

Mentoria na Rota do Mar: sobre Mentoria na Principal Indústria de Confecções do Agreste Pernambucano.

Paloma Araújo Rocha
Luiz Sebastião dos Santos Júnior

Universidade Federal de Pernambuco

RESUMO

A mentoria vem se difundindo de modo lento no Brasil e ainda é pouco utilizada formalmente pelas empresas. Visando contribuir com discussões acerca do tema, este estudo tem como objetivo analisar qual a percepção dos colaboradores do setor administrativo de uma empresa atuante no ramo de confecções de vestuário; a Rota do Mar em relação ao fenômeno da mentoria informal. Adotou-se a literatura sobre mentoria, e em especial, as funções de mentoria de Kram (1988), que identificou as funções de carreira e psicossociais exercidas pelos mentores. A pesquisa de campo buscou compreender quais as funções de mentoria estão sendo exercidas pelos profissionais mais experientes, mentores, da Rota do Mar, e a frequência com que são percebidas. Os resultados mostraram que tanto as funções de carreira quanto as psicossociais são observadas no dia a dia; as funções de carreira foram consideradas as mais importantes, porém, todas, com exceção da função de amizade, obtiveram consideráveis médias.

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

1. INTRODUÇÃO

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

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

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

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

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

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

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

Há uma significativa quantidade de escritos e publicações internacionais que tratam sobre a mentoria, dados da 1ª Conferência Internacional de Mentoria, realizada em Vancouver em 1986, mostram que o estudo sobre o assunto se fortalece, companhias, como, Johnson & Johnson, Bellcore, Bell Laboratories, Merrill Lynch, entre outras, estão aplicando programas formais de mentoria (AZEVEDO; DIAS, 2002).

Entre 2003 e 2006, o governo dos Estados Unidos investiu mais de 150 milhões de dólares em programas de mentoria, esse recurso foi aplicado em áreas distintas como a defesa, a educação, a justiça ou a saúde e os serviços sociais (KARCHER, 2008).

Mesmo sendo foco de atenção em estudos e indagações nos Estados Unidos, e na Europa, o debate sobre mentoria ainda não está propagado no Brasil, o interesse pela problemática ainda é muito recente no país (SOUZA, 2006).

São poucos os estudos sobre mentoria que estão associados à gestão de pessoas (DONIDA, 2009), e também são poucas as empresas brasileiras que conhecem e utilizam programas de mentoria, e se o fazem, não revelam, pois é notória a ausência de relatos sobre tais práticas em escritos do Brasil (SALGUES, 2004), contudo, pode-se perceber que tal relacionamento quando estruturado é uma estratégia muito eficaz no desenvolvimento de pessoas (DONIDA, 2009).

Este conhecimento poderá ser útil para diversos gestores, principalmente na área de gestão de pessoas, no sentido de oferecer um acompanhamento satisfatório para os profissionais

iniciantes na organização, além disso os administradores poderão alterar a realidade dos relacionamentos organizacionais como um todo através da criação de uma cultura de mentoria na empresa.

Para o desenvolvimento da pesquisa foi escolhida a empresa Rota do Mar, localizada em Santa Cruz do Capibaribe-PE. Apesar da preocupação que a mesma demonstra quanto à qualidade de vida dos seus colaboradores (SILVA, 2013), não foi identificado nenhum programa formal de desenvolvimento de pessoas, pretende-se analisar até que ponto é possível identificar um modelo de mentoria informal.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Mentoria

“A mentoria (*mentoring*) vem sendo reconhecida mundialmente como um dos melhores métodos para desenvolvimento do indivíduo em diversas dimensões da vida” (ERLICH, 2011, p.1), nos Estados Unidos, Europa e Canadá a mentoria tem se difundido de forma significativa (SALGUES, 2004), de acordo com Azevedo e Dias (2002), um terço das grandes empresas norte americanas implantaram programas formais de mentoria. Torna-se perceptível que essa ferramenta vem se revelando como uma tendência em crescimento (CARVALHO, 2003; RÉGIS, 2005; SALGUES, 2004).

