



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CAMPUS AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CARLA VITÓRIA DOMINGOS DA SILVA

MENTORIA ACADÊMICA: a identificação do papel do mentor na relação orientador/orientando no curso de administração da Universidade Federal de Pernambuco – Campus Agreste

CARLA VITÓRIA DOMINGOS DA SILVA

MENTORIA ACADÊMICA: a identificação do papel do mentor na relação orientador/orientando no curso de administração da Universidade Federal de Pernambuco – Campus Agreste

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Administração do Campus Agreste da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, na modalidade de monografia, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel/licenciado em Administração.

Área de concentração: Administração

Orientador (a): Prof. Dr. Luiz Sebastião dos Santos Júnior

Caruaru

2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Silva, Carla Vitória Domingos da.

MENTORIA ACADÊMICA: a identificação do papel do mentor na
relação orientador/orientando no curso de administração da
Universidade Federal de Pernambuco - Campus Agreste / Carla Vitória
Domingos da Silva. - Caruaru, 2023.

44 p. : il., tab.

Orientador(a): Luiz Sebastião dos Santos Júnior
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade
Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste,
Administração, 2023.

1. Mentoria Academica. 2. Curso de Administração. 3. Trabalhos de
Conclusão de Curso. I. Santos Júnior, Luiz Sebastião dos. (Orientação). II.
Título.

650 CDD (22.ed.)

CARLA VITÓRIA DOMINGOS DA SILVA

MENTORIA ACADÊMICA: a identificação do papel do mentor na relação orientador/orientando no curso de administração da Universidade Federal de Pernambuco – Campus Agreste

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Administração do Campus Agreste da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, na modalidade de monografia, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel/licenciado em Administração.

Aprovada em: 05/10/2023

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Luiz Sebastião dos Santos Júnior (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. José Lindenberg Julião Xavier Filho (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Elielson Damascena (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

AGRADECIMENTOS

À Deus, que sempre me conduziu com as devidas lições de amor, fraternidade, coragem e compaixão hoje e sempre.

Aos meus pais, Maria de Fátima Domingos e José Carlos da Silva, que sempre estiveram ao meu lado nas horas mais difíceis e felizes da minha vida.

Ao meu Orientador, Luiz Sebastião que além de toda a instrução, me concedeu também a sua amizade, tornando esse processo mais leve.

Aos meus amigos, em especial Júlio Cesar que esteve comigo na maioria dos meus dias neste processo acadêmico.

RESUMO

O curso de Administração desempenha um papel fundamental no avanço social e econômico da sociedade. Sendo a disciplina mais amplamente oferecida por diversas universidades do Brasil e do Mundo. O Curso atrai um amplo espectro de estudantes interessados em adentrar no campo da gestão e negócios. Assim, a diversidade de possibilidades e aprendizados que o curso propõe a realizar, também necessita de profissionais capacitados para garantir o melhor desempenho desse aprendizado. Aqui, surge a possibilidade do uso das ferramentas de mentoria acadêmica. A mentoria acadêmica é um processo no qual um indivíduo mais experiente e qualificado, conhecido como mentor, oferece orientação, aconselhamento e suporte a um estudante ou profissional menos experiente, conhecido como orientado ou mentorando, em questões relacionadas à sua formação educacional ou carreira acadêmica. Assim, presente trabalho propõe a determinar se há elementos de mentoria na relação orientador/orientando nos trabalhos de conclusão de curso de administração da UFPE, sob a ótica do orientando. Para tal foi realizado um questionário semiestruturado, a partir do modelo de autoeficácia acadêmica e a MBS (*Mentor Behavior Scale*) de Pascale Brodeur, para as dimensões de Estrutura, Envolvimento, Suporte à Autonomia e Suporte ao Desenvolvimento das Habilidades. Dos Resultados, 38 estudantes responderam ao questionário composto por 15 perguntas com base no MBS, além das sociodemográficas. Assim, foi observado uma média 4,13 ($\pm 1,81$), o que corrobora com uma percepção geral positiva para a relação mentor-mentorado do curso de administração do UFPE-CAA. Concluiu-se que o uso de mentoria é um instrumento positivo para o desenvolvimento pleno dos estudantes de administração do CAA, além de ser um diferencial para resultados assertivos no desenvolvimento desses estudantes.

Palavras-chave: Orientação; Administração; Mentoria.

ABSTRACT

The Administration course plays a fundamental role in the social and economic advancement of society. Being the most widely offered discipline by various universities in Brazil and worldwide, it attracts a broad spectrum of students interested in entering the field of management and business. Thus, the diversity of possibilities and learning experiences that the course aims to provide also requires capable professionals to ensure the best performance in this learning process. Here, the possibility of using academic mentoring tools arises. Academic mentoring is a process in which a more experienced and qualified individual, known as a mentor, provides guidance, advice, and support to a less experienced student or professional, known as a mentee, in matters related to their educational or academic career. Thus, this present work aims to determine if there are elements of mentoring in the advisor-advisee relationship in the conclusion projects of the Administration course at UFPE, from the perspective of the mentee. For this purpose, a semi-structured questionnaire was administered, based on the Academic Self-Efficacy model and the Mentor Behavior Scale (MBS) by Pascale Brodeur, covering the dimensions of Structure, Involvement, Autonomy Support, and Skills Development Support. Out of the results, 38 students responded to the questionnaire consisting of 15 questions based on MBS, in addition to sociodemographic information. It was observed an average of 4.13 (± 1.81), which aligns with an overall positive to excellent perception of the mentor-mentee relationship in the Administration course at UFPE-CAA. It was concluded that the use of mentoring is a positive instrument for the full development of Administration students at CAA, and it serves as a distinguishing factor for successful outcomes in the development of these students.

Keywords: Guidance; Administration; Mentoring.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	Média e Desvio Padrão dos resultados	28
Tabela 1	Gênero dos respondentes	34
Tabela 2	Média da idade dos respondentes	35
Tabela 3	Cidade dos respondentes	35
Figura 1	Qual desses trabalhos se encaixam na sua situação atual?	35
Tabela 4	Qual semestre você ingressou?	36
Tabela 5	Recepção de auxílio	36
Figura 2	Nota ao orientador (a)	37
Figura 3	Turno frequentado	37
Tabela 6	Quantidade de vezes que cursou a disciplina TCC	37

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	OBJETIVOS	13
1.1.1	Geral	13
1.1.2	Específicos	13
1.2	JUSTIFICATIVAS	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	CONCEITOS E DEFINIÇÕES DE MENTORIA	16
2.1.1	Funções Ligadas a Mentoria	18
2.1.1.1	Aspectos das Funções Psicossociais	18
2.1.1.2	Aspectos Funções de Carreira	19
2.2	MENTORIA ACADÊMICA	21
3	METODOLOGIA	25
3.1	CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA	25
3.2	MÉTODOS DE AQUISIÇÃO DE DADOS	26
3.3	AVALIAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	27
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	28
4.1	AVALIAÇÃO DA MENTORIAACADÊMICA	28
4.2	DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS	34
5	CONCLUSÕES	39
	REFERÊNCIAS	42

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Nóbrega (2018), a relação da mentoria é um processo que se apresenta com a existência do mentor, pessoa com experiência, e do mentorado, pessoa com menor nível de experiência sobre determinada profissão. Para Cazella (2019), define-se mentoria como o processo de maior relação interpessoal entre o professor (aquele que detém o conhecimento mais profundo sobre questões da realidade) e o aluno (aquele que deseja alcançar o conhecimento profundo).

De acordo com Cazella (2019), na mentoria percorre a troca de conselhos, da construção do apoio e da fundação de um aprendizado que se estabelece no direcionamento do crescimento pessoal e profissional do mentorado. A mentoria se estende de forma tão ampla que pode se observar desde ambientes acadêmicos, passando por ambientes religiosos até ambientes empresariais. Santos Junior (2005), já estabelecia uma correlação muito clara sobre a mentoria em diversas áreas de estudos organizacionais. O autor apresenta que desde a década de 1990 já existiam estudos sobre mentoria dentro dos aspectos empresariais, como empreendedorismo, em nível executivo, em recursos humanos, além de se estabelecer de forma complexa em observações sociais e organizacionais.

Com relação a mentoria acadêmica, de acordo com Vargens et al. (2021), surge como um instrumento que pode auxiliar os alunos a compreender seus interesses por meio da experiência, troca de conhecimentos e comportamentos do tutor. Esse entendimento surge a partir da compreensão do significado da tutoria, como destacado nas contribuições. O que se entende é que a mentoria se funda em uma concepção mais ampla do que a relação professor-aluno.

A Tutoria ou Mentoria Acadêmica, também conhecida como "Mentoring", é um conceito educacional que envolve a colaboração entre um mentor (professor), que é uma pessoa mais experiente e geralmente mais conhecedora em uma área específica, e um aprendiz (estudante), que é alguém que está em estágios iniciais de desenvolvimento nessa área. No contexto universitário, a Mentoria Acadêmica se refere ao relacionamento entre um tutor e um aluno universitário, com o objetivo de proporcionar orientação, apoio e encorajamento ao aluno durante sua jornada acadêmica (VARGENS et al., 2021)

A relação entre tutor e aluno é geralmente mais pessoal e próxima do que a relação professor-aluno em sala de aula. Isso permite ao aluno não apenas receber assistência acadêmica, mas também criar um ambiente de confiança no qual ele se sente à vontade para compartilhar suas preocupações, metas e aspirações (NOBREGA, 2018). O tutor pode ajudar a

desenvolver as habilidades interpessoais do aluno, oferecendo conselhos sobre comunicação eficaz, trabalho em equipe e habilidades de resolução de conflitos, que são valiosas não apenas na vida acadêmica, mas também na futura carreira profissional do aluno.

Quando se olha para o papel do professor, Silva (2017) sustenta que este deve se estabelecer como um ente que foca na inspiração, fomentando a admiração do mentorado a quem norteia por conselhos e promove o pleno conhecimento sobre o assunto necessário para a construção profissional e até mesmo de vida do aluno. Já o estudante usa a mentoria para se aprofundar dos conceitos observados no curso, obter maior conexão com seu o mentor e usar o conhecimento adquirido em experiências no seu cotidiano profissional.

Torna-se claro que em ambientes cuja a necessidade interpessoal faz parte do processo de construção profissional, como é o caso da administração, a mentoria não se torna apenas um instrumento de ensino e aprendizagem, mas uma metodologia que pode ser utilizado como recurso no ambiente de trabalho do administrador (SILVA, 2017). Para Pereira *et al.* (2020), dentro da própria administração existem áreas direcionadas diretamente para tratar, direcionar e gerenciar pessoas. Dessa forma, o conhecimento dos conceitos e ferramentas de mentoria dão suporte para a construção efetiva da gestão dos recursos humanos. Portanto, para os autores, a mentoria, embora tenha uma capacidade de perpetrar por diferentes áreas do conhecimento, promove-se de forma especial dentro da realidade da administração.

