

MENTORING

 Cursoslivres



Diferenças entre Mentor, Mentorado e Coach

O crescimento das práticas de desenvolvimento humano nas últimas décadas — como o mentoring, o coaching e a tutoria — levou à multiplicação de conceitos muitas vezes usados de forma imprecisa ou intercambiável. No entanto, embora existam pontos de convergência entre essas abordagens, é essencial distinguir seus papéis, propósitos, metodologias e perfis envolvidos. Neste contexto, compreender as diferenças entre **mentor**, **mentorado** e **coach** é fundamental para garantir a efetividade dos processos de orientação, aprendizado e crescimento pessoal ou profissional.

As definições tradicionais e contemporâneas de mentoring partem do pressuposto de que se trata de uma **relação assimétrica, voluntária e contínua**, na qual um indivíduo mais experiente — o mentor — oferece orientação e apoio a outro — o mentorado — em seu processo de desenvolvimento. Já o coaching, apesar de também se constituir como uma relação de apoio estruturado, tem objetivos, dinâmicas e fundamentos distintos, o que implica papéis diversos para as figuras do coach e do coachee (cliente).

O Papel do Mentor

O **mentor** é, tradicionalmente, alguém que possui uma trajetória consolidada em determinada área e está disposto a compartilhar sua experiência, conhecimento e perspectiva com alguém menos experiente. Trata-se de um papel que envolve generosidade, escuta ativa, disponibilidade e comprometimento com o desenvolvimento do outro.

Ao contrário do coach, o mentor **não precisa seguir um método formalizado** e costuma estabelecer uma relação mais pessoal, baseada na confiança, no vínculo afetivo e na construção conjunta de sentido. Segundo Kram (1985), o mentor exerce duas funções principais: a **função de carreira**, que envolve orientação profissional, aconselhamento e exposição a oportunidades; e a **função psicossocial**, que abrange apoio emocional, modelagem de comportamento e reforço da identidade do mentorado.

Além disso, o mentor geralmente compartilha histórias de vida, dilemas superados, fracassos e aprendizados. Ao fazê-lo, atua como **modelo de conduta**, fonte de inspiração e figura de referência para o mentorado. O foco do mentor está no **crescimento de longo prazo**, visando não apenas competências profissionais, mas também o amadurecimento pessoal e o fortalecimento ético do indivíduo.

O Papel do Mentorado

O **mentorado** é aquele que se encontra em uma etapa de formação, crescimento ou transição, e que deseja aprender com a experiência de outra pessoa. Embora ocupe uma posição de maior receptividade na relação, o mentorado **não é um agente passivo**. Para que o mentoring funcione, é necessário que ele esteja disposto a ouvir, refletir, dialogar e colocar em prática os aprendizados adquiridos ao longo do processo.

O mentorado é, portanto, **corresponsável** pelo sucesso da relação de mentoring. Cabe a ele definir seus objetivos de desenvolvimento, comunicar suas expectativas, demonstrar abertura ao feedback e manter uma postura ética e respeitosa. Muitas vezes, é por meio da curiosidade, do questionamento e da escuta ativa do mentorado que o mentor também cresce, em um processo de **aprendizagem mútua**.

Diferentemente do coachee, o mentorado não necessariamente contrata ou formaliza a relação. O mentoring pode ocorrer em contextos espontâneos, como no ambiente educacional, ou ser institucionalizado em programas organizacionais, mas tende a manter um caráter **menos estruturado** que o coaching. O mentorado busca orientação em aspectos amplos de sua vida e carreira, e não apenas na resolução de um problema ou no alcance de metas específicas.

O Papel do Coach

O **coach**, por sua vez, é um profissional especializado em conduzir processos de **desenvolvimento focados em metas, desempenho e resultados específicos**. Ao contrário do mentor, que oferece conselhos e compartilha experiências pessoais, o coach não precisa ter experiência prévia na área de

atuação do cliente. Sua competência reside na **habilidade de facilitar o autoconhecimento e o autodesenvolvimento do coachee** por meio de perguntas poderosas, escuta ativa, métodos estruturados e ferramentas específicas.

Segundo Whitmore (2009), o papel do coach é ajudar o cliente a liberar seu potencial e maximizar sua performance, e não instruí-lo ou ensiná-lo diretamente. Nesse sentido, o coaching é frequentemente mais **curto, orientado por objetivos mensuráveis**, e realizado em ciclos bem definidos. O coach conduz o processo com neutralidade e imparcialidade, centrando-se no presente e no futuro, e raramente aborda aspectos emocionais mais profundos, a não ser que estejam diretamente relacionados à performance.

Outra diferença marcante é que o coaching é, na maioria das vezes, uma **prestação de serviço remunerada**, conduzida por um profissional capacitado e, idealmente, certificado por uma organização reconhecida, como a International Coach Federation (ICF). O coach atua como facilitador de processos de mudança e desenvolvimento, mas evita dar conselhos ou direcionar escolhas, o que diferencia sua postura da mais diretiva e experiencial frequentemente adotada por mentores.

Comparações Fundamentais

Em resumo, algumas distinções centrais podem ser observadas entre as três figuras:

- O **mentor** compartilha experiência, atua como conselheiro e se envolve afetivamente no processo de crescimento do mentorado.
- O **mentorado** é aprendiz ativo, busca orientação em múltiplas dimensões da vida e assume papel de protagonista em sua trajetória.
- O **coach** facilita processos de mudança com foco em metas, utilizando métodos estruturados, sem necessariamente partilhar sua experiência pessoal.

A prática do mentoring tende a ser mais **relacional, orgânica e duradoura**, enquanto o coaching é mais **objetivo, técnico e limitado no tempo**. Ambas as abordagens são valiosas e podem até ser complementares, dependendo das necessidades e dos contextos envolvidos. Entretanto, a escolha entre

mentoring e coaching deve ser feita com clareza sobre os objetivos desejados, a natureza da relação e os papéis que cada agente estará disposto a assumir.

Considerações Finais

O desenvolvimento humano é um processo complexo e multifacetado, que pode ser enriquecido por diferentes formas de apoio e orientação. O mentoring e o coaching, embora distintos em suas metodologias e objetivos, partilham o compromisso com a promoção da autonomia, da autorreflexão e do potencial humano.

Compreender as diferenças entre mentor, mentorado e coach não significa hierarquizá-los, mas sim reconhecê-los em suas singularidades e possibilidades. A clareza sobre esses papéis permite que instituições e indivíduos façam escolhas mais conscientes e eficazes, aproveitando ao máximo os benefícios que cada abordagem pode oferecer em prol do crescimento individual e coletivo.

Referências Bibliográficas

- KRAM, Kathy E. *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. Glenview: Scott, Foresman, 1985.
- DALOZ, Laurent A. *Mentor: Guiding the Journey of Adult Learners*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.
- MEGGINSON, David; CLUTTERBUCK, David. *Mentoring in Action: A Practical Guide for Managers*. London: Kogan Page, 1995.
- WHITMORE, John. *Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership*. London: Nicholas Brealey Publishing, 2009.
- MURPHY, Wendy; KRAM, Kathy. *Strategic Relationships at Work: Creating Your Circle of Mentors, Sponsors, and Peers for Success in Business and Life*. New York: McGraw-Hill, 2014.
- ICF – International Coach Federation. *Core Competencies*. Disponível em: <https://coachingfederation.org>.

