



# DEFINIÇÃO DE 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.

## 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) resumiu 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

 (11) 98163-8819

 atendimento@performancedh.com.br

 www.performancedh.com.br

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).

## Introdução da Prática

Você descobre que passará a partir do próximo ano a uma posição de líder em sua empresa, só que um dos passos da avaliação da empresa é que você tenha habilidade em excel avançado pois precisará fazer planilhas e reportes constantes.

Até o momento você seu conhecimento é zero em excel (teórico básico e prático zero). Como primeira iniciativa você procura uma escola de informática e se registra no curso, pesquisa referências, trabalhos etc. A partir disso surge o professor responsável por transformar todo o conhecimento adquirido em prática.

No meio do processo surge o ex-líder dessa posição visto que ele foi promovido a uma posição maior, mas que já passou pela mesma situação que você. O profissional conta sobre a sua experiência, dá dicas e truques, como: “comece fazendo uma tabela dinâmica, ou um gráfico automático. Sabe aquele colega de trabalho do financeiro, ele entende muito. Ao invés de sair fazendo tabelas do nada, conversa com ele, peça orientações”. Essa pessoa é o mentor.

Essa metáfora, contada por Lenilton Jordão, Executivo de RH, contribui para a conceituação do mentoring. Um processo de desenvolvimento envolve, primeiramente, a captura de informações a respeito de algo. Porém, adquirir esse conhecimento não significa, necessariamente, saber usá-lo. Assim, o treinador surge para ajudar a desenvolver a competência no uso da informação.

☎ (11) 98163-8819

✉ atendimento@performancedh.com.br

🌐 www.performancedh.com.br

O mentor é a pessoa que oferece referências para que o outro desenvolva maturidade no uso de certas competências. Localizamos o processo como uma capacidade de abusar das vivências para dar referências para outras pessoas.



## Como funcionam programas de mentoring?

Programas de mentoring empresarial podem ser de longo ou curto prazo. Eles podem tanto começar de modo amplo e depois focar em um só problema, quanto durar anos e lidar com diversos problemas.

Como funciona? O mentor e o aprendiz geralmente se reúnem em locais e horários combinados para discutir problemas, decidem como os resolverão e depois analisam o progresso.

As sessões podem formais ou informais, dependendo da preferência dos participantes. Mas cada uma deve ter um propósito definido.

Programas de mentoring no local de trabalho oferecem suporte para novos funcionários e possíveis estrelas, resultando em uma cultura aberta e acolhedora em que todos os funcionários colaboram com ideias para aprimorar processos de trabalho.

☎ (11) 98163-8819

✉ atendimento@performancedh.com.br

🌐 www.performancedh.com.br

## Quando iniciar um programa de mentoring ?

É possível que o mentoring aconteça onde quer que exista, de um lado, uma pessoa com as características de mentor, conforme mostrei na página anterior, e, de outro lado, uma pessoa que aceite a colaboração desse mentor.

Mentores podem estar por toda parte no decorrer de nossas vidas: na família, no grupo de amigos, na escola, nas organizações, nas associações... Enfim, não há uma predeterminação de que mentoring só pode acontecer aqui ou ali. Ele pode acontecer em qualquer lugar. E, mais que isso, pode surgir a qualquer hora, até quando menos se espera.

Já perguntou a um funcionário o que ele pretende fazer em cinco anos? Essa é uma boa pergunta, mas sua empresa precisa ajudar ele a chegar lá. Para desenvolver e receber promoções, as pessoas precisarão de um programa de mentoring para acelerar o processo.

Mas como organizar um programa de mentoring? Você não pode simplesmente decidir quem será um mentor e quem será um aprendiz e sair para tomar uma xícara de café.


Esse tipo de abordagem depende da disposição dos mentores em fazer o programa funcionar. No entanto, há uma chance de eles estarem ocupados e não terem tempo para se envolver em um programa de mentoring.

## Benefícios para o Mentorado

Para o mentorado é uma oportunidade de conhecimento, troca de experiências e oportunidades de desenvolvimento. As vezes podemos perder um tempo precioso na tomada de decisão e uma mentoria bem estruturada pode clarear as oportunidades que não estão visíveis a você de maneira rápida.

Existem muitos benefícios na relação mentor e mentorado, como:

- Aprendizagem (aprende-se de maneira certa com experiência e exemplos).
- Autoconfiança (segurança para realizar e crescer).
- Melhora a Autoestima.
- Possibilidade de crescimento no trabalho e na carreira.
- Melhoria da satisfação com o trabalho e com a carreira.
- Networking.
- Menor nível de estresse.
- Traz uma visão de futuro.

 (11) 98163-8819

 atendimento@performancedh.com.br

 www.performancedh.com.br

## Benefícios para O Mentor

A quem diz que o processo de mentoria fortalece o mentoria mas o mentor também se beneficia desse processo. Ele é responsável por trazer experiência, exemplos, tempo na relação com o mentoria e a troca de experiência é fantástica nessa relação.