Com esse entendimento, formam-se as primeiras impressões e questionamentos sobre o uso da mentoria dentro da sala de aula dos cursos de administração. De modo mais geral, há o interesse em compreender se essa mentoria é observada em uma das etapas mais desgastante do processo de formação profissional do administrador: a elaboração de sua monografia. De acordo com Pan e Litenski (2018), o processo de construção de um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) ou Monografia sempre exige do estudante um grau mais completo de conhecimento, além de um tempo expressivo de trabalho para a construção das fases do TCC. Dessa forma, o papel do orientador é ponto crucial para o alcance de um resultado satisfatório, ou seja, o orientador é um dos pontos chaves para o sucesso ou fracasso da construção e um trabalho de finalização de curso (NOBREGA, 2018).

O curso de Administração surge para a formação de profissionais capacitados a gerenciar organizações de diferentes portes e segmentos. O campo de atuação do administrador é bastante amplo, e inclui empresas públicas e privadas, organizações não governamentais e empreendimentos próprios. Durante o curso, os estudantes têm acesso a uma formação ampla, que abrange desde disciplinas básicas de ciências humanas, como Sociologia e Psicologia, até

disciplinas técnicas de Administração, como Gestão de Pessoas, Marketing e Finanças (BARROS, 2011).

A formação em Administração permite ao aluno desenvolver habilidades importantes para a atuação profissional, como liderança, gestão de equipes, tomada de decisão, comunicação eficaz, análise de dados e planejamento estratégico. Além disso, o curso também proporciona ao estudante a oportunidade de desenvolver uma visão crítica sobre o mercado de trabalho e sobre as dinâmicas organizacionais (MOTTA; MELLO; PAIXÃO, 2012)

Dentre as principais contribuições do curso de Administração para a sociedade, como descrevem Sousa e Valadão (2013), podem-se destacar a formação de profissionais capazes de gerar empregos, fomentar a economia e contribuir para o desenvolvimento sustentável das organizações. Além disso, o curso também ajuda a formar cidadãos mais conscientes e responsáveis, capazes de atuar de forma ética e transparente nas organizações em que atuam.

É necessário ressaltar, também, que o curso de Administração pode apresentar algumas dificuldades para os estudantes. Dentre elas, podemos destacar as seguintes: carga horária extensa; conteúdo teórico denso; grande concorrência no mercado de trabalho; dificuldade em aplicar os conceitos teóricos na prática; e, falta de experiência prévia em gestão (BARROS; SOUZA, 2012).

Dessa maneira, compreende-se que o ensino da administração precisa estar pautado em profissionais capazes de repassar o conteúdo de forma clara e objetiva, com a busca pelo o desenvolvimento da excelência do aluno (futuro profissional). Para isso, é necessário a existência de um bom professor de Administração, que se sustenta em uma sólida formação acadêmica e experiência prática na área. Além disso, é importante que o professor tenha uma visão crítica e atualizada sobre o mercado de trabalho e sobre as dinâmicas organizacionais (BARROS, 2011).

Dentre as principais habilidades e competências que um professor de Administração deve possuir, podemos destacar as seguintes: domínio do conteúdo; capacidade de comunicação; habilidade em liderança e gestão de equipes; visão crítica e atualizada sobre o mercado de trabalho; além da capacidade de incentivar a reflexão crítica. Como se percebe, existe a necessidade de incorporação, para o professor de administração, de acompanhamento contínuo e contributivo para que o aluno possa alcançar um nível de excelência esperado pelo profissional da administração (NUNES, 2010)

Porém, a falta de habilidade docente de professores de administração é uma questão visível na área da educação superior. Essa falta de habilidade pode resultar em baixos níveis de engajamento dos alunos, baixa qualidade de aprendizado e insatisfação dos alunos com o

ensino. Uma das principais razões para a falta de habilidade docente de professores de administração é a falta de treinamento formal em educação e didática (ALPES; WOLF, 2018).

Muitos professores de administração são especialistas em suas áreas de pesquisa, mas podem não ter experiência em planejamento de currículo, design instrucional e outras áreas essenciais da pedagogia. Isso pode torná-los menos eficazes em transmitir conhecimento para os alunos de forma clara e efetiva (GUEDES et al., 2015).

Além disso, a falta de atualização em relação às mudanças na área de administração pode ser outra razão para a falta de habilidade docente de alguns professores de administração (GUEDES et al., 2015). A área de administração, como falam os autores supracitados, é dinâmica e em constante mudança, e os professores precisam estar atualizados com as últimas tendências e mudanças na área para fornecer informações precisas e relevantes aos alunos.

O campus do agreste foi criado em 2010 com o objetivo de expandir a oferta de ensino superior de qualidade na região, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico da área. O Campus Agreste oferece cursos de graduação e pós-graduação nas áreas de engenharia, tecnologia, administração e outras áreas afins, além de programas de extensão universitária. O campus conta com uma ampla infraestrutura, incluindo salas de aula, laboratórios, biblioteca, espaços de convivência e áreas de lazer (MOURA, 2023).

Inaugurado como parte de uma expansão estratégica da universidade, esse campus emergente tem características que o tornam uma escolha atrativa para estudantes que buscam uma educação de qualidade. Uma das razões para compreender a importância do Campus é seu foco no crescimento e na inovação (MOURA, 2023). Sendo uma instituição relativamente nova, o campus tem a vantagem de poder se adaptar rapidamente às mudanças no ambiente acadêmico e nas necessidades da indústria. Isso se reflete em currículos atualizados e uma abordagem mais próxima da realidade estudantil (UFPE, 2020).

No que diz respeito à estrutura acadêmica, é importante notar que o curso de administração foi o pioneiro no campus. Ao longo dos anos, o curso amadureceu significativamente, evoluindo com a contratação de professores efetivos, que foram estabilizados por meio de concursos. Essa estabilidade docente contribui para a qualidade do ensino, proporcionando uma base sólida para os estudantes desenvolverem suas habilidades e conhecimentos na área. (ARAÚJO, 2023).

O crescimento do Campus do Agreste também é evidente na formação de profissionais cada vez mais qualificados. À medida que mais alunos concluem seus cursos, há uma maior entrada de profissionais no mercado de trabalho com uma educação sólida e boa capacidade

prática. Esses graduados contribuem para o desenvolvimento da região, trazendo consigo as habilidades e o conhecimento adquiridos durante sua estadia no campus (UFPE, 2020).

O Curso de Administração, como mencionado, desempenha um papel central nesse progresso. Sendo o maior curso oferecido no campus, ele atrai uma diversidade de estudantes interessados em explorar a área de gestão e negócios. A relevância do curso de administração não se limita apenas à quantidade de alunos matriculados, mas também à qualidade do ensino oferecido e à preparação dos estudantes para enfrentar os desafios do mercado de trabalho globalizado (UFPE, 2020).

Aqui, portanto, entra a compreensão de que a existência de bons profissionais e professores qualificados necessita de uma relação clara e focada no desenvolvimento do aluno, a saber: o alcance significativo da mentoria acadêmica como promotora do desenvolvimento pleno profissional. Sob este entendimento, portanto, o presente trabalho se promove em responder: **a relação orientador/orientando em trabalho de conclusão de curso do curso de Administração da UFPE - Campus do Agreste se configura como uma relação de mentoria?** Para isso, o presente TCC, buscou um suporte teórico em uma pesquisa bibliográfica, e aplicação de um formulário para compreender se há o perfil de mentor nos orientadores do curso de administração da Universidade Federal de Pernambuco — Campus do Agreste.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Geral

Determinar se há elementos de mentoria na relação orientador/orientando nos trabalhos de conclusão de curso de administração da UFPE, sob a ótica do orientando.

1.1.2 Específicos

- Identificar os elementos de mentoria acadêmica necessários no curso de administração;
- Investigar como se dá a relação orientador/orientando no curso de administração;
- Determinar quais os elementos de mentoria acadêmica na relação orientador/orientando;

- Estabelecer caminhos para fortalecer os elementos de mentoria no curso de administração.

1.1 JUSTIFICATIVAS

Para Alpes e Wolf (2018), a mentoria é um fenômeno que tem ganhado destaque no ambiente acadêmico. Através da mentoria, os mentorados podem receber orientação e aconselhamento em relação a escolhas acadêmicas e profissionais, além de terem acesso a recursos e informações importantes para sua formação. Os mentores, por sua vez, têm a oportunidade de compartilhar sua experiência e conhecimento, contribuindo para o desenvolvimento de novos profissionais.

A relação entre orientador e orientando é um elemento fundamental do processo de ensino-aprendizagem e a mentoria pode ser uma ferramenta valiosa para promover o desenvolvimento profissional dos estudantes. No entanto, apesar da importância da mentoria, pouco se sabe sobre o papel deste fenômeno na relação orientador/orientando, sob a ótica do mentorado (VARGENS *et al.*, 2021). O estudo sobre a mentoria na relação orientador/orientando é fundamental para a sociedade, pois o curso de administração tem como objetivo formar profissionais capacitados e preparados para atuarem em diferentes áreas da economia, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico do país.

A mentoria pode ser uma ferramenta valiosa para a formação de profissionais mais completos e preparados, capazes de lidar com as complexidades do mercado de trabalho. Além disso, a mentoria pode ser um instrumento importante para a formação de líderes e empreendedores, que possam contribuir para a inovação e o desenvolvimento de novos negócios (ALPES; WOLF, 2018).

Do ponto de vista da ciência da administração, a investigação sobre a mentoria na relação orientador/orientando pode trazer contribuições significativas. Primeiramente, pode ajudar a preencher uma lacuna na literatura sobre o assunto, já que poucos estudos se concentraram na perspectiva do mentorado. Em segundo lugar, o estudo pode ajudar a identificar as melhores práticas de mentoria, o que pode ter implicações práticas para a formação de profissionais de administração. Finalmente, o estudo pode trazer novas perspectivas sobre a relação entre mentorado e orientador, ajudando a ampliar o conhecimento sobre a dinâmica das relações interpessoais no contexto acadêmico e profissional.

De modo amplo, o interesse na investigação sobre o papel do fenômeno da mentoria para a relação orientador/orientando no curso de administração da UFPE, sob a ótica do

mentorado, dar-se para contribuir para a formação de profissionais mais capacitados e preparados, além de trazer novas perspectivas sobre a dinâmica das relações interpessoais no ambiente acadêmico e profissional.

Além disso, o presente Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), mostra-se necessário para auxiliar no desenvolvimento de um arcabouço mais amplo sobre o tema para o desenvolvimento científico acadêmico. Esse estudo visa auxiliar com contribuições da percepção dos próprios estudantes e professores sobre o papel da mentoria acadêmica.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta etapa são discutidas as contribuições teóricas sobre o tema em questão. Aqui, como se observará, são estabelecidos os conceitos básicos e as definições necessárias para compor todo o arcabouço estabelecido pelos resultados apresentados posteriormente. Além disso, estas contribuições dão auxílio na construção clara do processo metodológico também apresentado posteriormente.

2.1 CONCEITOS E DEFINIÇÕES DE MENTORIA

A palavra "mentoria" é um derivado de "mentor" e surgiu posteriormente para descrever o processo ou a prática de oferecer orientação e suporte a alguém em seu desenvolvimento pessoal ou profissional. A mentoria envolve uma relação de confiança, onde uma pessoa mais experiente compartilha seus conhecimentos, experiências e conselhos com outra pessoa, ajudando-a a crescer e alcançar seus objetivos (BARROS, 2023).