O Papel do Mentor como Guia e Facilitador

A prática do mentoring, reconhecida em diversos contextos como uma estratégia de desenvolvimento pessoal e profissional, tem como figura central o mentor. Diferentemente de papéis que se caracterizam por uma postura diretiva ou autoritária, o mentor atua fundamentalmente como **guia e facilitador** no processo de crescimento do mentorado. Essa função exige escuta, empatia, discernimento e disponibilidade para apoiar o outro em sua jornada de aprendizado e amadurecimento, sem assumir o protagonismo de suas escolhas.

Ao longo da história, desde as narrativas clássicas como a *Odisseia* de Homero — na qual Méntor é a figura de confiança encarregada de orientar o jovem Telêmaco — até os modelos contemporâneos de mentoring institucionalizado, o papel do mentor evoluiu, mas sempre manteve a essência de alguém que acompanha, orienta e inspira. O mentor é, antes de tudo, alguém que já percorreu caminhos e, por isso, pode ajudar o outro a navegar por desafios com mais clareza, oferecendo perspectivas, conselhos e, sobretudo, presença.

Mentor como Guia

Na dimensão de **guia**, o mentor cumpre o papel de alguém que oferece direção sem impor um caminho. Isso significa que ele compartilha conhecimentos, experiências e visões, ajudando o mentorado a compreender melhor suas possibilidades e a tomar decisões mais conscientes. Ser guia, nesse sentido, é reconhecer que o desenvolvimento humano é único e não linear, e que o mentor não está ali para ditar regras, mas para iluminar possibilidades.

Segundo Kram (1985), um dos aspectos centrais do papel do mentor como guia está na chamada **função de carreira**, que envolve apoio estratégico ao mentorado em temas como planejamento profissional, compreensão do ambiente organizacional, mapeamento de oportunidades e definição de metas. No entanto, o mentor não se limita a aconselhar sobre questões técnicas ou administrativas — ele também oferece

orientação sobre valores, atitudes e condutas esperadas em diferentes contextos sociais e profissionais.

O mentor como guia também atua em momentos de incerteza, transição ou crise, oferecendo apoio para que o mentorado possa interpretar situações desafiadoras com mais maturidade. Como observam Megginson e Clutterbuck (1995), o mentor é muitas vezes quem ajuda o mentorado a formular perguntas mais adequadas antes mesmo de buscar respostas. Essa atuação reflexiva é central para a construção de autonomia e senso crítico.

Mentor como Facilitador

Enquanto guia aponta direções, o mentor como **facilitador** cria condições para que o mentorado construa seu próprio caminho. Essa dimensão está ligada à criação de um ambiente de confiança, abertura e escuta, no qual o mentorado sinta-se seguro para se expressar, refletir e testar novas ideias. O mentor facilita o processo de desenvolvimento não ao oferecer soluções prontas, mas ao estimular a reflexão e a responsabilização do mentorado sobre suas decisões.

O papel de facilitador exige, entre outras competências, **escuta ativa, inteligência emocional e capacidade de adaptação ao perfil e ritmo do mentorado**. Trata-se de uma postura não diretiva, que se opõe ao modelo tradicional de transmissão vertical de conhecimento. Em vez de atuar como “detentor do saber”, o mentor reconhece no mentorado um sujeito capaz, e ajuda-o a descobrir, por si mesmo, seus potenciais e caminhos possíveis.

De acordo com Daloz (1999), a facilitação da aprendizagem passa por três pilares: o apoio emocional, o desafio intelectual e a construção conjunta de sentido. O mentor deve saber equilibrar encorajamento e confrontação respeitosa, ajudando o mentorado a sair de zonas de conforto sem causar retraimento ou medo. Assim, a facilitação não é passiva, mas ativa e estratégica, e requer sensibilidade para lidar com os limites, tempos e contextos de cada indivíduo.

Relação Dialógica e Horizontal

Um dos aspectos que diferencia o mentoring de outras práticas é a ênfase na **relação dialógica**, na qual mentor e mentorado constroem juntos um espaço de aprendizagem recíproca. Embora o mentor tenha mais experiência, ele não se coloca em posição hierárquica ou de autoridade rígida. Ao contrário, atua como parceiro de jornada, cuja escuta e presença contribuem para o fortalecimento da autonomia do outro.

Essa relação horizontal implica que o mentor não é alguém que molda o mentorado, mas alguém que **ajuda a revelar o que ele pode se tornar**. Trata-se de uma postura que exige humildade, respeito e compromisso ético. O mentor, como facilitador, está a serviço do processo do outro — não de sua própria projeção ou necessidade de validação.

Essa abordagem está em sintonia com os princípios da educação emancipadora, como defendido por Paulo Freire, que enfatiza a importância do diálogo, da escuta e da valorização do saber do educando. Embora Freire não trate especificamente do mentoring, seus fundamentos éticos e pedagógicos são compatíveis com a prática do mentor como facilitador do desenvolvimento humano.

Competências Necessárias ao Mentor

Para cumprir com êxito o papel de guia e facilitador, o mentor precisa desenvolver um conjunto de competências relacionais e reflexivas, entre as quais se destacam:

- **Empatia:** capacidade de se colocar no lugar do outro e compreender suas emoções e perspectivas.
- **Escuta qualificada:** ouvir com atenção, sem julgamentos, e com interesse genuíno pelo outro.
- **Capacidade de provocar reflexão:** fazer perguntas que ajudem o mentorado a repensar suas decisões e crenças.
- **Flexibilidade:** adaptar-se a diferentes perfis, contextos e objetivos de mentorados diversos.

- **Postura ética:** manter sigilo, respeitar limites e agir com integridade em todas as interações.

Essas competências são desenvolvidas com a prática, com a autorreflexão e, em muitos casos, com a participação do mentor em processos de capacitação contínua. Afinal, para facilitar o crescimento de outro, é necessário estar também em constante processo de aprendizagem e revisão pessoal.

Considerações Finais

O mentor como guia e facilitador representa uma figura essencial na trajetória de formação de indivíduos mais conscientes, responsáveis e autônomos. Sua atuação ultrapassa a simples transmissão de conhecimentos, alcançando dimensões mais profundas do desenvolvimento humano, como o fortalecimento da identidade, o estímulo ao pensamento crítico e a construção de sentido para a experiência vivida.

Em um mundo cada vez mais dinâmico, incerto e complexo, o papel do mentor torna-se ainda mais relevante, justamente por oferecer um espaço seguro, ético e significativo para o crescimento do outro. Ser mentor, nesse sentido, é mais do que uma função; é uma escolha de compromisso com a transformação e com o florescimento das potencialidades humanas.

Referências Bibliográficas

- KRAM, Kathy E. *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. Glenview: Scott, Foresman, 1985.
- DALOZ, Laurent A. *Mentor: Guiding the Journey of Adult Learners*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.
- MEGGINSON, David; CLUTTERBUCK, David. *Mentoring in Action: A Practical Guide for Managers*. London: Kogan Page, 1995.
- MURPHY, Wendy; KRAM, Kathy. *Strategic Relationships at Work: Creating Your Circle of Mentors, Sponsors, and Peers for Success in Business and Life*. New York: McGraw-Hill, 2014.

- FREIRE, Paulo. *Pedagogia do Oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2011.
- WHITMORE, John. *Coaching for Performance*. London: Nicholas Brealey Publishing, 2009.