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

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

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

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

Em seu estudo Liang et al (2002, apud MORAES; DIAS; SALGUES, 2004) constataram que o sucesso do relacionamento entre mentor e mentorado é pleno quando ambos se gostam, quando há o comprometimento com a relação, e os dois têm ciência de suas responsabilidades.

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

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

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

É pouco provável que um único mentor seja capaz de proporcionar todos os benefícios requeridos em um relacionamento de mentoria, podemos verificar que as pessoas não dependem de um, mas sim de uma diversidade de mentores, de fontes tanto internas quanto externas às organizações das quais fazem parte (HIGGINS; KRAM, 2001; MELO et al, 2005).

Vergara (2010) cita que existem dois tipos de mentoria: a mentoria natural (informal) e a intencional (formal). A mentoria formal é desenvolvida com a assistência ou intervenção da organização, há toda uma estrutura de suporte para que a relação ocorra da maneira mais satisfatória possível, as metas, objetivos e parâmetros são definidos pela organização (KRAM, 1988), e focam especialmente na orientação, desenvolvimento, e a retenção de talentos (MONTE, 2011).

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

2.2. Funções de Mentoria

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

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

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

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

Abrangem: modelagem de papéis, aceitação e confirmação, aconselhamento e amizade.

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

3. A ROTA DO MAR

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

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

O crescimento da Rota do Mar se verifica pela combinação de qualidade dos produtos, preços competitivos e investimento em campanhas publicitárias, além disso, a empresa incentiva e patrocina diversas áreas do esporte, fazendo com que a marca ganhe cada vez mais visibilidade no mercado (SILVA, 2013; SILVA; LIMA, 2010).

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

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

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

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente artigo se enquadra como um estudo de caso, trata-se de uma pesquisa empírica, que investiga acontecimentos dentro de um contexto de vida real, utilizado especialmente quando os limites entre o fenômeno e contexto são pouco perceptíveis. Tem o objetivo de explorar, descrever, explicar ou fornecer uma compreensão profunda sobre o acontecimento (YIN, 2010).

O objetivo desse estudo foi avaliar as relações informais de mentores e mentorados, sob a perspectiva das funções da mentoria e assim, entender quais as funções que ocorrem com maior frequência e quais as mais valorizadas pelos mentorados.

A natureza desta pesquisa é descritiva a qual observa e analisa as características de determinado fenômeno, além disso, procura descobrir com que frequência ele ocorre, e outros fatores que possa interferir (RAMPAZZO, 2002). Essa pesquisa visa levantar percepções e expectativas dos respondentes, em relação as funções de mentoria, desta forma, pretende analisar os aspectos considerados como mais importantes nessa relação.

No que se refere ao procedimento adotado para este estudo, enquadra-se a pesquisa de levantamento. O levantamento tem como principal característica a interrogação direta das pessoas sobre um determinado assunto, por meio de um questionário (GIL, 2008).

Foi utilizada a técnica de censo (VERGARA, 2000) essa referida técnica envolve o exame das informações de todos os integrantes da população ou universo.

Com o intuito de observar uma provável situação de um programa informal de mentoria, escolheu-se o setor administrativo da empresa Rota do mar, a qual já conquistou o título de “A melhor empresa para se trabalhar no Brasil”, concedido pelo Prêmio SESI Qualidade no Trabalho (SILVA, 2013).

A população deste estudo são os colaboradores do setor administrativo da Rota do Mar, localizada em Santa Cruz do Capibaribe, com uma amostra inicial de 32 colaboradores, sendo concluída com 31 respondentes.

O instrumento para a coleta de dados desta pesquisa foi um questionário, estruturado e auto administrado (VERGARA, 2000), baseado no questionário original elaborado por Santos Júnior (2005).

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

Os dados dessa pesquisa foram analisados sobre a perspectiva de uma estatística descritiva. Analisou-se as variáveis demográficas a partir de sua frequência e as demais variáveis utilizando as médias como medida de tendência central, arranjando-as em tabelas a partir de cada um dos papéis do mentor, segundo o instrumento de coleta de dados. As respostas obtidas nesta pesquisa foram analisadas, tabuladas e codificadas através do software Excel (versão 2016).