A origem da palavra "mentoria" está relacionada ao termo "mentor", que tem suas raízes na mitologia grega. Na "Odisséia", Mentor é um personagem que assume a forma de um idoso sábio e amigo de Ulisses. Na obra, ele orienta e aconselha tanto Ulisses quanto seu filho Telêmaco em diferentes momentos. O termo "mentor" foi utilizado na obra de Homero para representar uma figura experiente e sábia, alguém que desempenha o papel de guia, conselheiro ou tutor (BARROS, 2023). Com o passar do tempo, o termo "mentor" foi adotado para descrever pessoas que desempenham um papel semelhante na vida real, oferecendo orientação, apoio e conhecimento a indivíduos menos experientes.

De acordo com Vergara (2010), mentoria é um processo pelo qual uma pessoa mais experiente, denominada mentor, oferece orientação e suporte a um indivíduo menos experiente, o mentorado. Essa prática envolve influenciar, aconselhar, ouvir e ajudar o mentorado a clarificar ideias e fazer escolhas, visando o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

A relação de mentoria geralmente é baseada em confiança, respeito e comprometimento mútuo. O mentor dedica seu tempo e energia para entender as necessidades e objetivos do mentorado, oferecendo suporte emocional e encorajamento durante todo o processo. Ele compartilha seu conhecimento e experiência, fornecendo insights valiosos, feedback construtivo e conselhos práticos para ajudar o mentorado a superar desafios e tomar decisões informadas (SOUZA, 2006)

Carr (1999) expande o conceito de mentoria, destacando que os relacionamentos de mentoria vão além da simples orientação, envolvendo também a troca de conselhos, apoio mútuo e aprendizado. Assim, a mentoria pode se tornar um valioso recurso para impulsionar o crescimento pessoal e profissional do mentorado. Ele se torna um guia confiável e comprometido, ajudando o mentorado a desenvolver suas habilidades, aprofundar seu autoconhecimento e superar desafios.

Além disso, a relação cria um espaço seguro para o mentorado explorar suas aspirações e metas, bem como para receber suporte emocional e encorajamento ao longo do caminho. O mentor oferece um ambiente de aprendizado colaborativo, onde ambas as partes se beneficiam do compartilhamento mútuo de conhecimentos, experiências e perspectivas. Essa abordagem ampliada da mentoria reconhece que o crescimento não se limita apenas ao aspecto profissional (TORRES, 2011)

No Brasil, a abordagem sobre o assunto não é atual, estudos são observados há mais de quarenta anos. Porém, somente nas últimas duas décadas o tema começou a ser explorado e discutido no meio acadêmico do país. Régis (2005) se destacou ao apresentar a primeira tese de doutorado no Brasil sobre mentoria, concentrando-se no estudo de incubadoras de base tecnológica em Recife. Por sua vez, Kishore (2006) trouxe evidências de que a prática da mentoria na cultura brasileira, mesmo no contexto organizacional, vai além dos limites do trabalho, sendo um fenômeno profundamente enraizado nas relações familiares e de amizade.

Essa perspectiva revela que a mentoria vai além da simples transmissão de conhecimentos e orientação profissional. Ela se estende às esferas da família e da amizade, demonstrando a relevância das relações interpessoais no processo de aprendizagem e desenvolvimento. Nesse contexto, as relações de mentoria são vistas como uma forma de apoio mútuo, em que indivíduos compartilham experiências, oferecem conselhos e suporte para o crescimento pessoal e profissional (ANDRÉ et al., 2016).

A influência da cultura também é um fator que contribui para a compreensão diferenciada da mentoria no país, como demonstram as pesquisas de Guimarães (2009) e Andrade (2011). Apesar de a maioria dos programas de mentoria privilegiar o desenvolvimento da carreira, Silva (2009) e Monte (2011) evidenciam que a mentoria pode ter um papel significativo no desenvolvimento pessoal e humano. Barros (2011) também destaca como a mentoria pode ajudar pessoas socialmente desassistidas, enquanto Torres (2011) ressalta a importância da adoção de comportamentos de mentoria no contexto educacional.

Em particular em Torres (2011), há uma ressalta da importância da adoção de comportamentos de mentoria no contexto educacional. O texto discute a importância da função

social das Instituições de Ensino e como ela se manifesta através das relações entre professores/tutores e alunos, com ênfase na modalidade de Educação a Distância (EAD). O termo "mentoria" é destacado como um componente crucial dessas relações, e o contexto específico abordado é o e-mentoring, ou seja, a mentoria mediada pelo ambiente virtual.

Assim, deve-se entender que os tutores desempenham um papel importante como mentores na modalidade de Educação a Distância. Eles se mostram mais acessíveis aos alunos, mantêm uma comunicação frequente e variada por meio de diversas ferramentas virtuais e, às vezes, por encontros presenciais. Além disso, os tutores fornecem apoio tanto em questões profissionais relacionadas ao curso quanto em questões pessoais, o que reforça a natureza abrangente da mentoria (SILVA, 2009).

Portanto, tem-se a distinção entre a relação entre tutores e alunos e a relação entre professores e alunos. Enquanto a relação tutor-aluno se enquadra no conceito de e-mentoring, a relação professor-aluno não se alinha com esse construto, pois suas características não correspondem ao padrão de mentoria. Isso ressalta a diferença na natureza dessas relações, com a mentoria caracterizada por uma orientação mais individualizada, apoio e desenvolvimento de habilidades profissionais e pessoais (BARROS, 2011; TORRES, 2011).

2.1.1 Funções Ligadas a Mentoria

A construção teórica sobre mentoria também inclui a consideração dos trabalhos de Noe (1988), que conceitua a mentoria em termos de funções que podem ser divididas em dois grupos: funções psicossociais e funções de carreira. Para as funções psicossociais englobam a modelagem, o aconselhamento, a aceitação e confirmação, bem como a amizade. Essas, para o autor, funções desempenham relevância no desenvolvimento social e psicológico do mentorado.

Por outro lado, as funções de carreira incluem o desafio nas tarefas, o coaching, a proteção, a exposição/visibilidade e o patrocínio. Essas funções estão mais diretamente relacionadas aos fatores organizacionais e desempenham um papel crucial no crescimento profissional do mentorado. Ambos os grupos de funções são essenciais para o sucesso da mentoria e contribuem para o desenvolvimento global do mentorado (NOE, 1988).

2.1.1.1 Aspectos das Funções Psicossociais

Dentro do escopo das funções psicossociais de mentoria, pode-se apresentar a modelagem. Na modelagem, o mentor desempenha o papel de oferecer ao mentorado exemplos práticos e orientações concretas para o aprimoramento de suas habilidades e competências. Esta função vai além do mero aconselhamento teórico, pois envolve a demonstração de comportamentos, técnicas e abordagens que podem ser diretamente aplicados na prática (KRAM, 1998).

Outro aspecto dentro do desenvolvimento psicossocial é a de aconselhamento. O aconselhamento surge para desempenhar uma maior ação no desenvolvimento, o que a torna útil e significativa no desenvolvimento de mentoria. Nesse processo há uma construção relacional entre o mentor e o mentorado que permite ao mentorado ter espaço seguro para compartilhar suas dúvidas e preocupações com o mentor, que, por sua vez, pode oferecer sua experiência para ajudar a superar esses obstáculos (KRAM, 1988).

Ainda dentro da função psicossocial, há os aspectos de aceitação e confirmação. Nessas etapas o mentorado se sente mais confiante ao atender às expectativas do mentor, o que contribui para sua autoestima e senso de pertencimento no ambiente de trabalho. Para o mentor, desempenhar essa função é gratificante, pois confirma sua confiança na competência do mentorado, proporcionando um senso de realização e continuidade (NOE, 1998).

Por fim, a etapa da função psicossocial de amizade. Nesse aspecto se representa o grau mais alto de envolvimento entre mentor e mentorado, ocorrendo dentro e fora do ambiente de trabalho. Essa interação mais informal pode contribuir para uma relação mais próxima e satisfatória, permitindo um suporte mais efetivo nos momentos de crise emocional do mentorado (NOE, 1988; KRAM, 1988).

2.1.1.2 Aspectos Funções de Carreira

Para Kram (1985) é necessário entender que a função de carreira deve envolver a promoção de tarefas desafiadoras. Conforme descrita pelo autor, o mentor deve possuir a capacidade de apresentar ao mentorado tarefas desafiadoras, adequadas a cada estágio específico do seu desenvolvimento profissional. Isso ocorre porque desafios considerados insuperáveis para a situação atual do mentorado podem causar mais prejuízos à formação do mentorado do que vantagens.

Ainda dentro das funções de carreira, tem-se a função de coaching é aquela que se encontra mais diretamente relacionada às tarefas a serem desempenhadas pelo mentorado. Nessa função, o mentor desempenha um papel análogo ao de um treinador esportivo,

direcionando a atenção do mentorado para suas competências e deficiências, destacando as oportunidades de aprimoramento e identificando as ameaças que podem afetar sua trajetória profissional (KRAM, 1985).

Por meio do coaching, o mentor não apenas fornece orientações gerais, mas também trabalha de forma mais específica, ajudando o mentorado a desenvolver suas habilidades, abordar desafios profissionais e capitalizar em suas forças individuais. É uma função que se concentra no crescimento e no progresso profissional, visando aprimorar o desempenho do mentorado em seu ambiente de trabalho e em sua carreira como um todo (KRAM, 1985; KRAM, 1988).

Em outras palavras, como afirma o autor supracitado, o mentor, ao proporcionar tarefas desafiadoras, deve ter a sensibilidade de avaliar o nível de habilidade e maturidade do mentorado, garantindo que os desafios propostos sejam realistas e possam ser enfrentados com sucesso. Isso ajuda a evitar situações em que as tarefas se tornem excessivamente difíceis para o mentorado, levando à frustração e desmotivação, em vez de promover o crescimento e o desenvolvimento profissional desejados.

Já a função de carreira conhecida como proteção, surge quando o mentor percebe que a exposição do mentorado a determinadas situações pode ser considerada prematura. A relevância desta função reside no fato de que o mentor possui a experiência necessária para identificar os tipos de críticas e desafios aos quais o mentorado pode ser submetido. O mentor utiliza sua bagagem de experiência para selecionar e compartilhar vivências que possam servir como referência valiosa para o aprendizado do mentorado (KRAM, 1988).

Já a função de exposição/visibilidade em uma trajetória profissional transcende as atribuições prévias. Ela envolve o esforço voluntário do mentor em criar e facilitar oportunidades para o mentorado, encorajando-o a assumir responsabilidades e executar tarefas que o coloquem em contato com indivíduos e setores cruciais dentro da organização ou do campo profissional. Isso implica enfrentar as exigências sociais fundamentais para o desenvolvimento de um profissional habilidoso, comprometido e bem inserido em seu ambiente (KRAM, 1985 *apud* SANTOS JUNIOR, 2022).

Finalizando esses aspectos, tem-se a função de carreira denominada patrocínio, que implica o apoio explícito do mentor ao mentorado, foi a mais notada no estudo de Kram (1988). Entende-se que essa função está intrinsecamente vinculada à essência essencial da mentoria. O objetivo principal dessa função é orientar e apoiar o mentorado em seu progresso de sua vida profissional ou pessoal.

