

## As Funções de Mentoria como um Instrumento de Apoio ao Desenvolvimento Profissional dos Dirigentes de Faculdade de Ensino Superior.

Autoria: Mônica Maria Barbosa Gueiros

### Resumo

Este trabalho tem como objetivo entender os significados compartilhados pelos professores-dirigentes sobre as funções de mentoria que lhes foram oferecidas e serviram de apoio ao seu desenvolvimento profissional. A fundamentação conceitual deste artigo utiliza textos da área de mentoria, em especial, sobre as funções da mentoria, ou seja, as funções de carreira e psicossociais conforme Kram (1988). Seguindo as orientações da pesquisa qualitativa, a técnica dos fichários foi aplicada em dezenove dirigentes de uma faculdade privada de ensino superior. Os dados obtidos a partir das funções de mentoria evocadas foram analisados pela técnica de quatro quadrantes. Os resultados deste trabalho empírico indicam que as principais funções de mentoria oferecidas aos mentorados foram: as tarefas desafiadoras, ser modelo e amizade. Por outro lado, as funções pouco presentes nesses relacionamentos de mentoria estabelecidos foram respectivamente: a de proteção e exposição-e-visibilidade. Os achados revelam ainda que as funções “consideradas importantes” pelos dirigentes no relacionamento de mentoria, em ordem hierárquica, foram: tarefas desafiadoras, ser modelo e *coaching*.

### 1. Introdução

Os teóricos do desenvolvimento de adultos argumentam que a mentoria traz benefícios para o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos (LEVISON, 1978; HIGGINS e KRAM, 2001; EBY, 1997; 2005). As relações de mentoria se desenvolvem tanto nos meios formais de educação de adultos quanto no aprendizado informal, através de outros adultos, com quem se mantem um relacionamento próximo (MERRIAN, 1983).

O interesse pela problemática da mentoria, por si só, é recente, constituindo-se um favorável campo para pesquisas. Apesar de ser foco de atenção de uma expressiva quantidade de pesquisas e estudos acadêmicos tanto nos Estados Unidos, quanto na Europa, a mentoria não tem recebido, no Brasil, muita atenção, o que denota uma lacuna na pesquisa brasileira (CARVALHO, 2003). Tanto é verdade que Azevedo e Dias (2002), em levantamento bibliográfico de literatura nacional científica, constataram escassez de informações sobre o tema.

A discussão sobre a mentoria e a carreira do professor-dirigente é ainda bastante incipiente, o que aponta para a necessidade de se avançar mais no diálogo desses temas no âmbito do ensino superior. Na realidade, há poucas pesquisas empíricas sobre a mentoria no e o exame das mudanças na carreira do professor demanda um novo olhar sobre essa questão (JANASZ; SULLIVAN, 2004).

As funções da mentoria ressaltadas na literatura são características essenciais que diferenciam as relações de desenvolvimento de outras relações no trabalho. As funções de mentoria são aqueles aspectos da relação que asseguram não só o crescimento pessoal, mas também o progresso na carreira. Juntas, essas funções ajudam os indivíduos a enfrentarem os desafios de cada estágio de suas carreiras (KRAM, 1985).

Kram (1985) ainda argumenta que, quanto maior for o número de funções que o mentor oferece, mais benéfica será a relação com o mentorado.

A fundamentação teórica deste artigo utiliza textos da área de mentoria, principalmente, sobre as funções da mentoria de acordo com Kram (1985; 1988) e Noe (1988). Considerando a carência de estudos acadêmicos realizados no contexto brasileiro sobre os relacionamentos de mentoria dos gestores educacionais, este estudo busca analisar quais as funções da mentoria são oferecidas pelos mentores dos professores-dirigentes, ou seja, identificar como esse apoio é provido.

Pesquisadores (Ahamad, 1994; Reesor, 1995; Silva, 2000) reforçam que novas investigações devem examinar os administradores acadêmicos e apontam as lacunas teóricas deixadas nesse contexto. Portanto, estudar o contexto do ensino superior constitui um grande desafio na compreensão dos fenômenos que envolvem o desenvolvimento profissional de seus dirigentes. Assim, este trabalho pode contribuir para enriquecer a literatura acadêmica sobre a temática da mentoria, em especial, no contexto de ensino superior, com professores que ocupam funções administrativas.

