

Área temática: Gestão de Pessoas

Mentoria e Gerenciamento de Impressões: uma Discussão Teórica Sobre a Relação Social entre Mentor e Mentorado.

AUTORES

DENISE CLEMENTINO DE SOUZA

NG/CAA/UFPE

denisesou@hotmail.com

JOSÉ RICARDO COSTA DE MENDONÇA

PROPAD/MKP

jrcm@ufpe.br

Resumo

Observa-se que o volume de estudos e publicações tanto sobre mentoria quanto sobre gerenciamento de impressões é bastante pequeno quando comparado a produção fora do país. Quando se buscam trabalhos que procuram relacionar os arcabouços teóricos sobre os dois temas o volume de publicações mesmo na literatura internacional é quase que inexistente. Assim, este ensaio teórico tem como objetivo discutir o gerenciamento de impressões na relação social entre mentor e mentorado. Segundo Goffman (1959), as pessoas controlam sua imagem ou identidade para os outros de modo a obter o que desejam, para se satisfazerem quanto a aspectos sociais, psicológicos ou materiais. Na relação social entre mentor e mentorado isso não parece ser diferente. Os resultados deste trabalho apontam que ao utilizarem estratégias e táticas de gerenciamento de impressões mentor e mentorado podem, inclusive, facilitar o estabelecimento e manutenção da relação de mentoria e melhorar a eficiência no desempenho das funções psicossociais e de carreira que o mentor exerce. Por fim, a discussão contribuiu para o melhor entendimento dos fenômenos estudados e proporcionou a criação de um modelo inicial que pode servir de ponto de partida para se pesquisar o construto no campo.

Palavras-chave: Mentoria. Gerenciamento de Impressão. Relação Social.

Mentoring and Impression Management: A Theoretical Discussion about the Social Relationship between Mentor and Mentee.

Abstract

It is observed that there are few studies and publications about mentoring or impression management in comparison with what is produced outside Brazil. In searching for research that connects the theoretical outlines of the two themes, the number of publications that one finds – even in the international literature – is nearly inexistent. As such, this theoretical article aims to discuss impression management within the social relationship between mentor and mentee. According to Goffman (1959), individuals control how their image or identity is perceived by others in order to get what they want and to feel socially, psychologically and materially satisfied. In the relationship between mentor and mentee, it is no different. The results of this research suggest that by employing strategies and tactics for impression management, mentor and mentee can facilitate the creation and maintenance of the mentoring relationship, and improve the psychosocial and career-counselling functions which the mentor practices. Finally, the discussion contributes to a better understanding of the studied

phenomena and provides for the creation of an initial model that can serve as a starting point for researching this construct in the field.

Keywords: Mentoring, Impression Management. Social Relationship.

1. Introdução

Observa-se que, dada a complexidade da realidade e a fluidez dos limites entre os fenômenos, pesquisadores têm percebido a necessidade de associar diferentes construtos e diferentes modelos teóricos para buscar uma maior compreensão das organizações como campo de estudos. Dessa forma, o objetivo deste trabalho é discutir o gerenciamento de impressões na relação social entre mentor e mentorado.

Para Cooper e Argyris (2003) o Gerenciamento de Impressões (GI) refere-se às várias maneiras como cada indivíduo tenta controlar as impressões que outros têm deles - seus comportamentos, suas motivações, seu código moral e atributos pessoais como habilidade, confiabilidade e potencial futuro. De acordo com Goffman (1959) o GI envolve a tentativa de estabelecer o significado ou o propósito de interações sociais, as quais dirigirão as ações das pessoas, ajudando a projetar as expectativas de papéis, ou seja, o que se espera de cada um. Schlenker (1980) afirma que o gerenciamento de impressões é uma parte central da natureza das interações sociais.

A relação de mentoria¹ envolve a atividade de ensino, na qual o mentor exerce o papel de professor, ao investir seu tempo no fornecimento de instruções e informações ao mentorado, e a atividade de suporte psicossocial, ao agir como conselheiro e exercer influência na vida pessoal do mentorado (ZEY, 1991).

Tradicionalmente o mentorado, aquele que recebe apoio na carreira, descreve seu mentor, aquele que dá o apoio na carreira, como alguém excepcional, mais velho, mais experiente e com nível hierárquico mais alto na organização. Em muitas atividades, como orientador-orientando e na médico-residente, a relação de mentoria pode fazer parte do processo de aprendizagem. É essa aproximação e o trabalho lado a lado com um sênior, que ajuda e instrui o mentorado por um determinado período de tempo (JANASZ et al, 2003).

Ao longo da vida uma pessoa pode ter mais de um mentor, o que parece proporcionar uma maior amplitude no recebimento das funções da mentoria. Forças como mudanças rápidas na tecnologia, na estrutura organizacional e na dinâmica global do mercado, têm transformado a mentoria em um processo que extrapola a assistência de um único mentor. À medida que os conhecimentos vão mudando, fica difícil para um mentor individualmente processar todo o conhecimento requerido pelo mentorado (JANASZ et al, 2003), fazendo-se necessário o apoio de uma rede de desenvolvedores.

A rede de desenvolvedores pode ser entendida como o conjunto de relações interpessoais dos indivíduos, embora não façam parte dela todos os indivíduos com quem o mentorado se comunicou sobre seu desenvolvimento. Refere-se, especificamente, aos que têm uma relação consistente, a qual em um ponto particular do tempo foi importante para o desenvolvimento da carreira do mentorado (BAUGH; SCANDURA 1999; RAGINS; COTTON, 1999; WHITELY; COETSIER, 1993 apud HIGGINS; KRAM, 2001).

Observa-se que o volume de estudos e publicações tanto sobre mentoria quanto sobre gerenciamento de impressões é bastante pequeno quando comparado a produção fora do país. Quando se buscam trabalhos que procuram relacionar os arcabouços teóricos sobre os dois temas o volume de publicações mesmo na literatura internacional é quase que inexistente. Sosik e Lee (2002), em um trabalho sobre mentoria nas organizações e a perspectiva do julgamento social, citam gerenciamento de impressões ao discutirem a maior habilidade de indivíduos com alto nível de auto-monitoramento em desenvolver estratégias de auto-apresentação, apresentar comportamentos carismáticos e promover a imitação. Blass et al (2007), ao discutir o entendimento comportamentos políticos e habilidades de fazer *networking* como função da mentoria, discutem brevemente o GI como um comportamento político. No Brasil, não se tem informação sobre nenhum trabalho que trate sobre GI e mentoria.

Neste contexto, acredita-se que este artigo apresenta um tema inovador, que traz uma contribuição teórica para a área e que a discussão aqui realizada pode colaborar para a compreensão dos fenômenos abordados.

O texto a seguir é composto de cinco seções: 1) Interação social, 2) Mentoria, 3) Gerenciamento de impressões, 4) Mentoria e gerenciamento de impressão: uma tentativa de integração teórica, e 5) Considerações finais.