2.2 MENTORIA ACADÊMICA

É amplamente aceito que o desenvolvimento de competências para a vida requer uma diversidade de serviços educacionais que funcionem de maneira integrada dentro de cada instituição educacional. Simplesmente oferecer serviços de aprendizado nas disciplinas convencionais e de gestão não é suficiente. É essencial complementar esses serviços com programas psicoeducativos especiais que incluam orientação e aconselhamento (ANDRÉ et al., 2016).

Chama a atenção o fato de que, ao longo da transição do século XX para o século XXI, houve um notável aumento no interesse acadêmico em relação aos relacionamentos de orientação. Pesquisadores como Alpes e Wolf (2018) concluíram, em suas investigações, que a prática da mentoria traz inúmeros benefícios ao longo da vida dos indivíduos. Isso é tão evidente a ponto de Oliveira (2020) perceber que a mentoria pode efetivamente reduzir comportamentos de risco entre os jovens.

Desse ponto, torna-se imprescindível que as instituições educacionais adotem um enfoque holístico no desenvolvimento dos alunos (TORRES, 2011). Além de fornecer conhecimento nas áreas acadêmicas tradicionais, é vital oferecer suporte adicional por meio de serviços psicoeducativos. Esses serviços devem incluir orientação e aconselhamento, para capacitar os alunos a enfrentar os desafios emocionais, sociais e psicológicos que podem surgir durante sua jornada educacional e além.

O destaque dado à crescente importância dos relacionamentos de orientação ao longo do tempo sugere que essa abordagem está ganhando reconhecimento à medida que nos adaptamos a um mundo em constante evolução. A mentoria não apenas oferece orientação valiosa, mas também demonstrou ter o poder de influenciar positivamente a trajetória de vida dos indivíduos (GEIB, 2007). Isso é especialmente notável quando se observa a capacidade da mentoria em mitigar comportamentos arriscados entre os jovens, promovendo um desenvolvimento mais saudável e bem-sucedido.

Uma formação educacional verdadeiramente valiosa e completa incorpora três dimensões interconectadas: (i) o domínio da gestão e liderança, (ii) aprofundamento nas disciplinas instrucionais ou curriculares e (iii) o suporte das áreas de orientação e aconselhamento. A ausência dessas últimas dimensões pode resultar na formação de profissionais dotados de inteligência acadêmica e qualificação técnica, porém carentes de habilidades aprofundadas e da maturidade necessária para o desenvolvimento pleno (GUIMARÃES, 2009).

A relação entre mentor e mentorado assume um papel fundamental nesse contexto. A mentoria cria uma ponte vital entre essas dimensões, abrindo portas para uma formação mais rica e completa. A figura do mentor, com sua experiência e sabedoria acumuladas, orienta o mentorado não apenas nas áreas curriculares, mas também nas nuances da liderança e gestão. Essa conexão pessoal oferece insights práticos que vão além do conhecimento teórico, capacitando o mentorado a enfrentar os desafios do mundo real de maneira mais eficaz (SIMÃO et al., 2016).

Além disso, para Alves e Wolf (2018), o mentor também desempenha um papel vital na área de orientação e aconselhamento. Ao compartilhar suas próprias jornadas e experiências, o mentor inspira confiança e proporciona um ambiente propício para o crescimento emocional e profissional do mentorado. Os conselhos do mentor podem ser inestimáveis na navegação de decisões difíceis e na gestão de conflitos, contribuindo para o desenvolvimento de uma maturidade equilibrada.

Para Torres (2011), no início da interação entre professores e alunos, emerge um estágio crucial no qual ambos os grupos se encontram e trocam suas primeiras impressões. Essa etapa inicial é marcada por um intercâmbio de informações prévias, onde tanto os professores quanto os alunos trazem consigo conhecimentos pré-estabelecidos sobre o outro. Essas informações prévias se transformam em pontos de partida para a formação de expectativas mútuas.

Nesse cenário, para Torres (2011), é natural que tanto os professores quanto os alunos desenvolvam um certo grau de expectativa em relação ao que encontrarão no outro. Essas expectativas, por sua vez, têm um papel significativo na maneira como os indivíduos interpretam e assimilam as interações subsequentes. As informações recebidas nesse estágio inicial funcionam como blocos de construção para moldar as representações que cada grupo forma do outro.

É importante notar que, paralelamente, os professores podem projetar suas próprias expectativas nos alunos, muitas vezes aspirando a um modelo de aluno "ideal". Essa projeção é frequentemente influenciada pelas experiências e perspectivas acumuladas ao longo de suas carreiras profissionais. O professor pode inadvertidamente construir uma imagem preconcebida de um aluno que se alinha com seus próprios critérios e valores pedagógicos (SIMÃO et al., 2016).

Essas interações iniciais entre as expectativas mútuas e as projeções individuais podem ter um impacto duradouro nas dinâmicas de sala de aula. Portanto, compreender como essas expectativas e projeções se desenvolvem é fundamental para promover uma comunicação mais clara e relações mais produtivas entre professores e alunos, enquanto se reconhece a

importância de permitir que cada indivíduo se apresente e se desenvolva de acordo com suas próprias características e potenciais (TORRES, 2011).

Outro ponto de destaque defendido por Alves e Wolf (2018), diz respeito a integração conjunta entre todos os entes que estão envolvidos no ambiente acadêmico para o desenvolvimento pleno do estudante. O autor aprofunda seu argumento ao ressaltar que a ampla e máxima realização do potencial dos alunos requer uma abordagem colaborativa que envolva não apenas os professores, mas também orientadores, conselheiros e outros educadores que atuam como parceiros. Isso sublinha a importância de uma sinergia de esforços entre esses profissionais para proporcionar aos alunos uma experiência educacional mais enriquecedora e eficaz.

Aqui, torna-se claro que existe uma maior exigência pedagógica entre todos os envolvidos. Para os mentores isso se torna ainda mais crucial, já que existe uma procura por mentores com alta capacidade de conhecimento e preparo para disponibilizar os melhores métodos e caminhos de mentoria. De acordo com Simão et al. (2016), essa constatação sugere que é crucial estabelecer todo um ecossistema de apoio psicossocial e de orientação de carreira para garantir a eficiência e a eficácia dos programas de mentoria.

Porém, é cabível afirmar que os mentores também desfrutam de uma série de benefícios, notadamente os seguintes: em primeiro lugar, estão os benefícios altruístas, que consistem nos sentimentos de satisfação e alegria resultantes do ato de servir e apoiar outra pessoa. Essa dimensão da mentoria proporciona aos mentores uma profunda sensação de realização ao contribuir para o desenvolvimento e sucesso de seus mentorados (PHIRI, 2019).

Além disso, os benefícios cognitivos também são notáveis, pois a mentoria oferece a oportunidade de aprimorar habilidades sociais e de comunicação. Os mentores frequentemente adquirem uma maior capacidade de compreender, orientar e se comunicar eficazmente com os outros, habilidades que também podem ser aplicadas em diversas áreas de suas próprias vidas. Outro aspecto importante é a obtenção de benefícios sociais (PHIRI, 2019).

A mentoria frequentemente leva à formação de redes de contatos e ao estabelecimento de novas amizades. Isso não apenas enriquece a vida social dos mentores, mas também pode abrir portas para oportunidades profissionais e pessoais. Por fim, o crescimento pessoal é um benefício valioso e está enraizado na empatia e no senso de dever (TORRES, 2011). Através da mentoria, os mentores desenvolvem uma compreensão mais profunda das necessidades e desafios dos outros, promovendo um senso de responsabilidade e empatia em relação ao bem-estar de seus mentorados e, em última análise, aprimorando sua própria jornada de crescimento pessoal.

Além disso, é possível compreender e, a partir dessas compreensões, mensurar o comportamento da mentoria acadêmica dentro dos diversos ambientes estudantis. Brodeur et al. (2015) fundamentam essa mensuração a partir do modelo socio-motivacional proposto por Lorose e Tarabulsy (2014) ao introduzir um sistema de avaliação para a mentoria acadêmica. Este sistema está focado nos comportamentos que o mentor deve exibir na presença do mentorado.

A proposta desse modelo é facilitar uma integração mais profunda entre os aspectos acadêmicos, sociais e profissionais, considerando as necessidades psicológicas dos orientandos no contexto do ensino superior, tais como competência, afinidade e autonomia. Assim, Brodeur et al. (2015) definem o conceito de mentoria acadêmica com base em quatro comportamentos do mentor acadêmico: estabelecimento de estrutura, envolvimento, suporte à autonomia e promoção do desenvolvimento de competências.

3 METODOLOGIA

3.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA

No tocante à sua natureza, este estudo adota uma abordagem aplicada, direcionando-se à geração de conhecimento por meio da resolução de questões observáveis. Nas palavras de Gil (2008), o viés aplicado da pesquisa surge ao almejar validar objetivos empíricos. A abordagem aplicada refere-se a uma abordagem de pesquisa que se concentra em resolver problemas práticos do mundo real por meio da aplicação de conhecimentos teóricos e metodologias.

Nesse tipo de abordagem, o objetivo central é gerar soluções concretas e aplicáveis para situações ou questões específicas, muitas vezes com o intuito de melhorar processos, tomar decisões informadas ou resolver desafios existentes em diversas áreas, como negócios, ciência, engenharia, saúde, entre outras (GIL, 2008). Um exemplo claro de abordagem aplicada é quando um pesquisador estuda maneiras de melhorar a eficiência de um processo de fabricação em uma indústria. O pesquisador investiga teorias, métodos e técnicas que podem ser implementados no contexto industrial para otimizar a produção, reduzir custos ou aumentar a qualidade dos produtos.

Quanto à perspectiva metodológica, o presente trabalho se enquadra dentro do escopo da pesquisa quantitativa. Uma pesquisa quantitativa é um método de pesquisa que se concentra na coleta e análise de dados numéricos e estatísticos para responder a perguntas de pesquisa. Ela é frequentemente usada para medir fenômenos, relações e variáveis específicas em uma população ou amostra. A pesquisa quantitativa é frequentemente contrastada com a pesquisa qualitativa, que se concentra em compreender profundamente as experiências, percepções e significados das pessoas por meio de métodos como entrevistas em profundidade, observações participantes e análise de texto (VENTURA, 2007).

Relativamente aos propósitos, este estudo assume um enfoque exploratório, considerando a interação que se estabelece entre o pesquisador e o tema analisado. De acordo com Ventura (2007), as investigações exploratórias buscam exaurir a obtenção de informações sobre um objeto de análise, com o intuito de promover sua compreensão. Uma pesquisa exploratória é um tipo de investigação que tem como objetivo principal explorar um assunto, problema ou fenômeno de maneira abrangente e aprofundada, a fim de gerar insights iniciais, identificar questões relevantes e criar uma compreensão mais clara sobre o tema em questão. Em vez de buscar respostas definitivas, a pesquisa exploratória busca familiarizar-se com o assunto e formular hipóteses preliminares para pesquisas futuras.