Expectativas e Limites na Relação de Mentoring

A relação de mentoring é uma prática relacional que envolve uma troca voluntária e contínua entre duas pessoas: o mentor, mais experiente, e o mentorado, em processo de desenvolvimento. Embora essa relação tenha um grande potencial para impulsionar o crescimento pessoal, educacional e profissional, ela também exige clareza quanto às **expectativas e limites** de ambas as partes, a fim de garantir que o processo ocorra de forma ética, respeitosa e produtiva. Quando essas fronteiras são bem definidas, o mentoring se torna um espaço de aprendizagem mútua, autêntica e segura. Quando são negligenciadas, podem surgir desequilíbrios, frustrações e até mesmo riscos emocionais e éticos.

A literatura sobre mentoring destaca que a definição de expectativas claras no início do processo é um fator decisivo para sua eficácia. Segundo Kram (1985), a qualidade da relação de mentoring está diretamente relacionada à congruência entre o que mentor e mentorado esperam da interação. Isso inclui expectativas sobre frequência dos encontros, tipo de apoio oferecido, confidencialidade, metas desejadas e papéis assumidos por cada um.

Expectativas do Mentorado

O mentorado, geralmente em fase de descoberta, transição ou construção de identidade, tende a esperar do mentor não apenas conselhos técnicos ou orientações de carreira, mas também **apoio emocional, validação e inspiração**. Muitos esperam encontrar em seu mentor alguém que compreenda suas dificuldades, incentive suas decisões e ofereça uma visão mais ampla sobre seus dilemas.

Contudo, é importante que o mentorado compreenda que o mentor **não é um solucionador de problemas**, terapeuta ou responsável direto por suas escolhas. O papel do mentor é guiar, provocar reflexão e compartilhar experiências, mas **o protagonismo é sempre do mentorado**. Esperar que o mentor tenha todas as respostas ou tome decisões em seu lugar pode

gerar dependência e frustrar o processo de crescimento autônomo, que é uma das bases do mentoring eficaz.

Além disso, o mentorado precisa se comprometer ativamente com o processo. Isso inclui comparecer aos encontros, propor temas de interesse, refletir sobre as conversas, implementar mudanças e oferecer retorno ao mentor. O mentoring não é uma via de mão única; é uma construção conjunta que exige envolvimento genuíno de ambas as partes.

Expectativas do Mentor

O mentor, por sua vez, geralmente espera que o mentorado demonstre **interesse, abertura, respeito e disposição para aprender**. Espera que o outro valorize seu tempo, reconheça sua experiência e esteja receptivo ao feedback. Muitos mentores também veem a relação como uma oportunidade de retribuir o que receberam em suas próprias trajetórias ou como forma de deixar um legado pessoal ou institucional.

No entanto, o mentor precisa estar atento para **não projetar suas próprias ambições ou frustrações** sobre o mentorado. O papel do mentor não é moldar o outro à sua imagem ou impor caminhos que considera melhores, mas ajudá-lo a encontrar seus próprios rumos. É fundamental que o mentor mantenha uma postura respeitosa, não invasiva, e que compreenda que o sucesso do mentorado pode seguir direções muito distintas das suas.

É igualmente importante que o mentor saiba estabelecer **limites de tempo, disponibilidade e escopo de atuação**. Por exemplo, o mentor não deve se comprometer com promessas que não pode cumprir, como garantias de promoção ou indicações sem critério. Também não deve ultrapassar o campo do aconselhamento para atuar como psicólogo, assistente social ou gestor de vida pessoal, funções que requerem outras competências e formações.

Limites Éticos e Emocionais

A relação de mentoring exige um cuidado especial com os **limites éticos**. Como geralmente há assimetria de experiência — e, por vezes, de poder institucional —, é necessário que o mentor atue com responsabilidade e consciência dos impactos de suas palavras e atitudes. O sigilo das conversas, por exemplo, é um princípio fundamental que deve ser preservado, salvo em situações de risco iminente ou acordo prévio entre as partes.

Além disso, é preciso estar atento à **preservação da autonomia e integridade do mentorado**. Comentários depreciativos, julgamentos morais, invasões de privacidade ou tentativas de controle podem gerar danos emocionais sérios e devem ser absolutamente evitados. A confiança só se constrói onde há respeito mútuo e segurança relacional.

Do ponto de vista emocional, o mentoring não é uma relação terapêutica, ainda que envolva afetos. Por isso, é necessário reconhecer quando as questões trazidas pelo mentorado ultrapassam o escopo do mentoring e demandam encaminhamento para profissionais especializados. Um dos principais sinais de maturidade do mentor é saber reconhecer seus próprios limites de atuação.

Acordos e Planejamento do Processo

Para que expectativas e limites fiquem claros desde o início, é recomendável que mentor e mentorado **estabeleçam um acordo inicial**, ainda que informal, com definições básicas sobre frequência dos encontros, duração estimada do processo, objetivos principais e formas de acompanhamento. Esse planejamento favorece a transparência e evita mal-entendidos ao longo do percurso.

Alguns programas organizacionais e educacionais utilizam **termos de compromisso ou orientações escritas**, o que pode ser útil especialmente em contextos institucionais mais complexos. No entanto, mesmo em relações espontâneas e informais, é importante que haja conversas francas

sobre o que se espera da relação e sobre os limites que cada parte pode ou está disposta a oferecer.

Esses limites não devem ser vistos como obstáculos, mas como **condições de segurança e confiança**. Assim como um mapa não restringe o viajante, mas o ajuda a evitar extravios, os limites no mentoring garantem que o processo se mantenha ético, saudável e produtivo.

Considerações Finais

A relação de mentoring é uma das mais potentes formas de aprendizagem interpessoal. No entanto, para que ela produza os efeitos esperados, é essencial que mentor e mentorado tenham clareza sobre **suas expectativas** e que respeitem os **limites da relação**. Essa clareza evita frustrações, promove a autonomia e fortalece a confiança, condição indispensável para que o processo seja transformador.

A consciência de que o mentoring é uma parceria — e não uma relação de dependência ou subordinação — transforma a experiência em um espaço fértil de desenvolvimento, reflexão e realização pessoal e profissional. Saber o que esperar e o que não oferecer é, paradoxalmente, o que permite que mentor e mentorado cresçam juntos com liberdade, ética e autenticidade.

Referências Bibliográficas

- KRAM, Kathy E. *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. Glenview: Scott, Foresman, 1985.
- DALOZ, Laurent A. *Mentor: Guiding the Journey of Adult Learners*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.
- MEGGINSON, David; CLUTTERBUCK, David. *Mentoring in Action: A Practical Guide for Managers*. London: Kogan Page, 1995.
- MURPHY, Wendy; KRAM, Kathy. *Strategic Relationships at Work: Creating Your Circle of Mentors, Sponsors, and Peers for Success in Business and Life*. New York: McGraw-Hill, 2014.

- FREIRE, Paulo. *Pedagogia da Autonomia*. São Paulo: Paz e Terra, 2011.
- EHRICH, Lisa C. et al. Formal mentoring programs in education and other professions: a review of the literature. *Educational Administration Quarterly*, v. 40, n. 4, p. 518-540, 2004.