2. A Interação Social

Para se discutir O GI na relação social entre mentor e mentorado, faz-se necessário a compreensão de um outro fenômeno, a interação social.

A noção de interação surge da idéia de uma ação mútua, em reciprocidade. A interação acontece sempre que uma unidade de ação produzida pelo sujeito **A** atua como estímulo de uma unidade resposta em outro sujeito **B** e vice versa. O vice versa remete ao *feedback*, destinado a um processo circular, onde a resposta de **B** se torna um estímulo para **A**. Nessa perspectiva a interação parece estar próxima do conceito de influência. A influência acontece quando o comportamento ou cognições de um são modificados em função de outro. É a reciprocidade, é a conduta-resposta, que dá às condutas em relação ao outro seu caráter de interação (MONTMOLLIN, 1977 apud MARC; PICARD, 1992).

Para Goffman (1959) a simples percepção da presença de outro não significa, em si, interação. Na medida em que a percepção do sujeito percebido é modificada pela expectativa da reciprocidade, é que se pode dizer que há uma interação social. Quando o sujeito percebido se nota como tal, isso pode leva-o a modificar sua aparência, atitude, palavras, condutas, ou seja, índices que servem de base ao juízo do perceptor, o que transforma a percepção do percebido, está se falando de interação social.

Os laços sociais estão presentes tanto no funcionamento psíquico do indivíduo quanto no fator de inflexão dos fenômenos sociais. Assim, a interação social está presente em tudo, inclusive na parte mais íntima do indivíduo. Isso resulta do fato de que todo encontro interpessoal supõe interatuates socialmente situados e caracterizados, desenrolando-se em um contexto social que imprime nele a sua marca dotando-se de um conjunto de códigos, normas e modelos que tornam a comunicação possível e asseguram a sua correção (MARC; PICARD, 1992). Nesse sentido o fenômeno social interage nas diversas dimensões individuais, grupais e organizacionais.

Para Brym et al (2006) a interação social é a maneira por meio da qual as pessoas se comunicam face a face, agem e reagem em relação uma às outras. A interação é estruturada em torno de *status*, papéis e normas. O *status* é a posição reconhecida ocupada por uma pessoa em uma interação. Ao ocuparem *status*, as pessoas desempenham papéis. O conjunto de papéis refere-se a todos os papéis relacionados a um determinado *status*. As normas são as maneiras geralmente aceitas de se fazer às coisas. As normas podem ser prescritivas, ou seja, o que se espera que a pessoa faça, ou proscritivas, aquelas que sugerem o que a pessoa não deve fazer.

No interacionismo simbólico as pessoas são vistas como ativas, criativas, e auto-reflexivas. Pressupõe-se que as pessoas criam significados e desejos no curso da interação social. Embora haja várias abordagens interacionistas, destaca-se a abordagem dramaturgica, cujo expoente foi Erving Goffman. A abordagem dramaturgica assume a metaforicamente que o mundo é um palco e todos, homens e mulheres, são meros atores. Nessa perspectiva as pessoas estão constantemente engajadas em representar papéis. As formas de comunicação não-verbal também estabelecem contexto e significado, além de sofrer influência da cultura.

Este ensaio foca a interação social sob uma perspectiva da interação simbólica, pois se acredita que esta é uma forma adequada para entender os fenômenos abordados. Destaca-se que a interação, segundo Goffman (1959), difere da relação e da ligação, pois a primeira

implica em co-presença e a segunda pode prosseguir mesmo à distância. Pode-se assim considerar que a interação é um subconjunto da relação. Dessa forma, entende-se neste artigo a **relação social** como uma conexão entre duas ou mais pessoas, referente a múltiplas interações sociais reguladas por normas sociais e na qual cada pessoa tem uma posição social (*status*) e executa um papel social.

Edgar e Sedgwick (2003, p. 241), ao tratarem do conceito de “papel”, apontam que, “em sua forma mais simples, ‘papel’ é uma metáfora para as atividades sociais que os membros da **sociedade** assumem em sua vida diária”. Segundo Edgar e Sedgwick (2003), na sociologia funcionalista, o papel é entendido como um conjunto de expectativas comportamentais mais ou menos prescritas, as quais efetivamente definem o papel. Vale ressaltar que a Teoria dos Papéis também foi influenciada pelo interacionismo simbólico e pela abordagem dramaturgicada do estudo de comportamentos sociais cotidianos.

Na visão interacionista simbólica, os papéis são vistos de forma mais fluída, existindo a necessidade de seu alcance e negociação (EDGAR; SEDGWICK, 2003). Dentro da visão interacionista do papel, Edgar e Sedgwick (2003, p. 241) apontam que:

Um papel, e em parte nossa autocompreensão ou auto-identidade, é composto em resposta, ou em antecipação, a ações de outros. (...) Os papéis são continuamente modificados por meio da interação. O conceito de papel indica, portanto, como lemos e damos significado para cada ação ou gesto do outro (...), a fim de prever e responder às futuras ações de outros.

Os papéis existem além dos indivíduos específicos que os ocupam e podem agir como *scripts* sociais que ditam como a pessoa deveria agir. No teatro, papéis limitam o comportamento dos atores, pelo menos até certo ponto. Atores têm que dizer certas linhas em certos momentos, devendo se empenhar em comportamentos específicos em momentos específicos, trabalhar com acessórios determinados, coordenar as suas ações com as ações de outros atores, e, em geral, transmitir à audiência o caráter do personagem que estão interpretando. Cada papel carrega consigo certos comportamentos percebidos e esperados, que os ocupantes do papel encenam em situações sociais. Os *scripts* cognitivos das pessoas para as interações sociais são, em parte, baseados em convicções compartilhadas sobre tais exigências do papel (SCHLENKER, 1980).

Os indivíduos podem ocupar diferentes posições (*status*) exercer diferentes papéis. Brym et al (2006) chama a atenção, por exemplo, para a posição, ou status social, de **pai**; ao qual estariam associados os papéis de provedor de suporte emocional e de guardião da saúde dos filhos. Mintzberg (1973) identificou dez papéis comuns ao trabalho de todos os que ocupam a posição de executivos. Estes dez papéis são divididos pelo autor em três grupos: **interpessoal** - figura principal, líder e ligação; **informacional** – monitor, disseminador e porta-voz; e **decisório** – empreendedor, administrador de problemas, alocador de recursos e negociador. Para o *status* de **mentor**, Zey (1991), aponta os papéis² de professor, conselheiro, mediador e patrocinador.

No que se refere à posição de mentor e aos papéis a ele associado, argumenta-se que aceitando o princípio da reciprocidade na relação mentor-mentorado, para que exista um indivíduo na posição de mentor, deve existir outro que ocupe a posição (*status*) de mentorado e desempenhe nesta relação, conseqüentemente, os papéis de aluno, aconselhado, mediado e patrocinado. Posteriormente este argumento será mais explorado no tópico 5.

No intuito de entender melhor o tipo específico de relação discutida neste artigo e como acontece o gerenciamento de impressão na interação entre o mentor e o mentorado, o fenômeno da mentoria é detalhado a seguir.