3.2 MÉTODOS DE AQUISIÇÃO DE DADOS

Como método para adquirir dados, houve um uso de um questionário estruturado. De acordo com Hill e Hill (1988), O questionário é um método valioso na pesquisa social e científica, amplamente utilizada para coletar dados e informações de indivíduos ou grupos. Ela se baseia na criação de um conjunto estruturado de perguntas, que podem variar em complexidade e natureza, para obter respostas que ajudem a alcançar os objetivos da pesquisa. Uma das vantagens dessa técnica é a capacidade de coletar informações de uma grande quantidade de pessoas de forma relativamente eficiente.

A estrutura das perguntas é fundamental para a eficácia do questionário. As questões devem ser formuladas com clareza e precisão, evitando viés ou ambiguidades que possam influenciar as respostas. Além disso, os questionários podem conter diferentes tipos de perguntas, como perguntas de múltipla escolha para respostas padronizadas, perguntas de escala Likert para avaliar atitudes e opiniões, bem como perguntas abertas para coletar respostas detalhadas e qualitativas (HILL; HILL, 1988).

Para este trabalho foi utilizado um questionário estruturado com 15 perguntas predefinidas a partir de uma avaliação do uso da escala de 1 (um) a 6 (seis), do qual o valor 1 (um) representa “não se aplica de forma alguma a minha situação”, e o valor 6 (seis) representa “se aplica muito bem a minha situação”. Por fim, o questionário também promove um conhecimento sociodemográfico sobre os estudantes avaliados no referido TCC (ANEXO 1).

Para a construção do questionário foram utilizados os estudos de Brodeur et al. (2015). Nesse estudo é apresentado um conceito de mentoria acadêmica baseado nos comportamentos que um mentor deve adotar na interação com o mentorado. Este modelo enfatiza a integração dos aspectos acadêmicos, sociais e profissionais, levando em consideração as necessidades psicológicas dos mentorados no contexto do ensino superior, incluindo competência, afinidade e autonomia.

A dimensão da estrutura se refere à orientação, fornecimento de feedback, estabelecimento de metas para os encontros, e vai além da ideia inicial de um relacionamento informal. No ambiente acadêmico, é evidente que a formalização da mentoria e uma estrutura mais sólida na relação podem ser benéficas, desde que ambas as partes estejam alinhadas e comprometidas com as diretrizes institucionais (BRODEUR et al., 2015).

A dimensão do envolvimento se concentra nos recursos emocionais disponibilizados pelo mentor, no tempo investido na relação, na dedicação ao ouvir e no apoio ao diálogo. Em

termos práticos, isso se traduz na qualidade do suporte psicossocial fornecido pelo mentor na esfera acadêmica com o mentorado (BRODEUR et al., 2015; SANTOS JUNIOR, 2022).

A terceira dimensão do modelo diz respeito ao suporte à autonomia do mentorado, baseando-se na premissa de que uma mentoria eficaz não implica na reprodução do mentor no mentorado, mas sim em capacitar o mentorado a fazer escolhas independentes, agindo com autonomia a partir dos conselhos recebidos e das lições aprendidas (SANTOS JUNIOR, 2022).

Finalmente, o modelo é complementado pela dimensão do suporte ao desenvolvimento das habilidades do mentorado ao longo da relação. Isso envolve o estabelecimento de feedbacks positivos tanto em momentos de sucesso quanto de desafios, de modo a promover a crença do mentorado em sua própria competência (BRODEUR et al., 2015).

Essas dimensões compõem a MBS (Escala de Comportamento do Mentor), um instrumento de avaliação do comportamento do mentor que será empregado neste estudo para quantificar o conceito de mentoria acadêmica. A MBS é uma ferramenta que permite a mensuração objetiva e sistemática dos comportamentos adotados pelo mentor no contexto da mentoria acadêmica. Isso proporciona uma base sólida para analisar e compreender o impacto da mentoria na formação e no desenvolvimento dos orientandos. Com base nos resultados obtidos através da MBS, foi possível extrair insights valiosos sobre a eficácia da mentoria acadêmica e identificar áreas de melhoria no processo de orientação.

3.3 AVALIAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Como procedimento de avaliação e análise dos dados foram utilizadas ferramentas computacionais (Excel), além de ferramentas bibliográficas utilizadas para a construção do referido trabalho. Inicialmente, foi realizada uma análise descritiva das variáveis pesquisadas, abrangendo tanto aquelas relacionadas a mentoria acadêmica quanto as variáveis demográficas adicionais consideradas neste estudo. Posteriormente, são apresentadas as análises estatísticas realizadas para respaldar as hipóteses de pesquisa. É relevante destacar que essa divisão nas análises é adotada por razões de clareza e didática, embora ambas se complementem e se fundamentem em suas descobertas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 AVALIAÇÃO DA MENTORIA ACADÊMICA

Para avaliação das respostas compreendidas pelo referido trabalho, foi observado os resultados a partir do Instrumento de Avaliação de Comportamento de Supervisão (MBS), desenvolvido por Brodeur et al. (2015). Entendeu-se que este procedimento constitui uma escala empregada para aferir o desempenho dos orientadores a partir da perspectiva dos orientandos. Conforme delineado na fundamentação teórica e explicitado nos procedimentos metodológicos da pesquisa em questão, o termo "mentor" na escala original foi substituído por "orientador".

Na plataforma online disponibilizada (*Google Forms*), os participantes foram convidados a considerar o orientador atual de processo de preparação do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), o responder às questões que se seguem. Com o intuito de manter a consistência na avaliação, foi adotada uma escala do tipo Likert, com seis pontos de graduação.

Neste formato, os extremos 1 e 6 indicam, respectivamente, o quão os 15 comportamentos avaliados "não se aplicam de forma alguma à sua situação" e quão "se aplicam excepcionalmente bem à sua situação". Esta adaptação buscou assegurar uma medição precisa e uniforme da performance do orientador, conforme percebida pelos orientandos no contexto específico da pesquisa em curso. A média geral dos resultados foi de 4,13 ($\pm 1,81$), o que corrobora uma percepção positiva geral dos estudantes com relação aos seus orientadores. Dos resultados particulares apreciados, pode-se observar, em resumo, o que é apresentado no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1 – Média e Desvio Padrão dos resultados

	Média	Desvio Padrão
1 – Meu (Minha) orientador (a) me dá conselhos úteis quando conto a ele (a) minhas necessidades, minhas preocupações e minhas dificuldades.	4,52	1,90
2 - Meu(Minha) orientador(a) gosta de me dar conselhos construtivos sobre minhas iniciativas.	4,39	1,86
3 - Meu(Minha) orientador(a) me dá informações para me ajudar em minhas ações e na solução de meus problemas.	4,21	1,73
4 - Meu(Minha) orientador(a) e eu estamos trabalhando juntos para atingir metas mutuamente acordadas.	4,21	1,87
5 - Estabelecemos um bom entendimento do tipo de mudanças que seriam boas para mim.	4,07	1,90

6 - Meu(Minha) orientador(a) e eu concordamos sobre as coisas que preciso fazer para ajudar a melhorar minha situação atual.	4,28	1,78
7 - Nós concordamos sobre o que é importante que seja trabalhado em mim.	4,02	1,91
8 - Acredito que a maneira como estamos trabalhando atualmente está correta.	4,23	1,92
9 - Meu(Minha) orientador(a) entende minhas necessidades, minhas preocupações e meus problemas.	4,26	1,92
10 - Meu(Minha) orientador(a) ouve atentamente as necessidades, preocupações e realizações que compartilho com ele(a).	4,23	1,85
11 - Quando nos encontramos, meu(minha) orientador(a) fala mais do que eu.	3,34	1,84
12 - Muitas vezes, meu(minha) orientador(a) toma decisões por mim.	3,23	1,50
13 - Meu(Minha) orientador(a) me valoriza mesmo depois que eu cometo alguma falha.	4,26	1,69
14 - Meu(Minha) orientador(a) sempre me diz o que faço bem.	4,31	1,75
15 - Meu(Minha) orientador(a) me parabeniza quando eu faço algo certo.	4,44	1,78

Fonte: Autora (2023)

Pelo exposto nas definições de Brodeur et al. (2015), pode-se observar, a partir do Quadro X que os itens que menores médias são os itens 7 - “Nós concordamos sobre o que é importante que seja trabalhado em mim”; e o 5 - “Estabelecemos um bom entendimento do tipo de mudanças que seriam boas para mim”, com 4,02 ($\pm 1,91$) e 4,07 ($\pm 1,90$) de média, respectivamente. Ambos os itens foram relacionados dentro da dimensão estrutura, o que configura uma boa pontuação.

Aqui, portanto, absorve-se a ideia de que há aspectos que possam proporcionar uma base mais sólida e confiável para a relação entre mentor e mentorado. Isso significa que, em vez de depender apenas de uma dinâmica informal, há uma necessidade de uma orientação mais direta e definida. Isso pode ser especialmente importante considerando a natureza muitas vezes complexa e desafiadora do ambiente acadêmico, tudo isto já discutido e estabelecido por Santos Junior (2022).

Esse aspecto é observado até mesmo na forma como os mentorados escolhem seus tutores. Essa afirmação pode ser observada, inclusive, pelas próprias palavras dos respondentes, como apresentado a seguir, quando questionado sobre a motivação de escolha do orientador:

[...]. Mediante a disciplina de Atualização de seminário, conheci o trabalho do professor e sua metodologia de trabalho, com base nisso observei que se enquadrava no tema de TCC que queria para o meu trabalho.

Além disso, outras motivações se estabeleceram são observadas pelos respondentes, como: “Relação de amizade e convivência em projetos anteriores”, ou, “Pela proximidade

durante o curso.”. O que demonstra que um ambiente de mentoria bem-sucedido, estabelece-se em situações anteriores ao próprio início da mentoria, isso também é visto por Torres (2011).

Assim, quando há a formalização da mentoria, ainda no aspecto estrutural, quando feita corretamente e com o engajamento de ambas as partes, pode trazer benefícios significativos. Ela pode ajudar a estabelecer expectativas claras, fornece direção e guiar o mentorado de forma mais eficaz. Além disso, ao seguir as diretrizes institucionais, a mentoria pode ser mais bem integrada ao contexto educacional e, conseqüentemente, mais efetiva no suporte ao desenvolvimento acadêmico e profissional do mentorado.

Assim, quando não há um entendimento claro sobre o tipo de mudanças que seriam benéficas para o mentorado, a dinâmica da mentoria pode ser comprometida. A ausência de metas definidas e objetivos concretos pode resultar em um processo de orientação vago e desprovido de direção. Tanto o mentor quanto o mentorado podem se sentir perdidos, sem um rumo claro a seguir. Isso pode gerar frustração e desmotivação, já que as interações podem parecer pouco produtivas e sem um propósito concreto.

Além disso, a falta de entendimento sobre as mudanças desejadas pode levar a um desalinhamento de expectativas entre as partes envolvidas. O mentor e o mentorado podem ter diferentes percepções sobre o que deveria ser o foco da mentoria, o que pode levar a conflitos e dificuldades na relação. Sem uma visão compartilhada dos objetivos, a eficácia da mentoria é comprometida, e isso pode resultar em uma perda de tempo e energia para ambas as partes.