Postura Ética e Responsabilidade Relacional no Mentoring

A prática do mentoring, enquanto relação interpessoal orientada para o desenvolvimento humano, implica uma série de compromissos éticos e responsabilidades que ultrapassam as dimensões técnicas ou informativas da troca entre mentor e mentorado. Sendo uma relação assimétrica, voluntária e baseada na confiança, o mentoring exige do mentor uma **postura ética sólida** e um **comprometimento relacional consciente**, de modo a assegurar que a relação seja segura, respeitosa, benéfica e transformadora para ambas as partes.

É justamente pela profundidade e sensibilidade dessa relação que a ética no mentoring não pode ser entendida como um conjunto abstrato de normas, mas como uma prática cotidiana que exige vigilância, escuta, discernimento e autorreflexão contínua. O mentor, ao ocupar uma posição de influência, precisa estar atento aos impactos de sua fala, à assimetria de poder e às expectativas do mentorado, mantendo uma atuação coerente com os valores de respeito, responsabilidade, integridade e prudência.

A Ética no Centro da Relação

O mentoring pressupõe uma relação de confiança mútua. Para que essa confiança se estabeleça, é fundamental que o mentor mantenha **conduta ética em todos os aspectos da interação**, seja no trato verbal, na confidencialidade, na escuta, no reconhecimento de limites ou na gestão de conflitos. A ética não é um acessório no mentoring, mas um de seus alicerces constitutivos.

Segundo Kram (1985), a função psicossocial do mentoring envolve acolhimento, apoio emocional e encorajamento. No entanto, essas práticas exigem cuidado para que não evoluam para comportamentos paternalistas, invasivos ou inapropriados. A ética no mentoring envolve, portanto, saber até onde ir, respeitar a individualidade do mentorado e não utilizar a relação como meio para ganhos pessoais, favorecimentos indevidos ou manipulações emocionais.

Em ambientes institucionais, a dimensão ética do mentoring também inclui o compromisso com a **igualdade de oportunidades**, a não discriminação e o respeito à diversidade. O mentor deve estar preparado para lidar com pessoas de diferentes origens, experiências e perfis, evitando julgamentos preconceituosos ou atitudes que reforcem estigmas e desigualdades.

Confidencialidade e Limites

A **confidencialidade** é um princípio ético essencial em qualquer relação de mentoring. O que é compartilhado nos encontros deve ser mantido em sigilo, salvo em situações em que haja risco iminente à integridade do mentorado ou de terceiros. A quebra desse princípio compromete não apenas a confiança estabelecida, mas também a segurança emocional do mentorado.

Outro aspecto crucial é o **respeito aos limites da relação**. O mentor não é terapeuta, confessor, gestor ou amigo íntimo. Embora o vínculo afetivo possa se estabelecer naturalmente, é preciso manter clareza sobre o papel que se ocupa. Quando os limites se confundem, a relação pode se tornar desequilibrada, gerar dependência emocional ou criar conflitos de interesse.

Segundo Daloz (1999), o mentor deve atuar como um facilitador, não como salvador. Ao manter essa distinção, evita-se a tentação de controlar ou dirigir a vida do mentorado, preservando sua autonomia e capacidade de escolha. A responsabilidade ética envolve, assim, o reconhecimento dos próprios limites de atuação e a disposição para encaminhar o mentorado a outras formas de apoio quando necessário.

Responsabilidade Relacional

A **responsabilidade relacional** no mentoring diz respeito ao modo como o mentor se posiciona diante do vínculo estabelecido com o mentorado. Não basta ser bem-intencionado; é preciso ser **cuidadoso, coerente e comprometido com o processo de desenvolvimento do outro**. Isso

implica assumir a responsabilidade por eventuais impactos da própria conduta, mesmo que involuntários.

Responsabilidade relacional significa, por exemplo, **cumprir os compromissos assumidos**, comparecer aos encontros com pontualidade, respeitar os tempos e os silêncios do mentorado, dar devolutivas construtivas e estar disponível emocionalmente para sustentar conversas difíceis. O mentor é modelo não apenas pelo que diz, mas principalmente pelo modo como age.

Trata-se, portanto, de uma ética da presença, da escuta e da coerência, que sustenta o vínculo e assegura que o espaço de mentoring seja, de fato, um ambiente de aprendizagem segura e transformadora. Como destaca Megginson e Clutterbuck (1995), um mentor ético é aquele que não apenas orienta, mas também respeita, inspira e cuida do processo como um todo, com atenção ao contexto, à subjetividade e à dignidade do mentorado.

Formação Ética do Mentor

A postura ética não é inata; ela é cultivada. Por isso, recomenda-se que mentores, especialmente em programas institucionais, recebam **formação ética e orientação sobre sua atuação**. Tais formações podem abordar aspectos como: confidencialidade, gestão de expectativas, escuta empática, diversidade cultural, limites emocionais e encaminhamento para outras instâncias de apoio quando necessário.

Além disso, é importante que mentores mantenham um espaço de **autorreflexão constante**, avaliando suas motivações, crenças, posturas e eventuais tendências a assumir responsabilidades que não lhes cabem. A autorregulação emocional e a disposição para ouvir críticas e ajustar a conduta fazem parte de uma postura ética madura e responsável.

Em contextos institucionais, a elaboração de **códigos de conduta e diretrizes para mentoring** também pode ajudar a garantir padrões éticos mínimos, além de oferecer respaldo para a mediação de conflitos e a responsabilização em casos de desvios.

Considerações Finais

A relação de mentoring, por sua natureza afetiva, formativa e assimétrica, exige do mentor uma postura ética vigilante e uma responsabilidade relacional contínua. O sucesso do processo não depende apenas do conhecimento ou da experiência do mentor, mas da qualidade do vínculo estabelecido, da coerência nas ações e do respeito às fronteiras do outro.

Assumir a posição de mentor é aceitar o compromisso de influenciar com responsabilidade, orientar com prudência e inspirar com autenticidade. É reconhecer que cada palavra e cada silêncio podem ter impacto profundo no percurso do outro, e que o verdadeiro poder da mentoria está, justamente, na delicadeza e na integridade da presença.

Referências Bibliográficas

- KRAM, Kathy E. *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. Glenview: Scott, Foresman, 1985.
- DALOZ, Laurent A. *Mentor: Guiding the Journey of Adult Learners*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.
- MEGGINSON, David; CLUTTERBUCK, David. *Mentoring in Action: A Practical Guide for Managers*. London: Kogan Page, 1995.
- MURPHY, Wendy; KRAM, Kathy. *Strategic Relationships at Work: Creating Your Circle of Mentors, Sponsors, and Peers for Success in Business and Life*. New York: McGraw-Hill, 2014.
- FREIRE, Paulo. *Pedagogia da Autonomia: Saberes Necessários à Prática Educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 2011.
- LIMA, Licínio C. *Ética e Educação: Fundamentos e Práticas*. São Paulo: Cortez, 2010.

Mentoring Formal e Informal

O mentoring, entendido como uma relação de orientação e apoio entre uma pessoa mais experiente (mentor) e outra em desenvolvimento (mentorado), pode ocorrer em diversas formas e contextos. Uma das distinções mais relevantes no campo teórico e prático é entre **mentoring formal** e **mentoring informal**. Embora ambos os modelos compartilhem objetivos semelhantes — como favorecer o crescimento pessoal, educacional ou profissional — eles diferem quanto à estrutura, origem, intencionalidade e condução do processo.