3. Mentoria

O fenômeno mentoria é o apoio técnico e psicossocial dado por um indivíduo a outro em sua carreira (NOE, 1988). São as funções de carreira e psicossociais que diferenciam a mentoria de outros tipos de relacionamentos. As funções de carreira incluem patrocínio, exposição e visibilidade, *coaching*, proteção e tarefas desafiadoras. Essas funções ajudam no aprendizado do mentorado e em seu desenvolvimento dentro da organização. Já as funções psicossociais incluem modelagem de papéis, aceitação e confirmação, aconselhamento e amizade. Em geral, as funções psicossociais são possíveis porque pressupõem confiança e intimidade entre mentor e mentorado (KRAM, 1983).

Em uma organização, enquanto as funções de carreira agregam vantagem no desenvolvimento hierárquico do indivíduo, as psicossociais afetam os sujeitos de forma pessoal. Entretanto ambas ajudam o mentorado a enfrentar as mudanças nos estágios da sua carreira e da sua vida (KRAM, 1983).

Essas funções sofrem influência da necessidade do mentorado, da percepção do mentor sobre a necessidade do mentorado e da habilidade e motivação do mentor em satisfazer as necessidades do mentorado. As funções de desenvolvimento de carreira impactam na promoção, compensação, socialização e aspirações do mentorado. Já as funções psicossociais envolvem facilitação da socialização do mentorado na organização, senso de competência e eficácia no papel profissional, além de terem impacto na satisfação no trabalho, estresse no trabalho, comprometimento, rotatividade etc. (RAGINS, 1997).

Nesta mesma visão, Carr (1999, apud SALGUES et al, 2004) ressalta que o mentor pode desempenhar vários papéis, como ajuda na tomada de decisão na carreira, estímulo e apoio na realização de tarefas e no equilíbrio pessoal e profissional, sendo um catalisador do crescimento e ajudando no desenvolvimento de autoconfiança e de comportamentos positivos.

Zey (1991) complementa que as funções de mentoria podem ser organizadas numa hierarquia, de acordo com a contribuição que cada uma traz para o desenvolvimento gerencial do mentorado, conforme o Quadro 1.

No primeiro nível, o mentor atua como **professor**, investindo seu tempo em ensinar ao mentorado seu trabalho, transmitindo conhecimentos e habilidades necessárias para o seu desempenho e fornecendo informações sobre tendências de mercado, além de mostrar os métodos de gerenciar as pessoas na organização. O sucesso da relação, neste nível, depende da habilidade do mentorado em aprender. O mentor transfere informações sobre auto-apresentação do mentorado e aspectos da vida da organização como política, finanças e personalidades dos gestores, algumas dessas informações podem inclusive ser confidenciais. Na literatura de GI, a auto-apresentação é o uso do comportamento para comunicar alguma informação sobre alguém para outro alguém, visando satisfazer uma audiência ou construir uma imagem pública e congruente com o ideal (BAUMEISTER, 1982). Nessa perspectiva a ajuda do mentor parece ser importante na medida em que o mentorado conta com um mentor que pode ensiná-lo, tornando o processo mais eficiente.

O mentor também apóia o mentorado mostrando o cenário dos possíveis trajetos de carreira dentro e fora da organização o que envolve um redirecionamento das escolhas do mentorado para áreas mais próximas de suas habilidades.

Nível	Atividade de mentoria	Benefício para o mentorado	Investimento primário do mentor
IV	Patrocinador	O mentorado é recomendado pelo mentor para promoção, maior responsabilidade.	Reputação. Carreira.
III	Interventor organizacional	O mentor intercede pelo interesse do mentorado no cenário organizacional, interfere pelo mentorado quando ele precisa.	Relacionamento organizacional, reputação.
II	Conselheiro psicológico/ suporte pessoal	O mentor ajuda na construção do sentido da vida através da confiança, dá conselhos animadores e pode ajudar na vida pessoal.	Emocional. <i>Self</i> ³ .
I	Professor	O mentorado recebe instruções relacionadas às habilidades organizacionais, dicas gerenciais, informações internas.	Tempo.

Quadro 1 - Os quatro níveis no processo de mentoria.

Fonte: Zey (1991, p. 08)

O segundo nível da mentoria é o de **suporte pessoal** ou **aconselhamento**, que tem um foco mais diretivo e motivacional e inclui atividades como suporte psicossociais, na qual o mentor ajuda o mentorado a superar as pressões e tensões que acompanham as transições de posições de responsabilidade; construção da autoconfiança, tanto atitudinais quanto comportamentais, fazendo com que o mentorado consiga adquirir senso de confiança e assuma responsabilidades; e assistência sobre a vida pessoal, quando ajuda o mentorado com relação a pressões familiares, dilemas pessoais e conflitos que interfiram no desempenho do trabalho.

O terceiro nível é o da **intervenção organizacional**, inclui atividades de proteção, na qual o mentor dá suporte ambiental e intervém pelo mentorado em conflitos e situações que o ponha em perigo; marketing do mentorado, salientando suas qualidades para os gestores da organização, ajudando o mentorado a ganhar visibilidade e melhorar a interface em encontros dentro e fora da empresa; e acesso a recursos, quando o mentor utiliza sua posição para tornar disponível para o mentorado, recursos financeiros ou materiais, fontes e linhas de comunicação que não estariam disponíveis para um membro Júnior. Neste nível o mentor pode usar, inclusive, sua reputação para interceder pelo mentorado. O marketing do mentorado parece estar relacionado à estratégia de GI denominada autopromoção, ou realce – promoção dos outros. O mentor pode realçar o mentorado através de elogios em público, por exemplo, contribuindo para a construção da imagem pública do mentorado.

No quarto e último nível, o **patrocínio** ou **promoção direta e indireta**, o mentor recomenda o mentorado para novas posições na organização, é necessário um maior comprometimento do mentor para que o mentorado obtenha mais benefícios. As atividades diretas podem envolver aumento de cargo, expansão da função e ajuste de fatores políticos, já as atividades indiretas incluem facilitar a participação do mentorado em programas de treinamentos internos da empresa, ajuda à admissão em programas gerenciais e ajuda ao mentorado na obtenção de prestígio.

Kram (1983) divide o processo de mentoria em quatro fases cronológicas. A primeira é a **iniciação** da relação, na qual são quebradas as barreiras iniciais e ocorre a identificação entre mentor e mentorado. Nesta fase, fantasias positivas podem emergir, o mentor é alguém admirado, respeitado pelas suas competências e capacidade de promover suporte e servir de guia. Os acontecimentos desta primeira fase ajudam a transformar as fantasias iniciais em expectativas positivas concretas.

A segunda é o **cultivo** da relação, que corresponde ao período no qual o mentorado aprende algumas lições. As expectativas levantadas são continuamente testadas, as funções de desenvolvimento de carreira começam a emergir e, com o passar do tempo e aumento da força

do relacionamento, as funções psicossociais também começam a ser praticadas. Nesta fase, os limites da relação são delimitados e as incertezas, características da primeira fase, já não estão mais presentes.