Já quando não há concordância entre o mentor e o mentorado sobre o que é fundamental a ser abordado durante a mentoria, surgem uma série de desafios que podem afetar negativamente o processo de orientação. Primeiramente, essa falta de acordo pode levar a uma desconexão entre as partes envolvidas, criando um ambiente de desalinhamento e dificultando a construção de confiança mútua. Essa falta de sintonia pode resultar em frustração e desmotivação tanto para o mentor quanto para o mentorado, uma vez que não há um entendimento claro sobre os pontos de foco e prioridades a serem abordadas.

Além disso, a divergência de perspectivas pode levar a uma alocação ineficaz de tempo e recursos, visto que esforços podem estar sendo dedicados a áreas que não são consideradas prioritárias por uma das partes envolvidas. Isso pode levar à estagnação do progresso e dificultar a mensuração dos avanços ao longo do tempo, uma vez que não há um consenso sobre o que deve ser alcançado. Conflitos e tensões também podem surgir, criando um ambiente pouco produtivo e desafiador para ambos os participantes da mentoria.

Além disso, é importante destacar que, quando há esse concordância e definições claras, conforme apontado por Alves e Wolf (2018), o mentor passa a inspirar confiança e proporciona

um ambiente propício para o crescimento emocional e profissional do mentorado. Os conselhos do mentor podem ser inestimáveis na navegação de decisões difíceis e na gestão de conflitos, contribuindo para o desenvolvimento de uma maturidade equilibrada.

Em continuidade, ainda dentro da dimensão estrutura, as duas maiores médias estabelecidas nessa dimensão foram o item 1 – “Meu (Minha) orientador (a) me dá conselhos úteis quando conto a ele (a) minhas necessidades, minhas preocupações e minhas dificuldades”, com 4,52 ($\pm 1,90$); e, 2 – “Meu (Minha) orientador (a) gosta de me dar conselhos construtivos sobre minhas iniciativas”, com 4,39 ($\pm 1,86$), que indica certa aplicabilidade as situações do cotidiano dos respondentes em questão, que também é considerado uma boa avaliação.

Para esse entendimento, conselhos práticos e direcionados do orientador (a) são de grande ajuda na resolução de problemas e na tomada de decisões bem fundamentadas. Diante de dificuldades ou desafios, ter acesso a orientações específicas e relevantes capacita o mentorado a abordar situações de forma mais eficaz, economizando tempo e evitando possíveis obstáculos.

Os conselhos também desempenham um papel crucial na gestão de conflitos. Quando confrontado com situações delicadas, as sugestões e estratégias fornecidas pelo orientador (a) podem ser fundamentais para lidar com esses momentos de forma construtiva e assertiva. Os conselhos úteis contribuem significativamente para o crescimento e desenvolvimento contínuo do mentorado. São uma fonte valiosa de aprendizado e orientação, permitindo que o mentorado aproveite ao máximo as oportunidades de aprendizagem e melhoria.

O fato de o orientador (a) demonstrar interesse em oferecer conselhos construtivos sobre as iniciativas do mentorado é um elemento para o sucesso da mentoria. Essa disposição a fornecer orientações valiosas pode ter vários impactos positivos no processo de orientação. Ao receber direcionamento e feedback consistentes, o mentorado tem a oportunidade de aprimorar sua capacidade de avaliar situações, tomar decisões informadas e liderar iniciativas com eficácia.

Além disso, esse suporte na forma de conselhos construtivos pode gerar um aumento na motivação e no comprometimento do mentorado. Sentir-se apoiado e orientado pode criar um senso motivador para alcançar resultados ainda mais promissores, impulsionando o mentorado a se dedicar com mais empenho e determinação às suas iniciativas. Esses os conselhos também promovem um ambiente de aprendizado contínuo e desenvolvimento profissional. O mentorado tem a oportunidade de adquirir novas habilidades, aprimorar suas práticas e expandir seu conhecimento com base na orientação do orientador (a), como observado por Phiri (2019).

Dos aspectos relacionados a dimensão envolvimento, tem-se que ambos os questionamentos obtiveram certo nível de similaridade a realidade dos respondentes. As questões 10 – “Acredito que a maneira como estamos trabalhando atualmente está correta” e, 9 – “Nós concordamos sobre o que é importante que seja trabalhado em mim”, tiveram média de 4,23 ($\pm 1,92$) e 4,02 ($\pm 1,91$), respectivamente. O que mostra que há um aspecto bom ao ótimo com relação do uso desses incrementos dentro do ambiente de mentoria.

Quando a mentoria é conduzida de forma compreensiva e estabelece-se genuinamente um ambiente de mentor e mentorado, alcança-se uma notável assertividade no modo de trabalhar. Essa certeza na abordagem é crucial para o progresso e desenvolvimento do mentorado. Em primeiro lugar, ao acreditar que a abordagem do mentor (a) está correta, o mentorado demonstra certeza no sucesso do mentor e no processo de orientação. Essa confiança é um pilar fundamental para o sucesso da mentoria, pois permite que o mentorado se sinta à vontade para explorar novas ideias, estratégias e soluções, esse entendimento também é defendido por Santos Junior (2022).

Além disso, a assertividade na forma de trabalhar indica que o mentorado está aplicando efetivamente os ensinamentos e orientações recebidos do mentor. Isso demonstra um nível elevado de compreensão e assimilação dos princípios e práticas apresentadas durante a mentoria. Aqui, tem-se a indicativa de que o mentorado está assumindo a responsabilidade por suas próprias decisões e ações. Isso é um sinal de amadurecimento e autonomia, elementos essenciais para o crescimento profissional e pessoal.

Essas percepções podem ser observadas no resultado da dimensão suporte e autonomia, que se apresentou nas questões: 11 – “Quando nos encontramos, meu (minha) orientador (a) fala mais do que eu” e 12 – “Muitas vezes, meu (minha) orientador (a) toma decisões por mim”, com média de 3,34 ($\pm 1,84$) e 3,23 ($\pm 1,50$), respectivamente. Aqui, entende-se que a observância estabelecida pelos mentorados é de que há uma regularidade na boa avaliação do processo de autonomia nas decisões do projeto, mas sem perder a capacidade de fornecer suporte nessa questão.

Nessas situações, fica evidente que os mentorados percebem uma dinâmica específica em seu relacionamento com o orientador (a). Por um lado, ao expressarem que o mentor (a) tende a não falar mais durante os encontros, os mentorados sugerem que há uma alta dose de autônoma nos processos e confiança de que o orientado alcançará os resultados estabelecidos. Isso pode indicar uma postura mais diretiva na mentoria, com um foco proeminente na transmissão de conhecimento e orientações.

Além disso, ao mencionarem que o mentor (a) muitas vezes não toma (ou toma pouca) decisões por eles, os mentorados parecem reconhecer que, apesar de existir um nível considerável de influência e apoio na condução do projeto, o tabalo final irá depender das decisões do próprio mentorado. Isso sugere uma abordagem em que o orientador (a) desempenha um papel ativo na orientação das atividades e na tomada de decisões relacionadas ao projeto.

Essa dinâmica equilibrada é valiosa, pois indica que o orientador (a) busca proporcionar suporte e orientação sem sufocar a autonomia do mentorado. Ao manter um equilíbrio entre a instrução e a tomada de decisões conjuntas, o professor (a) demonstra uma abordagem adaptativa, capaz de atender às necessidades individuais dos mentorados. Essa observação sugere um ambiente de mentoria onde o mentorado é encorajado a aprender e crescer, mas também conta com um guia experiente para fornecer direção e suporte quando necessário. Essa abordagem promove um desenvolvimento mais abrangente e um progresso mais significativo nos projetos em questão.

Por fim, os respondentes foram expostos aos itens da dimensão suporte ao desenvolvimento das habilidades, que obteve 4,44 ($\pm 1,69$) de média para o item 15 – “Meu (Minha) orientador (a) me parabeniza quando eu faço algo certo”. Primeiramente, o reconhecimento positivo reforça o comportamento desejado. Quando o orientador (a) elogia o mentorado por ações bem-sucedidas, isso cria uma sensação de realização e incentivo. Essa validação contribui para a construção de confiança e autoestima, estimulando o mentorado a continuar se esforçando e aprimorando suas habilidades.

O que se entende aqui é que os elogios demonstram ao mentorado que o mentor (a) está atento ao seu progresso e valoriza seus esforços. Isso gera um sentimento de valorização e apreço, reforçando o compromisso e o engajamento do mentorado na mentoria. O feedback positivo também proporciona orientação clara sobre o que está sendo feito corretamente. Isso ajuda o mentorado a identificar e valorizar seus pontos fortes, facilitando o desenvolvimento de habilidades e competências essenciais.

Além disso, o elogio do orientador (a) cria um ambiente positivo e encorajador na relação de mentoria. Isso promove um clima de aprendizado mais motivador e favorável ao crescimento do mentorado. Por fim, o gesto de parabenizar reforça o vínculo emocional entre mentor e mentorado. Estabelece uma conexão positiva e afetiva, fortalecendo a relação e proporcionando um ambiente de mentoria mais acolhedor e produtivo.

Já o item com menor média para essa dimensão foi o 13 – “Meu (Minha) orientador(a) me valoriza mesmo depois que eu cometo alguma falha”, com média 4,26 ($\pm 1,69$). O que se

tem, aqui, portanto, é que a prática de valorizar o mentorado mesmo após cometer falhas desempenha um papel crucial na melhoria do processo de mentoria. Isso traz vários benefícios que contribuem para o desenvolvimento e o aprimoramento da relação entre mentor e mentorado.

Primeiramente, a valorização após uma falha promove uma cultura de aprendizado e crescimento. O mentorado se sente incentivado a assumir riscos e a explorar novas abordagens, sabendo que não será penalizado por eventuais erros. Isso cria um ambiente mais propício ao desenvolvimento de habilidades e à inovação. A prática de valorizar o mentorado após uma falha demonstra empatia e compreensão por parte do mentor (a). Isso cria um ambiente de mentoria mais colaborativo e acolhedor.

Ao ser valorizado mesmo após uma falha, o mentorado é encorajado a refletir sobre o que pode ser aprendido da experiência. Isso promove um processo de autorreflexão e crescimento pessoal, permitindo que o mentorado se torne mais resiliente e adaptável diante de desafios futuros. Além disso, a valorização após uma falha proporciona orientação e suporte necessários para superar obstáculos. O mentorado se sente apoiado e motivado a buscar soluções e a implementar mudanças construtivas para evitar repetir os mesmos erros.

Por fim, ao valorizar o mentorado mesmo após falhas, o orientador (a) está demonstrando um compromisso com o desenvolvimento contínuo e o sucesso do mentorado. Isso cria um ambiente de mentoria mais eficaz e gratificante, onde o mentorado se sente incentivado a se esforçar e a buscar a excelência, como dita Santos Junior (2022).