Essa diferenciação é importante para compreender as possibilidades e limites de cada modelo, especialmente em contextos organizacionais e educacionais, nos quais o mentoring tem sido adotado como estratégia de gestão de talentos, inclusão, retenção e formação continuada. A escolha entre uma abordagem formal ou informal deve considerar não apenas os recursos disponíveis, mas também a cultura institucional, os perfis dos participantes e os objetivos do programa ou da relação.

Mentoring Informal: espontaneidade e vínculo

O **mentoring informal** é caracterizado pela **espontaneidade** e **naturalidade** do vínculo estabelecido entre mentor e mentorado. Trata-se de uma relação que emerge de forma orgânica, sem imposição externa ou formalização institucional. Frequentemente, o mentoring informal ocorre em contextos do cotidiano, como no ambiente de trabalho, nas relações acadêmicas ou em interações sociais, nas quais uma pessoa reconhece em outra uma referência, uma fonte de apoio ou um modelo a ser seguido.

Esse tipo de mentoring é motivado por afinidades pessoais, confiança mútua, respeito e admiração. Em geral, o mentor informal não assume um papel designado ou institucionalmente reconhecido, mas se envolve de maneira voluntária e genuína com o desenvolvimento do mentorado. Como destaca Kram (1985), o mentoring informal tende a gerar **vínculos mais profundos e duradouros**, favorecendo o apoio emocional, a escuta empática e a formação de uma identidade profissional ou acadêmica sólida.

As vantagens do mentoring informal incluem a **flexibilidade**, a ausência de pressões institucionais e a possibilidade de adaptação à realidade e ao ritmo do mentorado. No entanto, também há **riscos e limitações**, como a falta de acompanhamento sistemático, a possibilidade de dependência emocional, o desequilíbrio nas expectativas e a ausência de critérios objetivos para a escolha e manutenção da relação.

Além disso, como o mentoring informal depende da iniciativa e da disponibilidade espontânea dos envolvidos, nem todos têm **igual acesso a essa oportunidade**. Pessoas de grupos historicamente excluídos — como mulheres, pessoas negras, indígenas ou com deficiência — podem ter maior dificuldade em estabelecer relações de mentoring informal, sobretudo em ambientes onde predominam estruturas de poder excludentes.

Mentoring Formal: estrutura e planejamento

O **mentoring formal**, por sua vez, é uma prática estruturada e institucionalizada, geralmente organizada por empresas, universidades, escolas técnicas ou organizações sociais. Nesse modelo, há um programa com **critérios definidos para seleção, capacitação, pareamento, metas, duração e avaliação do processo**. O mentoring formal visa atender objetivos específicos, como desenvolvimento de lideranças, retenção de talentos, inclusão de grupos minoritários, integração de novos colaboradores ou apoio a estudantes em situação de vulnerabilidade.

Nesse tipo de mentoring, os papéis são explicitamente definidos: mentores são convidados ou selecionados com base em sua experiência e perfil, mentorados são inscritos ou indicados conforme critérios institucionais, e há responsáveis pela gestão do programa. Além disso, o mentoring formal costuma incluir **instrumentos de acompanhamento**, como relatórios, avaliações de progresso, encontros coletivos e atividades formativas.

Como apontam Megginson e Clutterbuck (1995), o mentoring formal tem a vantagem de ser **democraticamente acessível**, pois pode alcançar indivíduos que dificilmente teriam acesso a relações espontâneas de orientação. Também oferece maior segurança institucional, clareza de objetivos e possibilidade de mensuração de resultados. No entanto, sua

eficácia depende da **qualidade da implementação**, da capacitação dos mentores e da aderência dos participantes às propostas.

Um dos desafios do mentoring formal é evitar que a relação se torne mecânica ou burocrática, perdendo o caráter humano, inspirador e relacional que caracteriza o mentoring autêntico. Por isso, mesmo em programas estruturados, recomenda-se preservar espaço para **espontaneidade, empatia e construção de vínculos significativos**, pois são esses elementos que diferenciam o mentoring de outras formas de orientação.

Comparações e complementaridades

Embora distintos, os modelos formal e informal **não são excludentes**. Pelo contrário, podem ser **complementares** e coexistir em diferentes fases da vida ou em um mesmo ambiente institucional. Um programa de mentoring formal pode dar origem a relações informais duradouras, e uma relação informal pode se beneficiar de elementos estruturados, como metas, avaliações e capacitação dos envolvidos.

A escolha entre mentoring formal ou informal deve considerar o **contexto, os objetivos e os recursos disponíveis**. Em ambientes altamente regulados ou com metas organizacionais claras, o mentoring formal pode ser mais adequado. Já em contextos flexíveis, colaborativos e baseados em relações interpessoais de longo prazo, o mentoring informal pode se desenvolver com mais naturalidade e profundidade.

Importa destacar que, independentemente do modelo, o sucesso do mentoring depende da **qualidade da relação** estabelecida, da escuta ativa, do respeito mútuo, da clareza de expectativas e da postura ética dos envolvidos. Como enfatiza Daloz (1999), o mentoring eficaz não é definido apenas pela estrutura, mas pelo compromisso genuíno com o crescimento do outro e pela disposição para caminhar juntos em um processo de aprendizado e transformação.

Considerações Finais

A distinção entre mentoring formal e informal permite uma compreensão mais ampla das possibilidades e aplicações dessa prática. O mentoring informal, com sua espontaneidade e profundidade emocional, revela o poder das relações humanas na formação de trajetórias significativas. O mentoring formal, com sua estrutura e abrangência, oferece oportunidades de orientação a um número maior de pessoas, democratizando o acesso ao apoio e à experiência de outros.

Ambos os modelos, quando bem compreendidos e executados, têm potencial para transformar vidas, reduzir desigualdades e fortalecer vínculos de confiança em contextos pessoais, educacionais e organizacionais. Mais do que escolher entre um modelo ou outro, o importante é **valorizar a intencionalidade, a ética e o cuidado nas relações de mentoring**, assegurando que cada pessoa possa ser acolhida, ouvida e orientada com respeito, sabedoria e compromisso com seu desenvolvimento.

Referências Bibliográficas

- KRAM, Kathy E. *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. Glenview: Scott, Foresman, 1985.
- MEGGINSON, David; CLUTTERBUCK, David. *Mentoring in Action: A Practical Guide for Managers*. London: Kogan Page, 1995.
- DALOZ, Laurent A. *Mentor: Guiding the Journey of Adult Learners*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.
- MURPHY, Wendy; KRAM, Kathy. *Strategic Relationships at Work: Creating Your Circle of Mentors, Sponsors, and Peers for Success in Business and Life*. New York: McGraw-Hill, 2014.
- EHRICH, Lisa C. et al. Formal mentoring programs in education and other professions: a review of the literature. *Educational Administration Quarterly*, v. 40, n. 4, p. 518-540, 2004.
- GUNZ, Hugh; HESLIN, Peter A.; PEIPERL, Maury. *Handbook of Career Studies*. London: SAGE Publications, 2007.

Mentoring Individual e Coletivo

O mentoring, enquanto prática relacional de desenvolvimento humano, pode se apresentar sob diferentes formas, dependendo dos objetivos, do contexto institucional e das características dos envolvidos. Entre as tipologias mais comuns destacam-se o **mentoring individual** e o **mentoring coletivo**, também conhecido como grupal. Ambos os modelos compartilham a mesma essência — o apoio ao crescimento pessoal e profissional por meio da orientação de alguém mais experiente —, mas diferem na dinâmica, na estrutura e nas possibilidades de interação. Entender essas diferenças é fundamental para a escolha adequada do modelo em diferentes contextos, especialmente nos ambientes educacionais e corporativos.