Na seção seguinte, será apresentada a fundamentação teórico-empírica deste estudo. Na seção 3, mostram-se os procedimentos metodológicos utilizados. Em seguida, seção 4, serão apresentados os resultados obtidos no estudo e, na última seção, serão discutidos os resultados e as recomendações para futuras pesquisas.

## 2. Mentoria

Os mentores, em geral, são definidos como indivíduos com bastante experiência e conhecimento, que estão comprometidos em proporcionar desenvolvimento e suporte às carreiras dos seus mentorados (KRAM, 1985). Complementando essa definição de mentor, Noe (1988), descreve que o mentor é, geralmente, um profissional mais experiente que serve de modelo, fornece apoio, direção pessoal aos planos de carreira do profissional mais jovem e, muitas vezes, influencia suas oportunidades de carreira.

Na observação de Carvalho (2003), o mais relevante da relação mentor-mentorado, independentemente da definição utilizada, é que ambos ganhem com a experiência. Ao que parece, existe concordância na literatura de que uma relação eficaz de mentoria propicia o desenvolvimento profissional e apoio psicológico ao mentorado e, para o mentor, o reconhecimento e respeito dos pares e dos superiores (KRAM, 1985; NOE, 1988).

Os indivíduos percebem, como mentores, não apenas aqueles em posições de autoridade. Os mentores podem incluir amigos, colegas, membros familiares e estudantes, bem como, diretor de faculdade, presidente e reitor de universidade. Os mentores desafiam, encorajam e apóiam o mentorado na decisão de procurar a direção para uma nova carreira administrativa (AHAMAD, 1994).

Reesor (1995), reforça que a mentoria pode influenciar na carreira administrativa e, na sua pesquisa, os mentores tiveram uma influência direta ou indireta sobre a decisão do mentorado de se tornar um administrador acadêmico. Os mentores não apenas criaram oportunidades, mas também encorajaram os mentorados a obter posições. Kram e Isabella (1985), por sua vez, enfatizam o papel dos relacionamentos de pares no desenvolvimento das carreiras das pessoas.

## 2.2 As Funções da Mentoria

Na maior parte das relações de mentoria, nem todas as funções são oferecidas (KRAM, 1988). Uma relação pode prover poucas ou muitas dessas funções de mentoria, que variam de relação para relação e também podem variar dependendo do estágio da relação (RAGINS, 1997). Kram (1985) sumarizou as funções de mentoria em duas categorias: as funções de carreira e as funções psicossociais.

As funções de carreira dizem respeito aos aspectos da relação que garantem a aprendizagem dos papéis que o indivíduo assume profissionalmente e que o preparam para o progresso dentro da organização. Essas funções representam os aspectos da relação mais ligados à organização e incluem patrocínio, exposição-visibilidade, *coaching*, proteção e tarefas desafiadoras.

As funções psicossociais constituem aqueles aspectos da relação que aprimoram o senso de competência, clareza de identidade e efetividade no desempenho do papel profissional (KRAM, 1988). Estas funções incluem os itens: servir de modelo apropriado de atitudes, valores e comportamento; comunicar aceitação e confirmação; oferecer aconselhamento nas ansiedades e nos medos e interagir informalmente demonstrando amizade ao mentorado (NOE, 1988).

As funções de carreira e psicossociais não são totalmente distintas, isto é, o mentor pode propiciar uma função de carreira e, simultaneamente, psicossocial. O mentor pode dar suporte para o progresso na carreira e, também, para aumentar o senso individual de competência e eficácia no papel gerencial (KRAM, 1985).

As funções de carreira e psicossociais são vistas em detalhes nas subseções seguintes.