A terceira fase do processo é a **separação**, que pode ser tanto estrutural quanto psicológica. É marcada por mudanças significativas nas funções proporcionadas pela relação, para ambos os envolvidos na relação, mentor e mentorado. Se a separação estrutural ocorrer no tempo certo, irá estimular uma separação emocional que habilitará o mentorado a testar suas habilidades adquiridas, sem precisar de suporte próximo. No entanto, se a separação estrutural ocorrer prematuramente, pode estimular um período de ansiedade, já que a independência do mentorado ocorreu de forma forçada, antes que ele estivesse necessariamente preparado para tanto. Finalmente, se a separação estrutural ocorrer após a psicológica, os envolvidos podem se tornar ressentidos uns com os outros e, não mais receptivos às mudanças de necessidade e preocupações individuais. Em qualquer um desses três casos, esta fase é um período de ajuste porque a carreira e as funções psicossociais não poderiam continuar da mesma forma que antes.

A última fase é a **redefinição**, ocasião na qual a relação se transforma em amizade e os indivíduos continuam mantendo contato informalmente. Nesta fase podem ocorrer aconselhamentos e suporte técnico ocasionais. O mentorado tira o mentor do pedestal, mas continua com um sentimento de gratidão e realismo sobre as contribuições da relação: aprendizado e conselhos. Caso o mentorado se torne par do mentor, isso pode gerar algum desconforto, enquanto ambos se ajustam à nova relação. Quando a redefinição é caracterizada por hostilidade e ressentimento, após alguns anos de separação, o mentorado pode se sentir abandonado e definir que a relação está terminada, mesmo que esta possa ser revigorada mais tarde. Esta fase é uma evidência das mudanças ocorridas para os envolvidos, ambos vivenciaram alguma forma de desenvolvimento e então a relação já não é mais tão necessária.

O processo de mentoria tem como benefício o suporte que abrangem o senso de identidade e competência interpessoal do mentorado (JANASZ et al, 2003), desenvolvimento de conhecimento, progresso e o melhor desenvolvimento na carreira (ZEY, 1988), identidade profissional clara e bem definida, senso de competência (KRAM, 1983), desenvolvimento dos profissionais, troca de conhecimento e auxílio no processo de *empowerment* (SOUZA et al, 2003). O mentor também tem benefícios com a relação, como rejuvenescimento da carreira, despertar para a criatividade, energia e satisfação, novos conhecimentos, status organizacional, reconhecimento pelo desenvolvimento de talentos, aprendizagem social e emocional, *feedback* e suporte do mentorado (JANASZ et al, 2003). Assim, observa-se que associar os fenômenos mentoria e gerenciamento de impressões aumenta o poder explicativo da realidade organizacional.

4. Gerenciamento de Impressão

Nas interações sociais os indivíduos tentam constantemente influenciar a percepção que os outros fazem a seu respeito. Este fenômeno é denominado de gerenciamento de impressões. O gerenciamento de impressão pode ser entendido como as tentativas conscientes, ou inconscientes, de controlar imagens que são projetadas nas interações sociais, constituindo o processo geral por meio dos quais os indivíduos se comportam para criar uma imagem social desejada (SCHLENKER, 1980; DEAUX; WRIGHTMAN, 1988). Nahavandi e Malekzadeh (1999) entendem o gerenciamento de impressões como um ato consciente de monitorar e gerenciar, de forma cuidadosa, a impressão que se cria em outros. Mendonça (2003) conceitua GI como todas as atividades que um ator social - indivíduo, grupo ou organização - desenvolve no sentido de influenciar o modo como os outros os vêem, ou seja, o controle da impressão ou da imagem que desenvolvem a seu respeito.

Ao discutirem o processo de GI, Leary e Kowalski (1990) defendem que o gerenciamento de impressões envolve dois processos distintos: **motivação para a impressão** e **construção da impressão** (Ver Figura 2). Segundo os autores, cada componente do modelo atua de acordo com diferentes princípios e é afetado por diferentes antecedentes situacionais e propensões. Leary e Kowalski (1990) chamam a atenção para o fato de que em determinadas circunstâncias as pessoas são motivadas a controlar a forma como os outros as vêem. Conforme Leary e Kowalski (1990, p.35):

Este processo de motivação para a impressão é associado ao desejo de criar uma impressão em particular na mente de outros, mas pode, ou não, manifestar-se em evidentes ações relacionadas a impressões. Em algumas instâncias, as pessoas estão altamente motivadas a gerenciar suas impressões, mas se contêm em fazê-lo.

O segundo componente do gerenciamento de impressões, apontado por Leary e Kowalski (1990), envolve a construção da impressão. Os autores argumentam que, estando motivadas a criar determinadas imagens, as pessoas podem modificar seus comportamentos no sentido de afetar as impressões que outras pessoas formam a seu respeito, o que envolve escolher o **tipo de impressão a criar**, bem como decidir precisamente **como isso será feito** (LEARY e KOWALSKI, 1990). Este processo de decidir como criar as impressões desejadas parece representar a implementação do processo de GI planejado, o que vai ao encontro da idéia do uso de estratégias e táticas de GI no sentido de se obter a impressão desejada e com isso propiciar a obtenção dos resultados almejados. As possíveis estratégias e táticas de GI empreendidas pelo ator serão discutidas posteriormente neste texto.

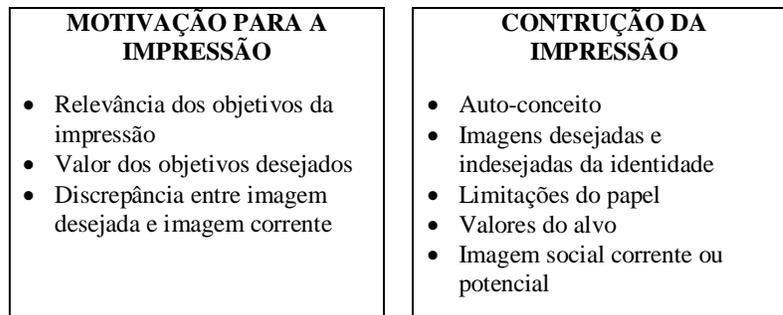


Figura 2 – Os Dois Componentes do Gerenciamento de Impressões

Fonte: Leary e Kowalski (1990)

Ao gerenciar a impressão o sujeito pode utilizar um conjunto de estratégias e táticas para atingir o seu objetivo. Segundo Ralston e Kirkwood (1999) as estratégias são os comportamentos que influenciam diretamente em longo prazo e as táticas são os comportamentos que afetam em curto prazo. Mendonça (2003) defende que o gerenciamento de impressões acontece no primeiro contato entre os sujeitos e permanece durante o curso de relações de longo prazo.