Mentoring Individual: personalização e profundidade

O **mentoring individual** é o modelo mais tradicional e difundido. Nele, a relação é estabelecida entre **um mentor e um mentorado**, criando um vínculo direto e personalizado. Esse tipo de mentoring favorece o **atendimento às necessidades específicas** do mentorado, já que permite a adaptação do conteúdo, da linguagem e da abordagem às características individuais da pessoa orientada.

Segundo Kram (1985), esse formato é especialmente eficaz para o desenvolvimento da identidade profissional, da autoconfiança e da autonomia, uma vez que o mentor pode acompanhar de forma contínua e próxima o processo de crescimento do mentorado. A relação tende a se aprofundar com o tempo, favorecendo a construção de confiança mútua, escuta ativa e apoio emocional. Por isso, o mentoring individual é bastante utilizado em situações de transição, como ingresso no mercado de trabalho, mudanças de carreira ou momentos de crise.

Uma das principais vantagens desse modelo é o **potencial de aprofundamento** da relação. O mentor pode dedicar mais atenção às questões específicas do mentorado, oferecer feedbacks direcionados e acompanhar com mais eficácia o progresso e os desafios enfrentados. Além disso, o mentorado sente-se mais à vontade para compartilhar questões

sensíveis, o que favorece o desenvolvimento pessoal em níveis mais profundos.

No entanto, o mentoring individual também apresenta **limitações**. Por depender da disponibilidade de tempo e da dedicação de uma única pessoa, é mais difícil de ser escalado em larga escala, o que pode restringir o número de beneficiários em programas institucionais. Além disso, o sucesso da relação depende fortemente da compatibilidade entre mentor e mentorado, sendo comum que incompatibilidades de estilo, valores ou expectativas comprometam os resultados.

Mentoring Coletivo: diversidade e colaboração

O **mentoring coletivo** ou grupal envolve **um mentor (ou mais) e vários mentorados**, reunidos em encontros coletivos com o objetivo de compartilhar experiências, aprender em conjunto e fomentar uma rede de apoio entre pares. Esse modelo vem ganhando destaque em instituições que buscam democratizar o acesso ao mentoring e promover **dinâmicas colaborativas de aprendizagem**.

No mentoring coletivo, os participantes são incentivados a **trocar vivências, levantar questões comuns e refletir em grupo** sobre seus desafios e metas. O mentor atua como mediador do processo, estimulando o diálogo, propondo atividades e promovendo a escuta horizontal entre os integrantes. Em alguns casos, os próprios mentorados compartilham o papel de facilitadores, criando uma rede horizontal de apoio mútuo.

De acordo com Megginson e Clutterbuck (1995), o mentoring grupal favorece o aprendizado por observação e por exposição à diversidade de perspectivas, o que enriquece a experiência individual de cada membro. A variedade de perfis, histórias e trajetórias dentro do grupo permite que os participantes aprendam não apenas com o mentor, mas com os colegas, ampliando sua capacidade de análise e empatia.

Esse modelo é particularmente útil em programas de diversidade, liderança feminina, inclusão de minorias e formação de redes profissionais, pois fortalece o sentimento de pertencimento e reduz o isolamento comum em ambientes competitivos ou hostis. Também é aplicável em contextos educacionais, como universidades ou programas de iniciação científica, em que alunos podem compartilhar dúvidas e experiências com colegas de trajetórias semelhantes.

Entre as vantagens do mentoring coletivo destacam-se a **eficiência na gestão de tempo e recursos**, a **ampliação das redes de contato** e o **estímulo à inteligência coletiva**. No entanto, esse modelo também enfrenta desafios, como a dificuldade de atender a demandas individuais, a necessidade de habilidades específicas de facilitação por parte do mentor e o risco de exposição excessiva de temas pessoais em ambiente coletivo.

Comparações e Escolha do Modelo

Tanto o mentoring individual quanto o coletivo oferecem benefícios relevantes, e a escolha entre eles deve considerar o **contexto, os objetivos do programa e o perfil dos participantes**. O mentoring individual é mais indicado quando se busca aprofundamento, personalização e desenvolvimento individual intensivo. Já o coletivo é mais adequado quando se deseja ampliar o alcance da iniciativa, fomentar o trabalho em rede e promover o aprendizado coletivo.

Em muitos casos, é possível combinar ambos os modelos em **estratégias híbridas**. Por exemplo, uma instituição pode oferecer sessões grupais regulares para discussão de temas amplos e, simultaneamente, encontros individuais para aprofundamento de questões específicas. Essa combinação potencializa os benefícios dos dois formatos e responde com maior flexibilidade às diferentes necessidades dos participantes.

Importa destacar que, em qualquer modelo, o fator decisivo para o sucesso do mentoring é a **qualidade das interações** e o **comprometimento dos envolvidos**. O mentor deve estar preparado para criar um ambiente de confiança, promover o desenvolvimento de forma ética e estimular a autonomia e a responsabilidade dos mentorados. Já estes devem se engajar

de forma ativa, demonstrando abertura para aprender e disposição para contribuir com o processo.

Considerações Finais

A distinção entre mentoring individual e coletivo revela a diversidade de formas pelas quais o desenvolvimento humano pode ser promovido por meio de relações significativas. Ambos os modelos, quando bem conduzidos, oferecem caminhos eficazes para o fortalecimento da identidade, da autonomia e das competências dos mentorados, além de contribuírem para a construção de ambientes mais inclusivos, colaborativos e conscientes.

O mentoring individual favorece a profundidade e a personalização da orientação, enquanto o coletivo amplia o alcance e promove a aprendizagem colaborativa. A escolha por um modelo ou outro deve ser guiada pela clareza de objetivos, pelo perfil dos participantes e pelo compromisso com a construção de relações éticas, respeitosas e transformadoras.

Referências Bibliográficas

- KRAM, Kathy E. *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. Glenview: Scott, Foresman, 1985.
- MEGGINSON, David; CLUTTERBUCK, David. *Mentoring in Action: A Practical Guide for Managers*. London: Kogan Page, 1995.
- DALOZ, Laurent A. *Mentor: Guiding the Journey of Adult Learners*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.
- MURPHY, Wendy; KRAM, Kathy. *Strategic Relationships at Work: Creating Your Circle of Mentors, Sponsors, and Peers for Success in Business and Life*. New York: McGraw-Hill, 2014.
- EHRICH, Lisa C. et al. Formal mentoring programs in education and other professions: a review of the literature. *Educational Administration Quarterly*, v. 40, n. 4, p. 518-540, 2004.
- HANSON, Cindy. *Mentoring Women Leaders: Facilitation and Structure in Group Mentoring*. *Adult Learning*, v. 20, n. 4, p. 13–18, 2009.

Abordagens Estruturadas e Não Estruturadas no Mentoring

O mentoring é uma prática de desenvolvimento humano que pode se manifestar de diversas formas, adaptando-se ao contexto, às necessidades dos participantes e aos objetivos institucionais. Nesse cenário, uma das distinções mais relevantes diz respeito às **abordagens estruturadas e não estruturadas**, que representam dois modos distintos de conduzir a relação de mentoring. Ambas possuem méritos e limitações e, quando bem compreendidas, podem ser utilizadas de forma complementar em programas educacionais, corporativos ou comunitários.