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com relação à amostra, apesar da empresa não permitir que a pesquisadora aguardasse no local, esta representou praticamente toda a população pesquisada já que 31 dos 32 colaboradores responderam ao questionário, mesmo sendo este, relativamente extenso.

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

Dentre os resultados da pesquisa ficou claro que o fenômeno da mentoria ocorre de modo informal na organização pesquisada, segundo os respondentes, os mentores oferecem os dois tipos de funções descritas na teoria.

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

5.1. Funções Psicossociais

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

A função de aceitação obteve a quarta média global mais alta na escala importância, além disso, ela foi considerada como a função mais frequentemente observada pelos respondentes, seguida por *coaching* e patrocínio. O item “um mentor expressa sentimentos de respeito pelo mentorado como indivíduo”, foi considerado como o mais importante de todo o questionário, 77,42% consideraram esse comportamento de extrema importância e 70,97% afirmam que isso ocorre sempre. A aceitação foi considerada a mais importante das funções psicossociais. Por meio desse resultado podemos supor que os mentores expressam grande confiança em seus mentorados e estes estão correspondendo às expectativas que neles foram depositadas.

Na modelagem de papéis o item que aborda “um mentorado tenta ser como o mentor quando chega em uma posição similar à dele” foi considerado de extrema importância para 70,97% dos respondentes, a frequência relativa acumulada situada entre os escores 4 e 5 da escala importância foi de 90,32%, essa foi a maior frequência relativa acumulada de todo o questionário, para a escala “frequência” a frequência relativa acumulada foi de 64,51% situada entre os escores 4 e 5, nota-se que a importância que é dada a essa função é significativamente superior a frequência com que ela ocorre.

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

5.2. Funções de carreira

Observa-se a identificação das funções: tarefas desafiadoras¹, patrocínio² e *coaching*³ como as mais importantes na visão dos respondentes, nesta ordem. Todas essas atribuições são funções de carreira e têm como objetivos aquisição de conhecimentos e habilidades (tarefas desafiadoras); possibilitar oportunidades no trabalho para assumir posições elevadas (patrocínio) e desenvolver competências e habilidades para atingir objetivos (*coaching*).

A variável de proteção foi à função de carreira que obteve a menor importância e a menor frequência. Talvez porque, como visto anteriormente há na empresa uma grande

aceitação e confirmação, ao que tudo indica, os mentores confiam no trabalho de seus mentorados, e acreditam que eles podem “andar” com suas próprias pernas.

O patrocínio obteve uma média global de 4,48 para a importância e de 3,96 para a frequência, como pode ser visto no item “um(a) mentor(a) designa tarefas no trabalho que 6 preparam o(a) mentorado(a) para ser um(a) profissional competente” 61,29% classificam a função como de extrema importância e apenas 29,03% dizem ter ocorrido sempre, esse dado chama atenção dos mentores pois é essencial que os mesmos tenham disponibilidade e vontade de ajudar na carreira do seu mentorado. Conclui-se, portanto, que existe uma insatisfação com o desempenho dos mentores em relação a essa função.

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

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

Tabela 1 (5) – resumo das médias dos itens do questionário em cada uma das escalas avaliadas

Varáveis	Itens	Importância	Frequência
FUNÇÕES PSICOSSOCIAIS			
Amizade	01	3,774	3,322
	08	2,87	2,322
Aconselhamento	04	4,193	3,677
	05	4,129	3,870
	10	4,161	3,612
	12	4,419	4,064
	18	4,612	4,387
	19	4,354	4,096
Aceitação e Confirmação	13	4,322	3,967
	16	4,774	4,516
	20	4,419	4,161
	27	4,193	3,709
Modelo	29	4,161	3,774
	30	4,193	3,741
	31	4,129	3,709
	32	4,7096	4,00
FUNÇÕES DE CARREIRA			
Exposição/ Visibilidade	03	4,322	4,064
	15	4,387	3,741
	21	4,483	4,032
	24	4,225	3,967
Coaching	14	4,548	4,096
	17	4,612	4,161