- Satisfação pessoal (geralmente, uma satisfação de ter contribuído para o crescimento do outro).
- Satisfação com a carreira, exemplos de sucesso na vida profissional.
- Networking
- Sentimento de generatividade (sentimento de satisfação por contribuir para o sucesso de outra pessoa).
- Confiança
- Reconhecimento Pessoal e Profissional (por membros da organização, além dos mentorados).

## Benefícios para as Organizações

Consiste numa série de ações que ajudam o Mentorado a dominar o conhecimento necessário para desempenhar o próprio trabalho e crescer na organização e na carreira.

Ainda melhor quando os mentores são líderes de outras áreas fortalecendo a relação e o networking entre setores aumento de maneira positiva as relações e diminuindo conflitos.

Quando há uma relação de apoio e suporte social bem-aplicada, o Mentoring torna-se uma poderosa ferramenta de crescimento individual e organizacional.

Aqui estão algumas boas razões para uma organização desenvolver um programa de mentoring:

- Agilidade e qualidade na aprendizagem organizacional. Com mentores, é mais provável aprender mais rapidamente, praticando e vivenciando a realidade.
- Retenção do conhecimento tácito, seja ele técnico ou institucional. O conhecimento tácito é aquele que não está gravado em registros formais da organização (por exemplo: normas escritas, manuais), mas apenas no cérebro de alguns colaboradores. Imagina o que acontece se eles se retiram da organização?

 (11) 98163-8819

 atendimento@performancedh.com.br

 www.performancedh.com.br

- Manutenção e melhor aproveitamento de talentos. Esse é um fator crítico para as organizações em mercados com escassez de talentos!
- Desenvolvimento de lideranças. Um bom líder pode dar o exemplo e ajudar o mentorado a segui-lo, como também colocar o mentorado em contato com outros líderes.
- Geração ou aumento de redes de colaboradores;
- Ganho de eficiência nos processos de ascensão funcional e de sucessão;
- Suporte para processos de mudança da cultura organizacional;
- Facilitação do desenvolvimento de uma cultura de diversidade;
- Aumento da produtividade;

## Postura do Mentor

O bom mentor ou a boa mentora devem, antes de tudo, saber onde querem estar. Eles precisam ter a maturidade e fazer o exercício de se autoconhecer e, com isso, saber quais são suas competências e experiências para que elas deem o norte da definição do público-alvo. Ser um bom profissional envolve uma série de elementos-chaves que aumentam o repertório dele, ampliam seu horizonte e agregam valor ao currículo.

Pela própria característica da mentoria, de compartilhar e orientar uma pessoa, a bagagem de experiências do mentor é primordial para o trabalho. Ele assume o papel de guia para que o mentorado se desloque até o objetivo de forma inteligente, centrada e promissora. Isso implica em responsabilidade, em lidar com expectativas e confiança.

É por isso que o mentor não pode vender o que não tem capacidade de cumprir. A falácia, além de não gerar o resultado, marca negativamente a vida do profissional, que terá seu mau desempenho como limitador para outros projetos. Não é à toa que a busca pelo aprendizado deve ser constante. O ofício de compartilhar e ensinar deve estar diretamente associado ao do conhecimento porque eles se retroalimentam.

- Ser acessível
- Compartilhar experiências
- Comunicar-se de maneira honesta
- Manter a mente aberta
- Ser auto confiante
- Respeitar e manter preocupação com o seu Mentorado
- Manter Compromissos
- Inspirar Motivação



(11) 98163-8819



atendimento@performancedh.com.br



www.performancedh.com.br

- Desejar o sucesso profissional do mentorado
- Saber ouvir com paciência
- Ajudar a identificar perfis de carreira na empresa
- Compartilhar informações e experiências
- Ajudar a planejar estratégias para atingir o objetivo profissional
- Indicar treinamentos efetivos aos objetivos de carreira
- Dar feedback, interpretando e esclarecendo avaliações de desempenho
- Oferecer aconselhamento profissional
- Indicar maneiras de se obter visibilidade
- Ajudar e indicar ao mentorado pessoas e caminhos para solucionar problemas

## Postura do Mentorado

A principal postura que o mentorado pode ter em um programa de mentoria é o comprometimento total em cada fase da implementação do seu planejamento. Nem sempre o que está planejado é fácil de executar. Para que o negócio acelere rapidamente o seu crescimento, realizar tudo o que está programado pode exigir muita dedicação do profissional.

- Desejar desenvolvimento profissional
- Ser aberto a discussões honestas
- Ser pro ativo
- Sentir-se confortável em compartilhar expertise e conhecimento
- Respeitar seu mentor
- Buscar aconselhamento
- Usar bem o tempo de ser Mentor
- Honrar compromissos assumidos com o Mentor
- Desenvolver plano de ação baseado no feedback do mentor
- Planejar treinamentos a serem realizados
- Estabelecer expectativas e metas para crescimento da carreira
- Fornecer feedback ao mentor
- Procurar ajuda antes que um problema se torne grave

 (11) 98163-8819

 atendimento@performancedh.com.br

 www.performancedh.com.br