### 2.2.1 Funções de carreira

As funções de carreira são aquelas que envolvem aspectos de desenvolvimento profissional e se classificam segundo Kram (1985), em:

*Patrocínio*: é o apoio público do mentor ao mentorado, sendo crítico para o desenvolvimento do mentorado na organização. *Exposição-e-visibilidade*: quando o mentor determina tarefas que permitem ao mentorado desenvolver relações com pessoas-chave, na organização, que podem julgar seu potencial e facilitar futuros avanços na carreira. *Coaching*: quando o mentor ajuda a aprimorar os conhecimentos e entendimento do mentorado para que ele possa navegar eficazmente no mundo corporativo. O mentor age como um técnico esportivo e sugere estratégias para que os objetivos do trabalho sejam alcançados pelo mentorado, de forma que este progrida na carreira a que aspira. *Proteção*: nesta função, o mentor serve de escudo ou amparo ao mentorado para que suas falhas não sejam expostas às pessoas de níveis mais altos, até que ele possa alcançar níveis de desempenho satisfatório de exposição e visibilidade. *Tarefas desafiadoras*: O mentor incumbe ao mentorado trabalhos desafiadores, apoiados com treinamento técnico e *feedback* de desempenho; capacita ainda o mentorado a desenvolver competências específicas e senso de realização em seu papel profissional.

### 2.2.2 Funções psicossociais

O mentor fomenta o crescimento pessoal através de suporte e orientação emocional. O apoio emocional contribui para a identidade profissional do mentorado e pode ser essencial no desenvolvimento da carreira. Em geral, as funções psicossociais pressupõem confiança e intimidade entre mentor e mentorado (KRAM, 1983). As funções psicossociais, segundo Kram (1985), são:

*Modelagem de papéis*: quando as atitudes, valores e comportamento do mentor servem como um modelo digno de ser seguido pelo mentorado. O mentorado se espelha no mentor e enxerga sua própria carreira profissional. *Aceitação-e-confirmação*: se dá quando há consideração e respeito mútuo na relação. Habilita o mentorado a desenvolver seu senso de competência, adquirindo coragem para enfrentar o mundo do trabalho. *Aconselhamento*: o mentor provê conselhos que ajudam o mentorado a explorar suas preocupações que podem interferir em seu senso de autocompetência no trabalho. *Amizade*: é caracterizada como uma função de interação social, que resulta em envolvimento mútuo e entendimento, numa troca informal sobre experiências no trabalho. A relação provê uma sensação de bem-estar e regozijo resultante da interação social informal, da ligação e da compreensão mútua.

Merriam (1983) argumenta que, na educação, o mentor é amigo, guia, conselheiro, e, acima de tudo, um professor. A autora aponta as lacunas deixadas pelos resultados das pesquisas nos meios educacionais, que não oferecem nenhuma noção clara de como um mentor é diferente de um professor influente, e se eles podem ser diferenciados.

Neste estudo, a preocupação está sobre os mentores dos dirigentes acadêmicos. Como visto, as funções da mentoria são características essenciais que diferenciam as relações de desenvolvimento de outras relações no trabalho (KRAM, 1985).

A seguir, são relatados os procedimentos metodológicos para identificação dos significados compartilhados pelos professores-dirigentes.

### 3. Delineamento da Pesquisa e Método

Este estudo buscou identificar as funções da mentoria oferecidas pelos mentores dos professores-dirigentes através de uma abordagem qualitativa.

Quanto à estratégia de pesquisa, adotou-se o estudo de caso (YIN, 2005). São características típicas dos casos, a sua complexidade e a sua intrincada relação com o contexto (MERRIAM, 1998). Foram investigados dezenove professores-dirigentes de uma faculdade de ensino superior privada do Recife. Entendem-se como dirigentes aqueles que ocupam altos níveis hierárquicos dentro da organização e englobam as seguintes categorias: presidentes, diretores, diretores acadêmicos, coordenadores de curso e coordenadores de estágio. Em relação à dimensão temporal esta pesquisa caracteriza-se como sendo do tipo seccional.