	22	4,548	4,193
	25	4,387	3,870
	26	4,483	4,290
	28	4,0	3,580
Proteção	02	4,129	3,967
	07	4,354	3,806
	11	4,419	3,806
Tarefas Desafiadoras	06	4,548	3,935
	23	4,451	3,935

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi exposta, nesta pesquisa, à importância do uso da mentoria, na organização, e foi possível observar que ainda há muitos aspectos que podem ser melhores desenvolvidos, pelos escores obtidos na maior parte das funções pesquisadas, percebe-se que o relacionamento entre mentores e mentorados apesar de ocorrer de modo informal, é bastante positivo, o que se configura como um motivo para implantação de programas formais de mentoria neste ambiente.

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

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

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

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

REFERÊNCIAS

- AZEVEDO, Simone Dias; DIAS, Sônia Maria R. C. **Mentoria e Comprometimento Organizacional**: O caso das Secretárias Executivas da Universidade Federal de Pernambuco. Universidade Federal de Pernambuco - PROPAD/DCA/UFPE, Salvador, 2002.
- BECKER, B.; HUSELID, M.; ULRICH, D. **Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- CARVALHO, Mônica Gonçalves. **O Fenômeno da Mentoria na Vivência dos Médicos Residentes**: O Caso dos Hospitais Universitários de Pernambuco. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto, **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**, 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COIMBRA, Roberto Porto. **Percepção de um Modelo Brasileiro de Mentoria e de um Modelo Brasileiro de Liderança Associando a Ocorrência de Mentoria com o Clima Organizacional**. Faculdade Boa Viagem. Recife-PE, 2007.

COSTA, Wellington Soares. **HUMANIZAÇÃO, RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E ÉTICA**. São Paulo, 2003.

DONIDA, Alcione. **Estudando um Modelo de Programa de Mentoria Formal Brasileiro: Estudo de caso na empresa DELOITTE TOUCHE TOHMATSU**. Dissertação Mestrado em Administração. Faculdade Boa Viagem. Recife, 2009.

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

DRUCKER, Peter. **Administração na era das grandes transformações**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

ERLICH, Paulo; DIAS, Sônia Maria R.C. **Mentoria e Adesão à atividade física: o caso dos usuários da academia Chesf**. Universidade da Beira Interior. Covilhã, 2010.

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

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

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

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

GUEIROS, Mônica Maria Barbosa. **Aprendendo nas teias da mentoria: um estudo sobre as interações de desenvolvimento profissional construídas pelos dirigentes educacionais em faculdade de ensino superior privada**. Universidade Federal da Bahia, Salvador- BA, 2007.

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

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

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

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

KARCHER, M. The study of mentoring in the learning environment (SMILE). a randomized evaluation of the effectiveness of school-based mentoring. **Prevention Science**, 2008.

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

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

_____. **Phases of the Mentor Relationship**. *Academy of Management Journal*, vol. 26, n. 4, p. 608-625, 1983.

KRAM, K. E., ISABELLA, L. A. **Mentoring alternatives**: the role of peer relationships in carrer development. *Academy of Management Journal*. V. 28, p. 110-132, 1985.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

VERGARA, S. 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.

Yin RK. Estudo de caso: planejamento e métodos. 4ª ed. Porto Alegre (RS): Bookman; 2010.

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

APÊNDICE A – Instrumento de Coleta de Dados

Prezado (a) Colega

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

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

Antecipadamente, agradeço sua disponibilidade.

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

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

Mentoring é uma palavra do idioma inglês, e pode ser traduzida como **mentoria, tutoria** e algumas vezes como **apadrinhamento**. O termo descreve a ação do mentor, daquele que oferece conselhos e informações à um novato, jovem, ou pessoa sem

experiência em determinada área para que essa possa se desenvolver e crescer profissionalmente.

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

INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO

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

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

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

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

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

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

1	2	3	4	5
NUNCA	RARAMENTE	OCASIONALMENTE	FREQUENTEMENTE	SEMPRE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(conclusão)

Por favor, preencha as informações abaixo:

1. **Gênero:** () masculino () feminino

2. **Idade:** _____ anos

3. **Escolaridade:** _____