A escolha entre uma abordagem estruturada ou não estruturada depende de fatores como a maturidade da organização, o perfil dos participantes, os recursos disponíveis e a intencionalidade do processo. Embora compartilhem o mesmo propósito — apoiar o crescimento pessoal e profissional do mentorado —, essas abordagens diferem quanto ao grau de formalização, aos métodos utilizados e à dinâmica da interação entre mentor e mentorado.

Mentoring com Abordagem Estruturada

A **abordagem estruturada** de mentoring é caracterizada por um **planejamento sistemático**, com definição clara de metas, critérios, cronograma, conteúdos e métodos de avaliação. Essa modalidade é frequentemente adotada em programas institucionais, especialmente em ambientes corporativos, acadêmicos e educacionais, onde o mentoring é utilizado como ferramenta estratégica de desenvolvimento de pessoas.

Segundo Megginson e Clutterbuck (1995), os programas estruturados têm como principal vantagem a **clareza e a previsibilidade do processo**, permitindo que todos os envolvidos saibam exatamente o que se espera de sua participação. As sessões de mentoring ocorrem com frequência definida, os papéis são explicitamente atribuídos e há mecanismos de acompanhamento e avaliação contínua.

Os principais elementos de uma abordagem estruturada incluem:

- Seleção formal de mentores e mentorados;
- Capacitação prévia dos participantes;
- Objetivos e metas claramente delineados;
- Ferramentas padronizadas de registro e feedback;
- Supervisão institucional e relatórios de progresso.

O mentoring estruturado é especialmente útil quando se busca **resultados mensuráveis**, como aumento do desempenho, retenção de talentos, aceleração de carreira ou inserção de novos colaboradores em ambientes complexos. Em universidades, essa abordagem tem sido utilizada em programas de orientação para estudantes ingressantes, tutoria acadêmica e preparação para a inserção profissional.

No entanto, essa abordagem não está isenta de críticas. Alguns autores apontam que o excesso de formalização pode **reduzir a espontaneidade e a autenticidade** da relação, transformando o mentoring em uma sequência de tarefas burocráticas. Além disso, a rigidez de cronogramas e formatos pode não se adequar à diversidade de perfis e ritmos dos mentorados, exigindo adaptações constantes por parte dos coordenadores dos programas.

Mentoring com Abordagem Não Estruturada

A **abordagem não estruturada**, por outro lado, é caracterizada pela **flexibilidade, informalidade e autonomia** das partes envolvidas. Trata-se de uma modalidade em que não há um roteiro pré-definido para os encontros, e os temas são escolhidos de forma orgânica, conforme as necessidades e interesses emergentes ao longo da relação. Esse modelo é comum em relações de mentoring que surgem de forma espontânea, fora de programas institucionais, ou mesmo dentro de organizações que valorizam relações mais horizontais.

No mentoring não estruturado, a condução da relação depende fortemente da **afinidade e da sintonia entre mentor e mentorado**. As sessões podem ocorrer de forma esporádica, sem compromisso com frequência

fixa, e os objetivos podem ser redefinidos ao longo do tempo. Como destaca Daloz (1999), essa flexibilidade permite que o processo de aprendizado se dê de forma mais profunda e pessoal, respeitando a complexidade das experiências humanas.

Entre as principais vantagens dessa abordagem estão:

- Adaptação ao contexto e ao perfil dos envolvidos;
- Criação de vínculos mais espontâneos e autênticos;
- Abertura para explorar temas diversos, inclusive subjetivos;
- Menor dependência de recursos institucionais.

No entanto, a ausência de estrutura também pode gerar **riscos e limitações**. Sem critérios claros de início, acompanhamento e encerramento da relação, é comum que mentorados se sintam inseguros quanto aos resultados esperados. Além disso, a falta de orientação ou capacitação pode comprometer a qualidade do apoio prestado, especialmente quando o mentor não tem experiência prévia ou formação adequada para lidar com questões complexas.

Outro ponto crítico é que, por depender da iniciativa pessoal, o mentoring não estruturado tende a **reproduzir desigualdades** já existentes, favorecendo apenas os indivíduos que conseguem formar relações espontâneas com pessoas influentes ou experientes. Isso reforça a importância de se considerar critérios de equidade e inclusão mesmo em ambientes informais.

Considerações Comparativas e Integração

Ambas as abordagens apresentam **vantagens significativas**, e sua escolha deve ser orientada por uma análise criteriosa do contexto. Enquanto a abordagem estruturada oferece **controle, monitoramento e abrangência**, a não estruturada proporciona **autenticidade, empatia e profundidade emocional**. Em vez de serem vistas como opostas, essas modalidades podem ser combinadas em **modelos híbridos**, que integram planejamento e flexibilidade.

Por exemplo, um programa institucional pode oferecer **sessões introdutórias com estrutura básica**, capacitação de mentores e ferramentas de avaliação, mas também permitir que cada dupla desenvolva seu próprio estilo de interação, frequência de encontros e temas discutidos. Dessa forma, preserva-se a eficácia administrativa sem perder a riqueza relacional que caracteriza o mentoring de qualidade.

Além disso, é possível iniciar a relação com maior estrutura e, ao longo do tempo, permitir que ela se torne mais autônoma e personalizada, à medida que o vínculo se fortalece e as necessidades do mentorado se tornam mais claras. Essa **transição gradual entre o estruturado e o não estruturado** pode ser especialmente útil em contextos de aprendizagem contínua.

Considerações Finais

As abordagens estruturadas e não estruturadas no mentoring refletem diferentes modos de compreender e operacionalizar a prática da orientação interpessoal. Cada uma oferece recursos e desafios próprios, e sua efetividade depende de fatores como clareza de objetivos, perfil dos participantes, qualidade da escuta e ética na condução da relação.

Mais do que escolher um modelo fixo, é recomendável cultivar uma postura sensível e adaptável, que reconheça a importância da estrutura sem abrir mão da humanização do processo. O mentoring eficaz é aquele que respeita a singularidade do mentorado, valoriza a experiência do mentor e promove, acima de tudo, uma relação ética, confiável e comprometida com o crescimento mútuo.

Referências Bibliográficas

- KRAM, Kathy E. *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. Glenview: Scott, Foresman, 1985.
- DALOZ, Laurent A. *Mentor: Guiding the Journey of Adult Learners*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.
- MEGGINSON, David; CLUTTERBUCK, David. *Mentoring in Action: A Practical Guide for Managers*. London: Kogan Page, 1995.
- MURPHY, Wendy; KRAM, Kathy. *Strategic Relationships at Work: Creating Your Circle of Mentors, Sponsors, and Peers for Success in Business and Life*. New York: McGraw-Hill, 2014.
- EHRICH, Lisa C. et al. Formal mentoring programs in education and other professions: a review of the literature. *Educational Administration Quarterly*, v. 40, n. 4, p. 518-540, 2004.
- HAGGARD, D. L. et al. Who Is a Mentor? A Review of Evolving Definitions and Implications for Research. *Journal of Management*, v. 37, n. 1, p. 280–304, 2011.