Os dirigentes pesquisados responderam a um roteiro de entrevista semi-estruturado para identificar, em ordem de importância, o principal mentor, que mais o influencia, ou influenciou, na vida profissional. Foi analisada a relação informal de mentoria estabelecida

com o principal mentor dos respondentes, identificando-se também as funções de mentoria associadas a este vínculo.

Ao longo desse estudo buscou-se capturar os significados compartilhados pelos respondentes sobre a função de mentoria que “mais lembra” e a função de mentoria que “menos lembra” a sua experiência com o mentor indicado.

O instrumento utilizado neste estudo para identificar as funções de mentoria foi a “técnica do cartão-fichário de mentoria” desenvolvida por Gueiros (2007). Cada cartão-fichário possuía o nome de uma das nove funções de mentoria conforme Kram, 1988. Do total, cinco cartões fichários na cor creme, para identificar as funções de carreira e, quatro, na cor verde claro, para identificar as funções psicossociais.

A técnica dos fichários foi aplicada para cada respondente e seguiu cinco procedimentos básicos que, conforme Gueiros (2007) consistiu em: primeiro, apresentar, por alguns minutos, ao respondente os cinco nomes das funções de mentoria, escritos nos cinco cartões-fichários (por exemplo, as funções de carreira). Segundo, o respondente foi solicitado a escolher o elemento mais similar, ou seja, que melhor lembrasse a sua experiência com o mentor por ele citado. O procedimento foi iniciado com a função de carreira e depois repetido com a função psicossocial. Dando prosseguimento, em terceiro lugar, foi solicitado ao respondente que atribuisse às duas funções mais similares escolhidas, carreira e psicossocial, uma ordem de importância.

No quarto procedimento, o entrevistado foi solicitado também a escolher o elemento que mais diferisse, ou seja, que menos lembrasse a experiência com o principal mentor. A partir dessa fase, foram repetidos os mesmos procedimentos utilizados quando da escolha do elemento mais similar. Finalmente, após cumprir as fases anteriores, foi solicitado ao respondente escolher algumas funções de mentoria que foram relevantes para ele (a), independente da sua experiência anterior de mentoria. Todos esses procedimentos foram seguidos e repetidos, individualmente, com todos entrevistados da pesquisa.

Caso o respondente solicitasse esclarecimentos adicionais quanto aos fichários apresentados, recorria-se aos cartões-conceito das funções de mentoria, com a definição de cada função conforme Kram (1988). Os cartões-conceito seguiram o mesmo padrão dos cartões-fichário, processo mnemônico quanto à cor, ou seja, na cor creme para as funções de carreira e, na cor verde-claro, para as funções psicossociais, conforme já se mencionou. Os cartões-conceito estavam disponíveis, reservados sobre a mesa. O uso dos nove cartões-conceito buscou uniformizar a compreensão dos diferentes respondentes sobre as funções da mentoria.

Neste estudo, a utilização da “técnica dos fichários” possibilitou uma intervenção menos subjetiva do pesquisador, uma vez que os procedimentos foram padronizados e os estímulos partiram de elementos fornecidos (cartões-fichário e cartões-conceito das funções).

O resultado obtido sobre as funções de mentoria evocadas foi analisado pela técnica de quatro quadrantes que, ao combinar a frequência e a ordem de evocação, possibilitou a distribuição das funções de mentoria, segundo a importância atribuída pelos dirigentes (MARQUES, et al., 2004; VERGARA, 2005).

A força de cada função evocação foi definida a partir da frequência e da ordem média de ocorrência. Os dados obtidos a partir das funções de mentoria evocadas pelos respondentes foram tratados estatisticamente, utilizando-se *software* SPSS 10.0, calculando-se a frequência e a ordem média de ocorrência de cada categoria. As categorias, que apareceram uma única vez foram desprezadas, por serem consideradas pouco representativas. Por fim, o resultado foi distribuído em um diagrama de quatro quadrantes que ajudou a identificar os elementos centrais.