Ao usar estratégias de gerenciamento de impressões, os indivíduos buscam despertar emoções na platéia. Os resultados podem ser negativos, quando as atribuições geradas na platéia forem diferentes das atribuições intencionadas. Segundo Deaux e Wrightman (1988) a escolha da estratégia de GI a ser utilizada dependerá dos objetivos do indivíduo.

A **insinuação** é uma das estratégias de GI mais comumente utilizada (DEAUX; WRIGHTMAN, 1988), sendo o objetivo do ator buscar alcançar uma imagem de amabilidade e afetividade (JONES; PITTMAN, 1982). Na relação de mentoria o mentor pode utilizar esta

estratégia como forma de realçar o mentorado, pois segundo Michener et al (2005) as pessoas tentam se utilizar desta prática quando supõem que a pessoa-alvo concederia os benefícios desejados com esse realce. Esta prática pode envolver comportamentos como a bajulação, o que pode colocar a perder todo o esforço empreendido pelo indivíduo, se não bem gerenciado (MENDONÇA, 2003; MICHENER et al, 2005).

A **autopromoção** é uma estratégia caracterizada por envolver comportamentos que mostram o ator como competente e habilidoso (JONES; PITTMAN, 1982). Pode ser atribuída negativamente quando envolve uma fraude, quando o discurso é diferente da prática ou, quando mal desempenhada pelo indivíduo, pode aparentar arrogância (DEAUX; WRIGHTMAN, 1988). Esta estratégia pode ser utilizada pelos mentores quando eles se mostram aptos e competentes para atrair ou adquirir respeito dos seus mentorados. Os mentores são geralmente vistos como dignos de admiração, instruídos e conselheiros de confiança, que compartilham a sua sabedoria e agem como um exemplo pessoal para o mentorado (SNYDER; COPELAND, 1989 apud SOSIK; LEE, 2002).

Ao utilizar a estratégia de exemplificação, o ator visa despertar comportamentos que o apresentem como moralmente confiável. Isto pode também ser planejado para induzir a imitação por parte dos seguidores. Tratando-se da mentoria, o exercício das funções psicossociais acontece porque pressupõem confiança e intimidade entre mentos e mentorado (KRAN, 1983). Ao inspirar confiança o mentor é visto como um modelo a ser seguido e o mentorado se torna aberto para receber *feedback*.

Na estratégia de **intimidação** o ator procura despertar o medo da platéia, pois deseja ser temido (JONES; PITTMAN, 1982). Essa estratégia parece ser menos utilizada pelo mentor do que as primeiras, pois envolve um reforço negativo que podem gerar insatisfação e desmotivação no aprendiz. Assim, pode-se argumentar que provavelmente o mentor não fará uso desta estratégia, pois não teria sucesso ao tentar intimidar o mentorado.

Já ao utilizar-se da estratégia de **suplicação**, o ator se apresenta como uma pessoa desamparada e dependente dos outros, além de muitas vezes transmitir a impressão de que não é possuidora de certas habilidades que são requeridas em dados momentos (DEAUX e WRIGHTMAN, 1988). Essa estratégia parece ser mais utilizada pelo mentorado do que pelo mentor, já que o mentorado pode estar na fase de aprendizado e pode suplicar para chamar a atenção do mentor para que lhe ensine algo.

Em se tratando das táticas de gerenciamento de impressões, Rosenfeld (1997) afirma que seu objetivo é o de criar uma impressão positiva no alvo, de forma rápida em curto prazo. Argumenta-se que algumas dessas táticas podem ser utilizadas pelo mentor ou mentorado.

O ator pode utilizar-se do ambiente físico para tentar controlar as interações com a platéia, tornando-o agradável, limpo, organizado, bem iluminado etc. As táticas de conformidade e concordância são utilizadas quando o indivíduo concorda com a opinião de alguém para obter a sua aprovação. Já a lisonja é uma tática na qual a pessoa cumprimenta a sua audiência por suas virtudes para parecer amigável (MENDONÇA, 2003). Acredita-se que o mentor e o mentorado podem fazer uso destas táticas para parecer agradável para a platéia e aumentar as suas chances de construir uma imagem positiva.

O indivíduo utiliza-se da tática das desculpas quando admite a responsabilidade pelo acontecimento de um evento indesejado, com o objetivo de obter o perdão da audiência. A tática de persuasão compreende a utilização de argumentos racionais com o objetivo de convencer a platéia quanto ao ponto de vista do ator (MENDONÇA, 2003). O mentorado pode fazer uso desta tática para conseguir que seu mentor o indique para participar de um curso ou de uma seleção interna.

O uso das estratégias de GI pode implicar em dissimulação ou mentira quando a imagem que o ator quiser passar, intencionalmente ou não, for falsa ou não condizente com sua identidade (NAHAVANDI; MALEKZADEH, 1999). Entretanto, assumir que todo

comportamento de gerenciamento de impressão é mal intencionado e busca formar uma impressão falsa implica em um olhar limitado do fenômeno.

Para que o gerenciamento de impressões seja eficiente é necessário que o ator tenha habilidade de identificar, selecionar e aplicar, em situações específicas, princípios de formação de impressões (LEATHERS, 1988). Acredita-se que o mentor pode ajudar o mentorado nesta tarefa e que ambos fazem uso desse comportamento na sua relação, conforme será aprofundado no próximo tópico.

5. Mentoria e Gerenciamento de Impressão: uma tentativa de integração teórica

O uso de comportamentos de gerenciamento de impressões por parte do mentor pode aumentar o nível de imitação e de afeição do mentorado em relação ao mentor (SNYDER; COPELAND, 1989 apud SOSIK; LEE, 2002).

Ao interagir com o mentor o mentorado pode utilizar estratégias e táticas de gerenciamento de impressões e vice-versa. Isso leva a crer que a utilização dessas estratégias e táticas de GI podem influenciar no estabelecimento da relação de mentoria, afetar a imagem do sujeito, sua avaliação etc.

A relação de mentoria se dá em um contexto social, representado na Figura 3 pelo círculo tracejado cinza, a partir da interação social. Nesse contexto o mentor e o mentorado interagem, desempenhando seus papéis sociais e utilizando as estratégias e táticas de gerenciamento de impressão. A interação social envolve a comunicação face a face, às ações e reações entre pessoas. É estruturada em torno das normas, *status* e papéis. O *status* é a posição reconhecida ocupada por uma pessoa em uma interação. Pode ser atribuído, se for independente da capacidade, do esforço e das realizações do indivíduo ou adquirido, quando decorrente da capacidade, do esforço e das realizações do indivíduo ou adquirido. À medida que as pessoas ocupam *status* elas desempenham papéis. Um papel é um comportamento esperado de uma pessoa que ocupa uma determinada posição na sociedade (BRYM et al, 2006).

