Rosa E. A. Chame o Mentor. **Revista Exame**. 85.ed, n.3, São Paulo: Abril, 12 fev. 2003.

BURKE, Ronald. J.; MCKEEN, C. A. **Developing formal mentoring programs in organization**.1989. p.76-79.

COSTA, M. A. G. D.; DIAS, S. M. R. C. **Adequação de modelos internacionais de mentoria e de liderança a empresas brasileiras: investigação em um call center**. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR2580.pdf> >. Acesso em: 21 set. 2014.

DE SOUSA, D. C.; RIGO, A. S. **Mentoria na perspectiva daquele que aprende: o caso de uma empresa multinacional de consultoria**. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/128.pdf>. Acesso em: 7 nov. 2014.

DOBROW, S. R.; CHANDLER, D. E.; MURPHY, W. M.; KRAM, K. E. A review of developmental networks: incorporating a mutuality perspective. **Journal of Management**, 2012. 38(1), 210-242.

ERLICH, P. **Desenvolvendo pessoas através da mentoria organizacional**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/portal>>. Acesso em: 26 set. 2014.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GRAZIANO, G. O. **Coaching e mentoring como instrumento de foco no cliente interno: um estudo regional em São Paulo**. Disponível em: <<http://www.revistabrasileiramarketing.org/>>. Acesso em: 10 sets 2014.

GUIMARÃES, Fábio Dias. **Mentoria**. 2009. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Pós-graduação em Administração, Faculdade de Boa Viagem, Recife, 2009.

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

HIGGINS, M. C.; THOMAS, D. A. Constellations and careers: toward understanding the effects of multiple developmental relationship. **Journal of Organizational Behavior**. v.22, 2001. p.223-247.

KERNCHEN, A. **Foco no desenvolvimento**: os benefícios do mentoring. Disponível em: <<http://portal.cjf.jus.br/cjf/news/foco-no-desenvolvimento-os-beneficios-do-mentoring>>. Acesso em: 8 nov. 2014.

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

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

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

LEVINSON, D. J. *et al.* **The seasons of a man's life**. New York: Ballantines Books, 1978.

LIANG, B.; TRACY, A.; TAYLOR, C.; WILLIAMS, L. Mentoring College-Age Women: A Relational Approach. **American Journal of Community Psychology**. v.30. n.2. 2002. p.271-288.

RAGINS, B. R.; COTTON J. L. Mentor functions and outcomes: a comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. **Journal of Applied Psychology**. v.84. n.4, 1999. p.29-550.

RAGINS, B. R.; COTTON, J. L.; MILLER, J. S. Marginal Mentoring: effects on type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes. **Academy of Management Journal**, v.43. n.6, 2000. p.1177-1194.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas; PERES, José Augusto de Souza *et al.* 3.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SAMARA, B. S.; DE BARROS, J. C. **Pesquisa de Marketing**: conceitos e metodologia. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

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

TRUJILLO FERRARI, A. **Metodologia da ciência**. 3.ed. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.

TYLER. K. Mentoring programs link employees and experienced execs. **HR Magazine**, 1998.

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

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de pessoas**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Recebido em: 27 de novembro de 2014

Avaliado em: 19 de fevereiro de 2015

Aceito em: 01 de outubro de 2015

1. Acadêmica do curso de Administração do Centro Universitário Tiradentes. – UNIT-AL. E-mail: andrea.belo@hotmail.com

2. Professor dos cursos de Administração e Gestão de Recursos Humanos. Titular da disciplina de *Coaching e Mentoring*. Mestre em Gestão de Empresas. E-mail: prof.sergioaccioly@gmail.com