### **3.1 Locus da Investigação**

A instituição de ensino superior pesquisada foi inaugurada em 30 de abril de 1999. Apesar de ser uma instituição que começou suas atividades, há cerca dez anos, o grupo que dirige a instituição, liderado pelo pioneiro, possui uma larga experiência na área de educação de aproximadamente 40 anos.

Durante a coleta de dados constatou-se na faculdade um total de 14 cursos de graduação e um mestrado em Gestão Empresarial (*Stricto sensu*) distribuídos em dois *campi* e três espaços executivos.

A população dos dirigentes da faculdade pesquisada é de aproximadamente trinta indivíduos. Foram entrevistados diretores e coordenadores de cursos (cursos Superiores de curta duração; cursos de Graduação e cursos de Pós-Graduação *Lato sensu*). Dos cursos de graduação foram entrevistados 10 coordenadores.

Foram pesquisados, aproximadamente, 70% da população. Participaram da pesquisa, 21 dirigentes. Do total de entrevistados, quatro são pertencentes a uma mesma família e estão atuando na direção da empresa. O demais dirigentes, 15 coordenadores e 02 diretores não possuem vínculo familiar direto com o pioneiro do empreendimento educacional.

## **4. Resultados**

Os resultados serão apresentados em três partes. Primeiro, mostra-se a caracterização dos principais mentores dos respondentes dessa pesquisa. Em seguida os significados compartilhados pelos dirigentes sobre a função de mentoria que “mais lembra a relação” e, por fim, os significados compartilhados sobre a função de mentoria que “menos lembra a relação” com o principal mentor.

### **4.1. Caracterização dos Principais Mentores dos dirigentes**

No total, foram identificados vinte e um principais mentores. Os dirigentes citaram o papel social desempenhado pelo principal mentor de sua rede de relações de mentoria. Os papéis desempenhados pelos mentores foram: familiares, com nove citações (43%); antigos professores de universidade, com oito citações (38%); ex-sócio e colega de trabalho, duas citações (10%); amigo, uma citação (5%) e antigo chefe, uma citação (5%).

Os resultados mostram que os laços familiares (pais, irmãos e cunhado) predominam e somam 43% dos papéis sociais do mais importante mentor que compõe a rede dos dirigentes. Em



segundo lugar, têm-se como principais mentores os professores que, em geral, foram antigos docentes dos mentorados em universidades.

A escolaridade do principal mentor ficou assim distribuída: seis (28%) com cursos de graduação; três (14%) com especialização; cinco (24%) com mestrado e cinco (24%) com doutorado. Dois (9%) respondentes não informaram ou não souberam informar o nível de escolaridade do principal mentor.

No que concerne à profissão dos mentores indicados apenas quatro deles (19%), três pais e um antigo chefe, não exercem a atividade docente. Por outro lado, dezessete (81%) exercem a atividade docente. Destes últimos, curiosamente, têm-se seis (28%) familiares que também são professores. Tais resultados revelam que os principais mentores dos dirigentes (mentorados), em sua maioria, são pessoas que também exercem a atividade de professor.

Esses principais relacionamentos de mentoria surgiram, possivelmente, da convivência entre mentor e mentorado no ambiente acadêmico e/ou familiar. Isto pode indicar que a intensidade das relações de mentoria (1º mentor) está inter-relacionada com o contexto social de ambos, como defendido por Higgns e Kram (2001).

#### 4.2. Função de mentoria que lembra a relação

O quadro abaixo apresenta as escolhas dos respondentes, dentre as nove funções apresentadas, sobre a função de carreira e a função psicossocial que mais lembra seu relacionamento com o principal mentor. Juntou-se às escolhas dos respondentes as suas explicações e justificativas sobre essa escolha. As evocações de núcleo central (frequência  $\geq 4,56$  e OME  $< 1,60$ ) estão destacadas e foram: tarefas desafiadoras; ser modelo e amizade.

As funções evocadas com maior frequência e mais prontamente, integrantes do núcleo central, foram tanto às funções de carreira como as funções psicossociais.