Zey (1991) aponta que o mentor exerce algumas funções ao longo da relação de mentoria, o que chamamos aqui de papéis. Assim, um indivíduo que ocupa o status de mentor exerce inicialmente o papel de professor, ajudando no exercício das atividades do mentorado; depois passa a ser um conselheiro, ajudando na vida pessoal do mentorado; em seguida passa a ser um mediador, intercedendo pelo interesse do mentorado; e finalmente um patrocinador, quando o mentor indica o mentorado para uma promoção, por exemplo. Contudo, acredita-se que o mentorado também tem papéis, já que se trata de uma relação. Assim, seguindo a lógica do Zey (1991) propõe-se que o mentorado tem o papel de aluno, aconselhado, mediado e patrocinado, conforme se pode observar no segundo triângulo azul, na Figura 2. Esses papéis estão separados por linhas tracejadas porque, apesar de existir uma hierarquia dos papéis, a depender da profundidade e tempo na qual a relação foi estabelecida, um mesmo papel pode ser exercido em diversos estágios da relação.

Acredita-se que na interação mentor-mentorado ocorre o gerenciamento de impressões. Para que a relação de mentoria se estabeleça a impressão que o mentor e o mentorado terão um do outro parece influenciar na criação deste vínculo. Para Mendonça (2003) uma impressão é uma idéia, um sentimento ou uma opinião que o indivíduo tem sobre alguém, ou que alguém transmite ao indivíduo, podendo significar o efeito que uma experiência ou uma pessoa tem sobre alguém. Nesse contexto o gerenciamento de impressões entre o mentor e o mentorado parece influenciar na criação e manutenção do vínculo e ajudar no exercício das funções da mentoria.

A empatia entre o mentor e o mentorado parecer ser um fator primordial para o estabelecimento da relação de mentoria (HIGGINS; KRAM, 2001; GOLEMAN, 1996), sendo assim, a utilização da estratégia de insinuação, quando os atores usam comportamentos para

fazê-los parecer mais atrativos e simpáticos para outros, pode influenciar no processo de empatia gerando os primeiros passos para que a relação de mentoria seja estabelecida.

Em se tratando da relação de mentoria, acredita-se que dentre as estratégias de gerenciamento de impressões que podem ser aplicadas durante a interação mentor-mentorado estão a insinuação, autopromoção e exemplificação. Por exemplo, o mentorado pode usar a insinuação para parecer agradável e conquistar a empatia do mentor, pode se valer da autopromoção para barganhar um patrocínio do mentor ou, ainda, o mentor pode utilizar a exemplificação para parecer confiável.

Acredita-se também que algumas táticas de gerenciamento de impressões podem ser observadas na relação de mentoria, o que pode possibilitar uma maior eficiência no desempenho de suas funções de carreira e psicossociais.

A lisonja, ou seja, cumprimentar outros por suas virtudes num esforço para parecer perspicaz e amável, pode contribuir com o sentimento de aceitação e confirmação do mentorado. O mentorado pode utilizar a tática do *self-handicapping* para demonstrar impedimentos os quais reduziriam a probabilidade de um bom desempenho, proporcionando uma desculpa plausível para fracasso em alguma possível tarefa desafiadora dada pelo mentor.

O retângulo laranja mostra as fases da mentoria, segundo Kram (1983): iniciação, quando ocorre a identificação entre o mentor e o mentorado; cultivo, quando as funções psicossociais começam a ser praticadas, incluindo o papel de conselheiro, e as funções de carreira começam a emergir; separação, quando mudanças significativas emergem na relação; e redefinição, quando a relação se transforma em amizade.

O retângulo verde se refere à carreira do mentorado. A carreira é uma seqüência de posições ocupadas por uma pessoa durante o tempo de sua vida, envolvendo aspectos objetivos e subjetivos numa seqüência pré-ocupacional, ocupacional e pós-ocupacional (SUPER; HALL, 1978). Os indicadores objetivos de uma carreira abrangem número de promoções, salário etc. Já os aspectos subjetivos englobam a percepção do indivíduo quanto à sua satisfação no trabalho e no progresso de sua carreira. Atualmente, sucesso na carreira vem sendo definido como resultados ou realizações positivas psicológicas ou relacionadas ao trabalho que o indivíduo acumula como consequência de sua experiência. O sucesso no gerenciamento da carreira é alcançado através do desenvolvimento da identidade própria e da consistência dessa identidade com as estratégias de carreira e resultados conquistados (CALLANAN, 2003), podendo o mentor ajudar nessa conquista.

Há diferentes perspectivas de carreira, contudo neste estudo adotou-se o modelo de Levinson et al (1978) e Dalton et al (1977), por se acreditar que essas teorias têm uma relação mais forte com os fenômenos estudados.

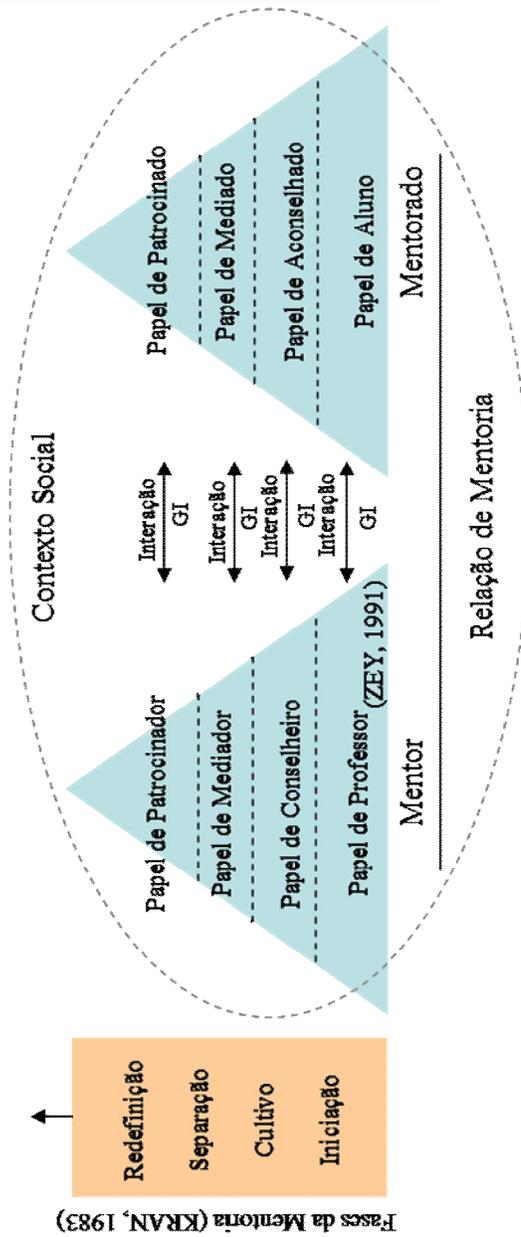
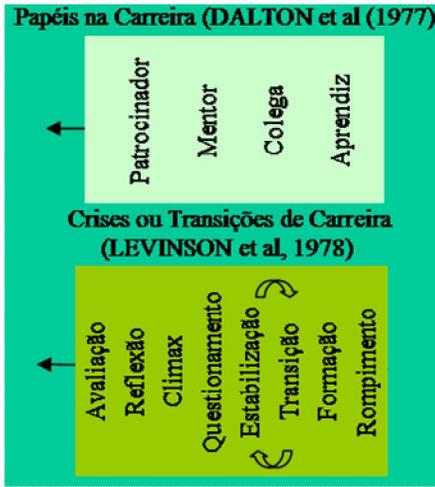