4.2 DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Finalmente, é apresentado o perfil sociodemográfico dos participantes desta pesquisa. Foram entrevistados 38 estudantes da Universidade Federal de Pernambuco. Inicialmente, notou-se que a proporção de homens que responderam foi maior do que a de mulheres, com homens representando 55,3% dos participantes e mulheres 44,7%, a Tabela 1 apresenta os resultados:

Tabela 1 – Gênero dos respondentes

Gênero	Porcentagem
Homens	55,3%
Mulheres	44,7%

Fonte: Autora (2023)

Além disso, pode-se apresentar a média das idades compreendidas a partir da aplicação do referido trabalho, ficando com 26 anos ($\pm 3,12$) a idade dos respondentes dessa pesquisa, como apresentado na Tabela 2:

Tabela 2 – Média da idade dos respondentes

Média: 26 anos
Desvio Padrão: 3,12
Fonte: Autora (2023)

Outro ponto estabelecido foi a regionalidade dos respondentes, a partir do observado pela Tabela 3, a seguir, observou-se que a região do agreste de Pernambuco foi estabelecida como local de residência dos entrevistados para a composição do trabalho aqui escrito.

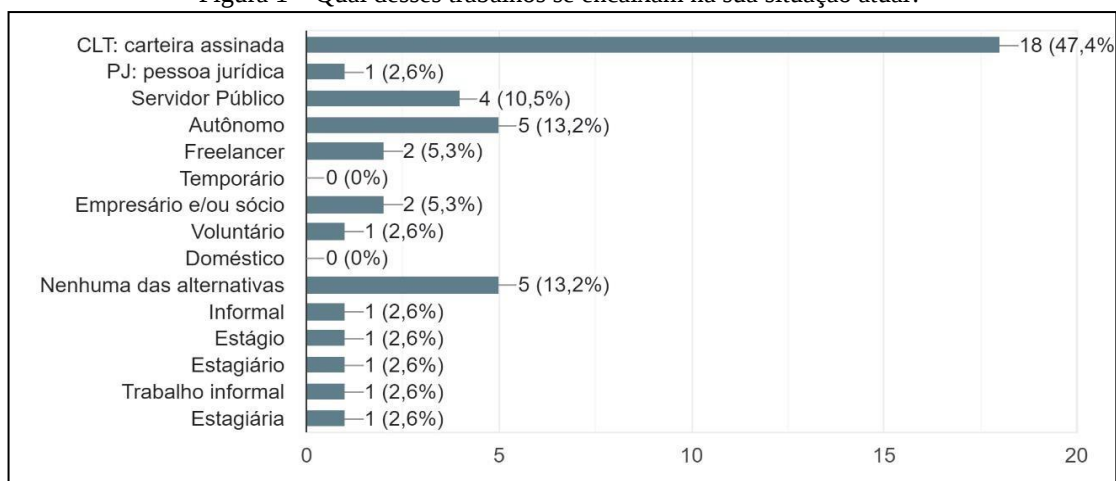
Tabela 3 – Cidade dos respondentes

Cidade	Percentual de Resposta
Caruaru-PE	56,75%
Recife-PE	8,10%
Belo Jardim-PE	5,40%
Santa Cruz do Capibaribe - PE	5,40%
São Joaquim do Monte - PE	5,40%
Brejo Madre de Deus - PE	2,70%
Sanharó – PE	2,70%
Sairé-PE	2,70%
Bezerros-PE	2,70%
Vertente-PE	2,70%
Surubim-PE	2,70%
Juazeiro do Norte-PE	2,70%

Fonte: Autora (2023)

O que se observa, a partir da Tabela 3, é que metade dos respondentes são residentes de Caruaru-PE (56,75%). Em seguida, os respondentes também foram questionados sobre a situação empregatícia, o que se obteve, a partir dos resultados da aplicação do questionário (Figura 1):

Figura 1 – Qual desses trabalhos se encaixam na sua situação atual?



Fonte: Autora (2023)

Como se percebe, a grande maioria dos respondentes são trabalhadores de carteira assinada (47,4%), em sequência os autônomos (13,2%) e outras alternativas (13,2%). A figura 1 também apresenta uma diversão clara nas tipologias trabalhistas desses profissionais. Em sequência, os respondentes foram questionados em qual semestre eles ingressara na universidade. A Tabela 4 apresenta os resultados dessa inquisição:

Tabela 4 – Qual semestre você ingressou?

Ano	Porcentagem
2018.1	26%
2017.1	23%
2016.1	18%
2019.1	18%
2015.2	8%
2014.2	5%
2020.2	3%

Fonte: autora (2023)

O que se observou é que 26% dos respondentes iniciaram seus estudos a partir do primeiro semestre de 2018, outros 23% iniciaram seus estudos a partir do primeiro semestre de 2017 e outros 18% iniciaram o semestre a partir da primeira etapa do ano de 2016. De modo amplo, os respondentes estudam a mais de cinco anos na universidade em questão. Além disso, os respondentes foram questionados se recebiam qualquer tipo de auxílio financeiro da universidade. A Tabela 5 apresenta o resultado em questão:

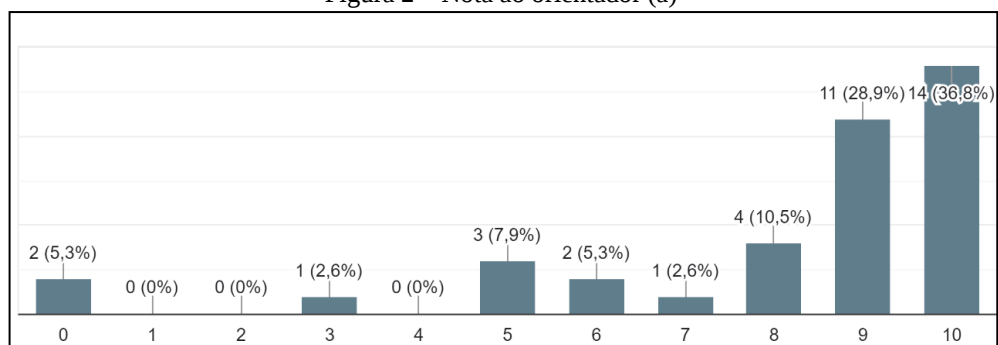
Tabela 5 – Recepção de auxílio

Recebe Bolsa	Porcentagem
Não	81,6%
Sim	18,4%

Fonte: autora (2023)

Dos resultados, 81,6% dos respondentes afirmaram não recepcionarem qualquer tipo de auxílio da universidade, enquanto outros 18,4% assumiram que receberam algum tipo de auxílio. Por fim, os respondentes foram inqueridos a dar notas aos seus orientadores. Dos resultados foram obtidos (Figura 2):

Figura 2 – Nota ao orientador (a)

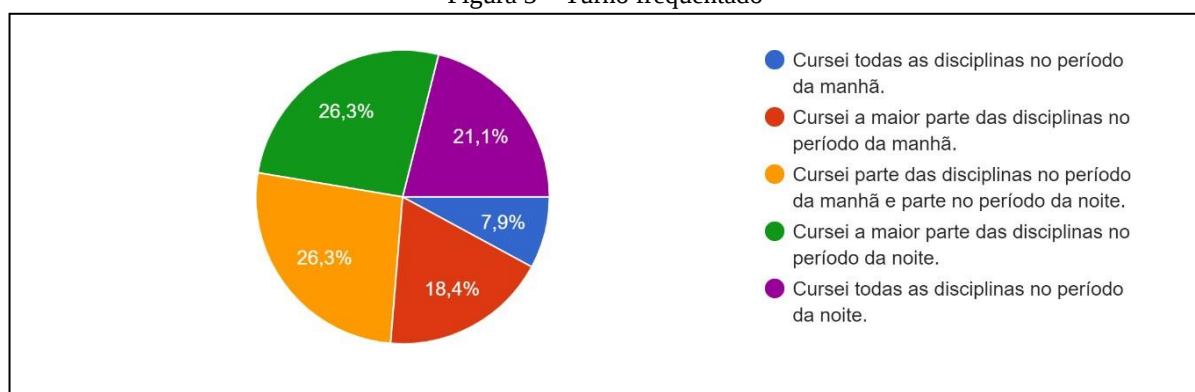


Fonte: Autora (2023)

O que se observou foi que 36,8% deram nota 10 para os seus orientadores, 28,9% deram nota 9 aos seus orientadores, outros 10,5%, deram nota 8 e outros 7,9% deram nota 5. Assim, de modo geral, mais de 50% dos orientandos avaliaram positivamente seus orientadores.

Eles também foram questionados sobre o turno em que frequentou a universidade. Dos resultados a Figura 3 Apresenta:

Figura 3 – Turno frequentado



Fonte: Autora (2023)

O que foi observado é que 26,3% cursou o curso em de forma diurna (manhã) com algumas partes a noite; já outros 26,3% cursou a maior parte das disciplinas no período noturno; outros 21,1% cursou todas as disciplinas no período noturno; 18,4% cursou a maior parte das disciplinas no período diurno (manhã) e 7,9% cursou todas as disciplinas no período diurno (manhã).

Por fim, foram questionados com relação ao número de vezes que cursaram a disciplina TCC (Trabalho de Conclusão de Curso). A Tabela 6 apresenta os resultados obtidos a partir das respostas dos respondentes:

Tabela 6 – Quantidade de vezes que cursou a disciplina TCC

Quantidade	Percentual de Resposta
1	26,31%
0	23,68%
3	23,68%

2	13,15%
5	10,52%
4	2,63%

Fonte: Autora (2023)

Como Visto, 26,31% dos respondentes afirmaram que cursaram a disciplina apenas uma vez; já outros 23,68% afirmaram que ainda não cursaram a disciplina TCC, outros 23,68% disseram que cursaram 3 vezes, enquanto 13,15% disseram que cursaram a disciplina 2 vezes. 10,52% dos respondentes afirmaram que cursaram a disciplina TCC 5 vezes e 2,63% disseram que cursaram a disciplina 4 vezes.

5 CONCLUSÕES

O presente trabalho aqui realizado teve por objetivo a relação de observar se há elementos de mentoria entre orientador/orientando no curso de administração da UFPE, o objetivo é determinar se existem elementos de mentoria, particularmente sob a perspectiva do orientando. A pesquisa foi focada em identificar se há traços de orientação e apoio no processo de orientação dos trabalhos de conclusão de curso, conforme percebidos pelos estudantes. Para isto, foi realizado, para além de uma avaliação bibliográfica, o uso de um questionário avaliativo sobre o tema.

De modo amplo, foi observado que o trabalho destacou a importância da mentoria acadêmica, especialmente ao enfatizar a necessidade de uma orientação mais estruturada e definida para promover uma relação eficaz entre mentor e mentorado. São discutidos diferentes aspectos, como a concordância sobre o que deve ser trabalhado e a compreensão das mudanças necessárias. Também foi observado que um ambiente de mentoria bem-sucedido muitas vezes se estabelece antes mesmo do início formal da orientação, baseado em relações de amizade e colaborações prévias.

Além disso, a estruturação adequada da mentoria, juntamente com o engajamento de ambas as partes, é vista como um fator necessário para o sucesso do processo, facilitando a definição de expectativas claras e proporcionando direção ao mentorado. A falta de compreensão sobre as mudanças desejadas pode comprometer a dinâmica da mentoria, resultando em uma orientação vaga e pouco direcionada. Isso pode levar à frustração e desmotivação de ambas as partes, devido à falta de progresso concreto.