Modelos Clássicos de Mentoring: Modelo GROW e Modelo de Kram

O mentoring, como prática de desenvolvimento interpessoal, evoluiu ao longo do tempo, incorporando não apenas princípios filosóficos e educacionais, mas também **modelos estruturados de orientação**, desenvolvidos com base em estudos científicos, práticas organizacionais e observações de campo. Esses modelos fornecem **métodos sistematizados para a condução eficaz da relação entre mentor e mentorado**, servindo como guias para os profissionais que desejam implementar programas de mentoring com maior coerência, clareza e resultados mensuráveis.

Entre os diversos modelos de mentoring existentes, destacam-se dois pela sua ampla aceitação, consistência teórica e aplicabilidade prática: o **modelo de Kram** e o **modelo GROW**. Embora distintos em origem, estrutura e enfoque, ambos têm contribuído significativamente para a consolidação do mentoring como ferramenta estratégica no desenvolvimento de indivíduos e organizações.

O Modelo de Kram

Desenvolvido pela psicóloga organizacional Kathy E. Kram, o modelo de Kram é considerado um dos **marcos teóricos fundadores da literatura moderna sobre mentoring**. A autora, a partir de estudos longitudinais com profissionais em empresas norte-americanas, identificou **duas grandes funções desempenhadas pela relação de mentoring**: a função de carreira e a função psicossocial. Esses dois eixos conceituais formam a base do modelo, publicado originalmente em sua obra clássica *Mentoring at Work* (1985).

A **função de carreira** está ligada ao avanço profissional do mentorado e inclui aspectos como:

- Patrocínio: quando o mentor promove o nome do mentorado junto a outros profissionais;
- Exposição e visibilidade: oportunidade para que o mentorado se torne conhecido por outros membros da organização;
- Coaching: orientações práticas sobre como enfrentar desafios profissionais;
- Proteção: defesa do mentorado contra possíveis ameaças ou críticas;
- Atribuição de tarefas desafiadoras: estímulo ao desenvolvimento por meio de experiências relevantes.

Já a **função psicossocial** envolve o apoio emocional e identitário e inclui elementos como:

- Aceitação e confirmação: reforço da autoestima e validação das habilidades do mentorado;
- Amizade: criação de um vínculo afetivo positivo entre as partes;
- Conselho: auxílio na resolução de dilemas e incertezas;
- Modelo de papel: inspiração baseada na conduta ética e profissional do mentor.

O modelo de Kram é amplamente utilizado em **programas corporativos e educacionais**, pois oferece uma estrutura clara que permite avaliar o grau de maturidade da relação e identificar áreas que precisam ser fortalecidas. Além disso, permite compreender que o mentoring não se limita ao aconselhamento profissional, mas também atua na formação da identidade e na construção do senso de pertencimento do mentorado.

O Modelo GROW

O modelo **GROW** é um acrônimo que representa as palavras **Goal (meta), Reality (realidade), Options (opções) e Will (vontade ou plano de ação)**. Embora seja mais comumente associado ao coaching, o GROW tem sido amplamente adaptado ao mentoring, especialmente nas situações em que o objetivo é dar maior estrutura ao processo de

desenvolvimento. O modelo foi originalmente desenvolvido por Graham Alexander e difundido por John Whitmore em sua obra *Coaching for Performance* (2009).

Cada fase do modelo GROW representa um **passo estruturado na condução da conversa de desenvolvimento**:

1. **Goal (Meta)**: definir o que o mentorado deseja alcançar, seja no curto, médio ou longo prazo. A definição de metas claras é essencial para direcionar o processo de mentoring e manter o foco durante os encontros.
2. **Reality (Realidade)**: examinar a situação atual do mentorado, identificando pontos fortes, dificuldades, recursos disponíveis e obstáculos. Essa fase exige escuta ativa e questionamentos que levem à autorreflexão.
3. **Options (Opções)**: explorar possibilidades de ação, estratégias alternativas, cenários diversos e soluções potenciais. O papel do mentor aqui é ajudar o mentorado a ampliar sua visão e considerar abordagens inovadoras ou inexploradas.
4. **Will (Vontade/Plano de ação)**: definir compromissos, prazos e ações concretas que o mentorado se compromete a realizar. Essa etapa transforma ideias em ações, promovendo responsabilidade e acompanhamento.

O modelo GROW é especialmente útil quando se busca **objetividade, foco e resultados mensuráveis**. Sua aplicação favorece o desenvolvimento da autonomia do mentorado e a internalização de processos decisórios mais conscientes e consistentes. No mentoring, ele pode ser usado em sessões específicas ou como estrutura geral do programa, proporcionando clareza tanto para mentores quanto para mentorados.

Comparações e Aplicações

Embora o modelo de Kram e o modelo GROW tenham finalidades e abordagens diferentes, **não são excludentes**. O modelo de Kram oferece uma **compreensão profunda da dinâmica relacional do mentoring**, destacando suas funções e implicações subjetivas. Já o modelo GROW é

uma **ferramenta prática de gestão de sessões de desenvolvimento**, baseada em metas e planejamento.

O modelo de Kram é mais útil em processos de **longa duração**, nos quais se busca formação pessoal, fortalecimento da identidade e aprofundamento do vínculo. Já o GROW é eficaz em processos mais **estruturados e orientados a objetivos específicos**, com início, meio e fim bem definidos. Em ambientes corporativos, é comum a adoção combinada de ambos os modelos: o GROW para estruturar os encontros e o de Kram para analisar a qualidade da relação como um todo.

Ambos os modelos reforçam a importância da **escuta ativa, da empatia, da responsabilidade compartilhada e da ética relacional**, pilares fundamentais de qualquer processo de mentoring bem-sucedido.

Considerações Finais

Os modelos clássicos de mentoring oferecem **ferramentas conceituais e operacionais essenciais** para a condução eficaz de programas de desenvolvimento interpessoal. O modelo de Kram, com sua ênfase nas funções de carreira e psicossociais, destaca a complexidade e a profundidade da relação de mentoring. O modelo GROW, com sua estrutura passo a passo, permite que mentores e mentorados caminhem com clareza, foco e objetividade rumo às metas traçadas.

Compreender e aplicar esses modelos contribui para a **qualificação da prática do mentoring**, favorecendo tanto o amadurecimento dos participantes quanto os resultados das instituições que promovem tais iniciativas. Mais do que seguir um roteiro rígido, trata-se de apropriar-se de ferramentas que ampliam a consciência, fortalecem o vínculo e potencializam o impacto do mentoring na vida de pessoas e organizações.

Referências Bibliográficas

- KRAM, Kathy E. *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. Glenview: Scott, Foresman, 1985.
- WHITMORE, John. *Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership*. London: Nicholas Brealey Publishing, 2009.
- MEGGINSON, David; CLUTTERBUCK, David. *Mentoring in Action: A Practical Guide for Managers*. London: Kogan Page, 1995.
- DALOZ, Laurent A. *Mentor: Guiding the Journey of Adult Learners*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.
- MURPHY, Wendy; KRAM, Kathy. *Strategic Relationships at Work: Creating Your Circle of Mentors, Sponsors, and Peers for Success in Business and Life*. New York: McGraw-Hill, 2014.
- EHRLICH, Lisa C. et al. Formal mentoring programs in education and other professions: a review of the literature. *Educational Administration Quarterly*, v. 40, n. 4, p. 518–540, 2004.