Figura (3) – Ligações entre Mentoria e Gerenciamento de Impressões
Fonte: Autores, baseado em Kram (1983), Zey (1991), Levinson et al (1978) e Dalton et al (1977)

Levinson et al (1978) analisam a carreira profissional enquanto uma série de crises ou transições que ocorrem na vida adulta. Os autores concluíram em seu estudo que a transição inicial para a vida adulta ocorre entre os 17 e 22 anos, fase na qual o indivíduo deve **romper** com a dependência financeira e emocional dos pais, passando a ser ele mesmo. Dos 22 aos 28 anos, o indivíduo entra no mundo adulto, completa sua **formação** e começa a criar comprometimento para o futuro, escolhe então um estilo de vida e uma carreira. Dos 28 aos 33, é a fase de **transição** dos 30 anos, na qual o indivíduo revê seu progresso na direção de seus objetivos pessoais e de carreira previamente estabelecida. Dos 33 aos 40 anos ocorre a **estabilização**, quando tudo está subordinado ao avanço no trabalho e na carreira; o indivíduo luta para se tornar ele próprio, os contatos sociais são minimizados para permitir que ele se concentre no trabalho, no lugar de amigos ele pode procurar um mentor na empresa para ajudá-lo a subir hierarquicamente. Dos 40 aos 45 anos ocorre a **transição** para a meia-idade, na qual o indivíduo revê outra vez seu progresso na carreira. Dos 45 aos 50 anos, é o período da meia idade, na qual o indivíduo se **estabiliza** em novas ou reafirma perspectivas de carreira, dedica-se a antigos relacionamentos e desenvolve novos com maior consciência. Dos 55 aos 60 anos, é a fase de transição dos 50 anos na qual reaparecem as **questões** e as tarefas que não foram satisfatoriamente resolvidas nas outras transições. Dos 55 aos 60 anos ocorre o **clímax** da meia-idade, um período relativamente estável, tenham ou não suas ambições satisfeitas, eles aceitam o fato; os que forem capazes de rejuvenescer e enriquecer suas vidas podem obter realização neste período. Dos 60 aos 65, ocorre a última transição adulta, nesse momento muitos se aposentam e passam por uma profunda **reflexão**. Dos 65 em diante, ocorre a última fase adulta, um período de **avaliação** e recapitulação (LEVINSON et al, 1978).

É na fase de formação da carreira que o indivíduo precisa de um apoio técnico forte, usando o mentor seu papel de professor, ajudando o mentorado no desempenho de suas atividades no trabalho. Nas fases de transição o mentor pode exercer o papel de conselheiro, servindo de guia e apoiando o mentorado psicologicamente. Na fase de estabilização o mentor pode ser um patrocinador do mentorado, indicando-o para promoções, como ressaltou o próprio Levinson et al (1978).

Assim, parece ficar claro que para que cada papel seja exercido pelo mentor e mentorado faz-se necessário que fases sejam conquistadas, contudo o ingresso em uma nova fase não implica na extinção do papel anterior da pirâmide. É bem provável, por exemplo, que o mentorado que esteja na maturidade ou no clímax da carreira não precise que o mentor exerça o papel de professor com a mesma intensidade que alguém que esteja no início da carreira ou em fase de formação, contudo o papel de conselheiro pode ser algo considerado fundamental em qualquer estágio da carreira.

Corroborando essa visão também pode haver uma inversão de papéis, ou uma mentoria mútua onde no estágio de maturidade, por exemplo, o mentorado exerça o papel de professor do mentor, isso pode ocorrer quando o mentor e o mentorado ocupam cargos elevados na estrutura hierárquica de uma organização e alcançaram a maturidade na carreira. O presidente de uma organização normalmente não tem conhecimento técnico em todas as áreas da empresa onde atua, podendo recorrer a seus diretores para colher informações e dar suporte a tomada de decisões referentes a questões técnicas específicas, conforme o caso estudado por Souza (2006).

Outra perspectiva é a dos papéis de carreira profissional (DALTON et al, 1977). Quando iniciam sua carreira, os indivíduos ocupam o papel de **aprendiz**, fazem trabalhos de rotina sob a orientação de mentores que os ajudarão a aprender, nesse momento os aprendizes têm certo grau de dependência. No segundo nível, passam a ser considerados **colegas**, pessoas que contribuem com o desenvolvimento da organização, continuam subordinados a alguém, mas dependem menos dos superiores para conselhos ou direcionamentos. Em seguida passam

a ser **mentores**. Por fim, podem se tornar **patrocinadores**, ou seja, administradores de alto nível que definem a direção da organização como um todo ou de algum segmento.

Os administradores precisam entender a carreira como mentores, pois alguns estudos comprovam que o relacionamento com mentores representa um papel fundamental no apoio às pessoas com carreiras bem sucedidas. Um exemplo disto é o estudo de Fagenson (1989) que verificou que os mais bem sucedidos presidentes de corporações norte-americanas reconhecem a influência de mentores em sua vida profissional.

Como se pode observar as perspectivas de carreira e as fases da mentoria não se contradizem, mas se complementam, contribuindo assim para um maior aprofundamento dos fenômenos estudados de forma associada.

6. Considerações Finais

A literatura ressalta a importância da mentoria e do gerenciamento de impressões. Associar esses fenômenos parece natural, pois ambos dependem da interação social para se concretizarem. Assim, a proposta deste estudo foi discutir o gerenciamento de impressões na relação social entre mentor e mentorado.

Os resultados deste trabalho permitiram inferir que os atores também na relação mentor- mentorado gerenciam sua imagem.

A impressão que o mentor e o mentorado terão um do outro parece influenciar no estabelecimento da relação de mentoria. Quanto mais os mentores e mentorados forem eficientes no gerenciamento da sua imagem mais facilmente esse laço pode ser estabelecido e mantido, ajudando assim, no exercício das funções de mentoria.

A utilização da estratégia de insinuação, quando os atores tentam parecer mais atrativos e simpáticos para outros, pode influenciar no processo de empatia gerando os primeiros passos para que a relação de mentoria nasça.

Durante a interação mentor mentorado, esses atores podem utilizar as estratégias de insinuação, quando o mentorado quiser parecer mais simpático e ganhar a empatia do mentor; autopromoção, para parecer mais competente e ser indicado para promoção pelo mentor; e exemplificação, quando o mentor quiser passar uma imagem de confiança para o mentorado.

Algumas táticas de gerenciamento de impressões também podem ser utilizadas proporcionando, inclusive, uma maior eficiência no desempenho das funções de mentoria. O cumprimento do mentorado num esforço para parecer perspicaz, ou seja, o uso da tática da lisonja pode contribuir para o sentimento de aceitação do mentorado. Já o *self-handicapping* pode ajudar o mentorado a se redimir com o mentor de um mau desempenho em um determinado desafio.