#### Quadro 1 – Função de mentoria que “mais lembra a experiência”.

| Funções de mentoria:         | Somatório das Frequências | Ordem média |
|------------------------------|---------------------------|-------------|
| Elementos centrais           |                           |             |
| Tarefas desafiadoras (c)     | 15                        | 1,40        |
| Ser modelo (p)               | 7                         | 1,43        |
| Amizade (p)                  | 6                         | 1,50        |
| Aconselhamento (p)           | 4                         | 1,75        |
| Aceitação e confirmação (p)  | 3                         | 1,33        |
| Treinamento específico (c)   | 2                         | 2,00        |
| Patrocínio (c)               | 2                         | 2,00        |
| Exposição e visibilidade (c) | 1                         | 2,00        |
| Proteção (c)                 | 1                         | 1,00        |
| Total Geral                  | 41                        | 14,41       |

Fonte: dados coletados.

(c) funções de carreira e (p) funções psicossociais.

Com relação às funções associadas à experiência de mentoria os resultados mostram que os dirigentes possuem mentores que promovem tarefas desafiadoras e são referenciais no papel de modelo para os mentorados. Além disso, propiciaram um ambiente favorável à amizade.

### 4.3. Função de mentoria que menos lembra a relação

O Quadro 2, a seguir, apresenta as escolhas dos respondentes, dentre as nove funções apresentadas sobre a função de carreira e psicossocial que pouco lembra, ou aconteceu em menor intensidade, no relacionamento com o principal mentor. Aqui também, juntaram-se às escolhas dos respondentes as suas justificativas sobre essa escolha. As evocações de núcleo central (frequência  $\geq 3,89$  e OME  $< 1,35$ ) estão destacadas no quadro e foram as funções proteção e exposição-visibilidade. As funções evocadas com maior frequência e mais prontamente foram apenas funções de carreira.

**Quadro 2 – Função de mentoria que “menos lembra a experiência”.**

| Funções de mentoria:<br>Elementos centrais | Somatório<br>das<br>Frequências | Ordem<br>média |
|--|---------------------------------|----------------|
| Treinamento específico (c)                 | 7                               | 1,71           |
| Proteção (c)                               | 6                               | 1,00           |
| Aconselhamento (p)                         | 5                               | 1,80           |
| Aceitação e confirmação (p)                | 4                               | 1,50           |
| Ser modelo (p)                             | 4                               | 1,50           |
| Exposição e visibilidade (c)               | 4                               | 1,00           |
| Patrocínio (c)                             | 3                               | 1,67           |
| Amizade (p)                                | 2                               | 2,00           |
| Tarefas desafiadoras (c)                   | 0                               | 0,00           |
| Total Geral                                | 35                              | 12,18          |

Fonte: dados coletados.

(c) carreira e (p) psicossociais.

Os resultados com relação às funções que menos lembram a experiência de mentoria mostram que os mentores pouco protegeram ou propiciaram exposição e visibilidade quanto à carreira profissional dos respondentes. Ao que parece, para os dirigentes, essas funções de carreira quase não foram oferecidas.

O QUADRO 2, apresenta certa coerência com os achados do QUADRO 1, uma vez que não destaca as funções mais associadas às experiências de mentoria.

Os resultados deste estudo evidenciaram que as duas funções, carreira e psicossocial, descritas na teoria, foram oferecidas pelos mentores, mas diferentes níveis de importância lhes foram atribuídos pelos professores-dirigentes. A seguir são mostrados os resultados sobre as funções da mentoria considerados relevantes pelos respondentes.



#### 4.4 Função de mentoria relevante

O QUADRO 3 apresenta a opinião dos respondentes sobre a função de carreira e a função psicossocial considerada relevante no relacionamento de mentoria. Aqui, novamente, juntaram-se às escolhas dos respondentes as suas justificativas sobre essa escolha. As evocações de núcleo central (frequência  $\geq 6,89$  e OME  $< 2,29$ ) estão destacadas no quadro e foram as seguintes: tarefas desafiadoras, ser modelo e treinamento específico.

As funções evocadas com maior frequência e mais prontamente integrantes do núcleo central foram duas de carreira e uma psicossocial.