A concordância entre mentor e mentorado sobre o que é fundamental na orientação é destacada como essencial. A falta desse alinhamento pode levar a desconexões, dificuldades na construção de confiança mútua e alocar recursos de forma ineficaz. A dimensão do envolvimento mostra que a crença na abordagem correta do mentor indica um ambiente de mentoria mais assertivo e produtivo. Isso estimula o mentorado a explorar novas ideias e estratégias.

O suporte ao desenvolvimento das habilidades, com o reconhecimento positivo por parte do mentor, é ressaltado como fundamental para o crescimento e motivação do mentorado. O elogio cria um ambiente encorajador e propício ao aprendizado. O trabalho também estabelece e enfatiza a importância da valorização do mentorado, mesmo após cometer falhas. Isso promove um ambiente de aprendizado, crescimento e inovação, além de demonstrar o compromisso contínuo com o sucesso do mentorado.

O que se tem, portanto, é uma visão holística da prática de mentoria, destacando a importância da estrutura, do relacionamento prévio, da definição clara de metas, do equilíbrio na dinâmica mentor-mentorado e da valorização do mentorado para o sucesso da mentoria. Essas conclusões ressaltam a complexidade e a sensibilidade envolvidas nesse processo, enfatizando a necessidade de uma abordagem cuidadosa e orientada para obter resultados positivos e significativos.

O que se observou é que os resultados desta análise proporcionam uma visão detalhada e valiosa sobre a dinâmica da mentoria na área acadêmica. Eles destacam a necessidade de estruturas mais definidas e diretas na relação entre mentor e mentorado, indicando a importância de políticas e diretrizes claras para a prática de mentoria em instituições acadêmicas. Isso sugere um chamado à formalização e padronização dos processos de mentoria, o que pode resultar em uma orientação mais eficaz e benéfica para ambas as partes envolvidas.

Além disso, a observação de que a escolha de um orientador muitas vezes é influenciada por experiências e interações prévias sublinha a importância de criar oportunidades para que docentes e estudantes possam se conhecer e colaborar antes do estabelecimento formal da mentoria. Eventos, seminários e atividades interativas podem desempenhar um papel crucial nesse sentido, promovendo conexões mais significativas e produtivas entre mentor e mentorado.

Outro aspecto relevante é a percepção de que os mentorados valorizam a autonomia, mas também buscam suporte e orientação. Isso destaca a importância de desenvolver habilidades de orientação que promovam um equilíbrio entre esses dois elementos. Os mentores podem ser capacitados a fornecer direcionamento e apoio, ao mesmo tempo em que incentivam a autonomia e a tomada de decisões independentes por parte do mentorado. Essa dinâmica equilibrada pode resultar em uma orientação mais eficaz e gratificante.

A valorização do aprendizado a partir dos erros também emerge como um ponto de destaque. A criação de uma cultura acadêmica que promova a reflexão pós-fracasso e a aprendizagem com base nas experiências negativas é essencial para o desenvolvimento e crescimento dos mentorados. Isso requer um ambiente onde os erros não sejam vistos como fracassos, mas sim como oportunidades de aprendizado e crescimento.

Em sequência, ao criar um ambiente onde os erros são vistos como oportunidades de aprendizado, as instituições de ensino podem fomentar uma cultura de inovação e melhoria contínua. Isso é fundamental para a progressão da sociedade, pois promove a descoberta e implementação de soluções para os desafios complexos que enfrentamos em áreas como saúde, tecnologia, meio ambiente e mais.

No contexto da universidade, a implementação dessas recomendações pode fortalecer a formação de profissionais mais capacitados e preparados para os desafios do mercado de trabalho. A criação de oportunidades para interações mais significativas entre docentes e estudantes antes do estabelecimento formal da mentoria pode resultar em parcerias mais produtivas e enriquecedoras. Além disso, ao promover uma cultura de aprendizado e crescimento, as universidades podem contribuir para o desenvolvimento de indivíduos mais resilientes e adaptáveis, preparados para enfrentar os desafios e mudanças constantes que caracterizam o ambiente profissional e social atual.

Atenta-se, que as avaliações e os resultados observados nesse trabalho tiveram limitações temporais (com relação a dinâmica para a aplicabilidade dos resultados), como também limitações espaciais, já que o foco do trabalho foi apenas a Universidade Federal de Pernambuco e seu curso de Administração. Dessa forma, por finalização, sugestiona-se que trabalhos futuros sejam realizados para obter resultados mais abrangentes e com um dinâmica que possa realizar comparações entre diferentes universidades e cursos sobre o tema mentoria acadêmica.

REFERÊNCIAS

- ALPES, Matheus Franco; WOLF, Aline Epiphany. Tutoria acadêmica (“mentoring”): relato de experiência de um tutorado a tutor. **Extensão em Foco**, n. 16, 2018.
- ANDRADE, Roberval Feliciano de. **Análise do Programa Jovem Aprendiz da CHESF em Pernambuco, sob a ótica de mentores e mentorados**. 2011, 128 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Empresarial) – Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Faculdade Boa Viagem, Recife-PE, 2011.
- ANDRÉ, Marli Afonso et al. Tutoria acadêmica no Mestrado Profissional: um aprendizado compartilhado. **Revista da FAEEBA-Educação e Contemporaneidade**, v. 25, n. 47, p. 37-50, 2016.
- ARAUJO, Mario. **Avaliação objetiva da superfície do pavimento asfáltico do Campus Acadêmico do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco**. 2023, 31 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Engenharia Civil) – Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru-PE, 2023
- BARROS, Heitor Aroxa; SOUZA, Denise Clementino. E-Mentoring Entre Tutor E Aluno De Pós-Graduação Em Administração Na Educação A Distância. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 13, n. 2, 2012.
- BARROS, Yasmim Danniele Silva. **A inserção da mentoria no perfil secretarial: desenvolvendo novas competências**. 2023, 20 f. Trabalho de conclusão de curso (Secretariado Executivo) - Universidade Federal de Pernambuco. Caruaru-PE, 2023.
- BARROS, Heitor; Ricardo Costa de Mendonça, José. **Relação tutor-aluno**: um estudo sobre o e-mentoring e aspectos de gerenciamento de impressões em Pós-graduação de Administração na educação a distância. 2011. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2011.
- BASTOS, Luís Othon. **A mentoria na sucessão familiar e a perenidade das empresas**: casos de sucesso. 2006, 117 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2006.
- BRODEUR, Pascale et al. Development and construct validation of the mentor behavior scale. **Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning**, v. 23, n. 1, p. 54-75, 2015.
- CARR, R. Dancing with Roles: differences between a Coach, a Mentor and Therapist-similarities overshadow differences. **Compass: a Magazine Peer Assistance, Mentorship and Coaching**, v. 15, n. 1, p. 5-7, 1999.
- CAZELLA, Carla. Mentoria Profissional em Sala. **Anuário Pesquisa e Extensão Unoesc Chapecó**, v. 4, p. 1-12, 2019.
- GEIB, Lorena Teresinha Consalter et al. A tutoria acadêmica no contexto histórico da educação. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 60, p. 217-220, 2007.

GUEDES, Karine De Lima; DE ANDRADE, Rui Otavio Bernardes; NICOLINI, Alexandre Mendes. A avaliação de estudantes e professores de administração sobre a experiência com a aprendizagem baseada em problemas. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 16, n. 1, p. 71-100, 2015.

GUIMARÃES, F.D. **Professores-mentores e a percepção desses a respeito do papel da mentoria em sua formação e atuação: o caso da FACIPE – uma instituição de ensino superior privada de Pernambuco**. 2009, 80 f. Dissertação (mestrado profissional). Faculdade Boa Viagem, CPPA, Mestrado Profissional em Gestão Empresarial, 2009.

HILL, Manuela Magalhães; HILL, Andrew. **A construção de um questionário**. 1998.

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

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

MOURA, Rayanne Alves de. **A travessia das mulheres-estudantes-mães da Universidade Federal de Pernambuco - Campus Acadêmico do Agreste**. 2023, 95 f. Trabalho de Conclusão de Curso de Licenciatura em Pedagogia - Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru, 2023.

MOTTA, Gustavo da Silva; MELO, Daniel Reis Armond de; PAIXÃO, Roberto Brasileiro. O jogo de empresas no processo de aprendizagem em administração: o discurso coletivo de alunos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, p. 342-359, 2012.

NÓBREGA, Maria Helena da. Orientandos e orientadores no século XXI: Desafios da pós-graduação. **Educação & Realidade**, v. 43, p. 1055-1076, 2018.

NOE, Raymond A. An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. **Personnel psychology**, v. 41, n. 3, p. 457-479, 1988.

NUNES, Simone Costa. O ensino em administração: análise à luz da abordagem das competências. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 28, p. 198-223, 2010.

OLIVEIRA, Sidnei. **Mentoria: Elevando a maturidade e desempenho dos jovens**. Integrare Editora, 2020.

PAN, Miriam A.; LITENSKI, Andriele C. Letramentos e identidade profissional: reflexões sobre leitura, escrita e subjetividade na universidade. **Psicologia Escolar e Educacional**, v. 22, p. 527-534, 2018.

PEREIRA, Marcela Rebecca; DE MENDONÇA, José Ricardo Costa; DOS SANTOS JÚNIOR, Luiz Sebastião. Mentoria formal como estratégia de ação para a formação de competências criativas. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 11, n. 2, p. 204-213, 2020.

PHIRI, L. L. Mentee perceptions of beneficence of faculty-centered academic mentoring: Reflections from a pilot program. **South African journal of higher education**, v. 33, n. 6, p. 265-282, 2019.

SANTOS JÚNIOR, Luiz Sebastião dos. **O fenômeno da mentoria na percepção dos professores do curso de administração da Faculdade Integrada do Recife: insights para um modelo brasileiro de mentoria.** 2005. 139 f. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Mestrado em Administração, 2005.

SILVA, Diego Alexsander Oliveira da. **Análise do processo de mentoria na percepção dos estagiários da Cosern.** 2017, 55 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração), Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2017.

SIMÃO, Ana Margarida Veiga et al. Tutoria no ensino superior: concepções e práticas. **Sísifo**, n. 7, p. 75-88, 2016.

SOUZA, Denise Clementino. **Mentoria como um processo em rede e seu impacto na construção de carreira profissional: evidências na história de vida do executivo do Rapidão Cometa Américo Pereira.** 2006. 131 f. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2006.

SOUSA, Adriana de Faria; VALADÃO, Valdir Machado. Competências gerenciais no contexto internacional: possíveis contribuições de cursos superiores brasileiros de Administração. **Organizações & Sociedade**, v. 20, p. 383-402, 2013.

TORRES, Marcella Arianna Pinto de Oliveira. **A relação de e-mentoring entre professores (titular e tutor) e alunos da educação a distância: um estudo de caso no curso de graduação em Administração da UFPB.** 2011, 142 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife.

VARGENS, André Freitas et al. O impacto da mentoria no desenvolvimento pessoal e profissional de diferentes turmas. **Revista Brasileira de Educação Médica**, v. 45, 2021.

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

ZEY, Michael G. **The mentor connection: Strategic alliances in corporate life.** Transaction Publishers, 1991.