Como sugestão, propõe-se estudar a relação na realidade virtual uma vez que com o advento da Internet é crescente a interação mediada por computador; entender a influência da relação de poder no construto apresentado, já que os mentores podem ocupar cargos de liderança e exercer influência nos mentorados; e investigar empiricamente o modelo proposto visando corroborar as considerações aqui desenvolvidas.

Por fim, investigar quais as ligações teóricas entre mentoria e gerenciamento de impressões nas relações mentor e mentorado, contribuiu para o melhor entendimento dos fenômenos estudados e proporcionou a criação de um modelo inicial que pode servir de ponto de partida para se pesquisar o construto no campo.

7. Referencias

BAUMEISTER, R. F. Motives and costs of self-presentation in organizations. In: GIACALONE, Robert A. e ROSENFELD, P. (eds.) **Impression management in the organization**. Hillsdale: LEA, 1989.

- BLASS, Fred R.; BROUER, Robyn L.; PERREWÉ, Pamela L.; FERRIS, Gerald R. Politics Understanding and Networking Ability as a Function of Mentoring: The Roles of Gender and race. **Journal of Leadership & Organizational Studies**. v.14, n. 2, 2007. p. 93-105
- BOZEMAN, D. P.; KACMAR, K. M. A cybernetic model of impression management process in organization. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. v. 69, n. 1. March, p. 9-30, 1997.
- BRYM, R. LIE, J. HAMLIN, C. L. MUNTZBERG, R. SOARES, E. V. SOUTO MAIOR, H. P. **Sociologia: sua bússola para um novo mundo**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.
- COOPER, Cary L. e ARGYRIS, Chris (org.). **Dicionário enciclopédico de administração**. São Paulo: Atlas, 2003.
- DEAUX, K.; WRIGHTSMAN, L. S. **Social Psychology**. 5. ed. Belmont: Brooks/Cole, 1988.
- DELOITTE. **Pesquisa sobre políticas e práticas de capital humano no Brasil**. 2002. Disponível em: <[http://www.deloitte.com.br/...](http://www.deloitte.com.br/)> Acesso em 2002.
- EDGAR, Andrew e SEDGWICK, Peter (eds.). **Teoria cultural de A a Z: conceitos-chave para entender o mundo contemporâneo**. São Paulo: Contexto, 2003.
- GOFFMAN, Erving. **The presentation of self in everyday life**. Garden City: Doubleday Anchor Books, 1959.
- GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. Editora Objetiva, 1996.
- HIGGINS, M. C.; KRAM, K. E. Reconceptualizing mentoring at work: a developmental network perspective. **Academy of Management Review**. v. 26 (2), p. 246-288, 2001.
- HUBER, Nick. **Employers take a risk by not training their trainers**. Computer Weekly. Business Source Premier. Great Britain. p. 53, 2004.
- JANASZ, Suzanne C.; SULLIVAN, Sherry E.; WHITING, Wicki. Mentor networks and career success: lessons for turbulent times. **Academy of Management Executive**. v. 17, n.4, 2003.
- JONES, E. E.; PITTMAN, T. S. Toward a general theory of strategic self presentation. In: SULLS, J. (ed.). **Psychological perspectives on the self**. Hillsdale: Erlbaum, 1982.
- KRAM, K. E. Phases of mentor relationship. **Academy of Management Journal**. v. 26, p. 608-665, 1983.
- LEATHERS, D. G. L. **Impression Management Training: Conceptualization and Application to Personal Selling**. Journal of Applied Communication Research. Fall, 1988, 16(2), 126-145.
- MENDONÇA, J. R. C. **O Estudo do Gerenciamento de Impressões nas Organizações: uma visão geral sobre o tema e considerações sobre a pesquisa e a produção no Brasil**. In: CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **Organizações, Cultura e Desenvolvimento Local: a agenda de pesquisa do observatório da realidade organizacional**. Recife: EDUFEPE, 2003.
- LEARY, Mark R e KOWALSKI, R. M. Impression management: a literature review and two component models. **Psychological Bulletin**, v. 107, 1990. p. 34-47.
- MINTZBERG, H. **The Nature of Managerial Work**. New York: Harper & Row, 1973.
- MCCALL, G. J.; SIMMONS, J. L. Levels of analysis: the individual, the dyad and the larger social group. In MONTGOMERY, B. M.; DUCK, S. (eds.). **Studying interpersonal interaction**. Guilford., 1991.
- MICHENER, Andrew ; DeLAMATER, John D.; MYERS, Daniel J. **Psicologia Social**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- NAHAVANDI, Afsaneh e MALEKZADEH, Ali R. **Organizational behavior: the person-organization fit**. New Jersey: Prentice-Hall, 1999.
- NOE, R. A. An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationship. **Personnel Psychology**. v. 41, p. 457-479, 1988.

- RALSTON, Steven M. e KIRKWOOD, William G. The trouble with applicant impression management. **Journal of Business and Technical Communication**, v. 13, No 2, p. 190-207, 1999.
- RAGINS, B. R. Diversified mentoring relationship in organization: a power perspective. **Academy of Management Review**. v. 22, n.2, p.482-521, 1997.
- ROSENFELD, P.; GIACALONE, R. A.; RIORDAN, C. A. Impression management, fairness and the employment interview. **Journal of Business Ethics**. Dordrecht: jun, 1997.
- SALGUES, L. J. V.; DIAS, S. M. R. C.; MORAES, I. C. Processo de Mentoria: Existência de Múltiplos Mentores e as Características de uma Relação de Mentoria. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós- Graduação em Administração - ENANPAD. 26., 2004, Curitiba-PR. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. CD-ROM.
- SCHLENKER, Barry R. **Impression Management: the self-concept, social identity, and interpersonal relations**. Monterey: Brooks/Cole, 1980.
- SOSIK, John J.; LEE, David L. Mentoring In Organizations: A Social Judgment Perspective For Developing Tomorrow's Leaders. **The Journal of Leadership Studies**. v. 8. n. 4. 2002. p. 17-32
- SOUZA, D. C.; DOURADO, D. C. e GOMES, R. A realidade observada de um programa de mentoria: O que a máscara esconde? O caso de uma multinacional de consultoria. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós- Graduação em Administração - ENANPAD. 27. 2003, Atibaia-SP. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. CD-ROM.
- SOUZA, D. C. **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. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2006.
- ZEY, M. G. A mentor for All. **Personnel Journal**, January 1988.
- ZEY, M. G. **The mentor connection: strategy and alliances in corporate life**. New Brunswick : Transaction Publishers, 1991.

¹ A palavra mentoria é originária do inglês *mentoring*.

² Originalmente Zey (1991) usa o termo “função”.

³ O *self* consiste em idéias e atitudes de uma pessoa a respeito de quem ela é (BRYM et al, 2006).