#### Quadro 3 – Função de mentoria “considerada relevante”

| Função de mentoria:<br>Elementos centrais | Somatório<br>das<br>Frequências | Ordem<br>média |
|---|---------------------------------|----------------|
| Tarefas desafiadoras (c)                  | 15                              | 2,27           |
| Aconselhamento (p)                        | 11                              | 2,36           |
| Ser modelo (p)                            | 9                               | 1,89           |
| Treinamento específico (c)                | 8                               | 2,13           |
| Amizade (p)                               | 8                               | 2,50           |
| Aceitação e confirmação (p)               | 6                               | 2,17           |
| Exposição e visibilidade (c)              | 3                               | 2,33           |
| Proteção (c)                              | 1                               | 3,00           |
| Patrocínio (c)                            | 1                               | 2,00           |
| Total Geral                               | 62                              | 20,64          |

Fonte: dados coletados.

(c) carreira e (p) psicossociais.

O resultado com relação às funções relevantes mostra que os professores-dirigentes valorizam as mesmas funções que foram mais associadas (lembradas) à experiência de mentoria, conforme o QUADRO 1, ou seja, tarefas desafiadoras e ser modelo. Contudo, diferentemente da função psicossocial, amizade, que apareceu no QUADRO 1, uma outra função é indicada, o treinamento específico. Isto pode denotar o desejo de que o mentor ensine o “caminho das pedras”. Os dirigentes da faculdade de ensino superior, neste estudo, sinalizam a carência de um suporte (apoio) mais focado no desenvolvimento profissional, ou seja, na atividade de administrador acadêmico e nos desafios advindos dela.

A seguir, apresentam-se os resultados das funções de mentoria sugeridas pelos participantes do estudo.

#### 4.5 Funções de mentoria sugeridas

Esta subseção apresenta as sugestões do respondente sobre a função de mentoria que considera ter faltado e que, portanto, poderia ser acrescentada ao grupo das nove funções que lhes foram apresentadas conforme Kram (1988). Aqui, juntou-se às escolhas dos respondentes as justificativas para essas escolhas.

As evocações de frequência maior ou igual a dois foram: “confiança”, três citações (25%); “atenção e disponibilidade”, duas citações (17%) e “*feedback* na relação”, duas citações (17%). Juntas estas evocações somam 59% das respostas. As evocações de frequência unitária não foram consideradas no processo de categorização das respostas.

Esta seção do estudo abordou os resultados das funções de mentoria baseadas nas experiências de mentoria dos dirigentes (mentorados). Também foram apresentadas as funções de mentoria consideradas relevantes (como deveria ser) e algumas funções sugeridas pelos respondentes.

## 5. Conclusões e Recomendações

Os resultados desta investigação reforçam a argumentação de Higgins e Kram (2001) de que os indivíduos recebem assistência de mentoria proveniente de várias pessoas, por um determinado tempo, incluindo colegas mais experientes, pares, familiares e membros da comunidade.

Os resultados encontrados mostraram que os mentores oferecem os dois tipos de funções descritas na teoria de mentoria: as funções de carreira e as funções psicossociais.

Este estudo abordou as relações de mentoria na perspectiva do mentorado – professor dirigente. As funções de mentoria oferecidas pelos mentores foram tarefas desafiadoras, ser modelo e amizade. Por outro lado, as funções pouco oferecidas foram proteção e exposição-visibilidade.

As funções mais associadas à experiência de mentoria, em sequência, foram as tarefas desafiadoras, uma função de carreira; ser modelo e amizade, que são funções psicossociais. Em contraste, as funções pouco associadas à experiência de mentoria foram proteção e exposição e visibilidade à carreira profissional. Essas funções são classificadas como funções de carreira.

Já as funções “consideradas importantes” pelos dirigentes na relação de mentoria foram, em ordem hierárquica, tarefas desafiadoras, ser modelo e *coaching*. Curiosamente, essas funções, tarefas desafiadoras e modelagem de papéis, foram também identificadas na experiência pessoal de mentoria deles. Por sua vez, a valorização da função *coaching* pode transparecer a necessidade de uma ajuda mais pontual para aprimorar os conhecimentos e o entendimento para navegar eficazmente no mundo corporativo.

Resumindo, os resultados evidenciaram que as duas categorias de funções foram oferecidas pelos mentores, mas diferentes níveis de importância lhes foram atribuídas pelos dirigentes acadêmicos.

A investigação desse caso, em especial, pode contribuir para a compreensão dos relacionamentos de mentoria que ocorrem no contexto educacional, ou seja, em instituições de ensino superior públicas, escolas, cursos ou ambientes semelhantes.

Na prática, os resultados deste estudo podem fornecer subsídios para a melhoria dos programas de desenvolvimento de futuros gestores acadêmicos. Ademais, pode ser ainda um ponto de partida para que sejam realizados outros estudos sobre o impacto das funções de mentoria no desenvolvimento profissional no campo acadêmico no País.

## 6. Referências Bibliográficas

AHMAD, Z. **Chief academic officer as learners: adult learning patterns within an organizational context**. 1994. 231 f. Dissertation (Doutorado em Educação) – Department of Leadership and Educational Policies Studies, Northern Illinois University, Dekalb, USA.

AZEVEDO, S. D.; DIAS, S. M. R. Calado. Mentoria e Comprometimento organizacional: O caso das Secretárias executivas da Universidade Federal de Pernambuco. In: **Anais 26 Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração**, Salvador-BA, 2002.

CARVALHO, Mônica Gonçalves de. **O fenômeno da mentoria na vivência dos médicos residentes: o caso dos hospitais universitários de Pernambuco**. Dissertação (mestrado em administração). Departamento de Ciências Administrativas UFPE, Recife – PE, 2003.

EBY, L. Alternative forms of mentoring in changing organizational environments: a conceptual extension of the mentoring literature. **Journal of Vocational Behavior**. 51, 125-144, article n° vb 971594, 1997.

EBY, L.; LOCKWOOD, A. Proteges and mentors' reactions to participating in informal mentoring programs: a qualitative investigation. **Journal of Vocational Behavior**. 67, 441-458, december, 2005.

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

HIGGINS, Mônica C., KRAM, Kathy E. Reconceptualizing mentoring at work: a developmental network perspective. **Academy of Management Review**, v.26, n° 2, 2001.

JANASZ, Suzane C. e SULLIVAN, Sherry E. Multiple mentoring in academe: developing the professorial network. **Journal of Vocational Behavior**, vol.64, n. 2, p. 263, 2004.

KRAM, Kathy E. e ISABELLA, Lynn A. Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationship in Career Development. **Academy of Management Journal**, vol. 28, n.1, p.110-132, 1985.

LEVINSON, D. **The seasons of a man's life**. New York: Knopf, 1978.

NOE, Raymond A. An Investigation of the Determinantes of a Successful Assigned Mentoring Relationship. **Personnel Psychology**. 41, p. 457-479, 1988.

MARQUES, S. C.; OLIVEIRA, D. C. ; GOMES, A. M.; Aids e representações sociais: uma análise comparativa entre subgrupos de trabalhadores. **Psicologia: Teoria e Prática**, ed. especial: 91-104, 2004.

MERRIAM, Sharan. Mentors and Proteges: A Critical Review of the Literature. **Adult Education Quarterly**. Vol. 33, Number 3, Sprint, 1983, 161-173

\_\_\_\_\_. **Qualitative research and case study applications in educations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

REESOR, Loraine M. **Becoming an academic administrator: a case study approach**. USA 1995. Dissertation – University of Wisconsin- Whitewater.

REGER, R. K. The repertory Grid technique for eliciting the content and structure of cognitive constructive systems. Em A. S. Huff (Ed). **Mapping Strategic Thhought**. Chichester: Wiley, 1990, p. 301-9.

SILVA, Maria Aparecida da. **A Aprendizagem de professores da Universidade Federal de Santa Catarina para dirigir as unidades universitárias**. Florianópolis, 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Centro tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

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