

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS ESCOLA
DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

ERIKA CAMPOS MARTINS FERNANDES

***MENTORING*: INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO
DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

**Belo Horizonte
2017**

ERIKA CAMPOS MARTINS FERNANDES

***MENTORING*: INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO
DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

Monografia apresentada ao Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG como pré-requisito para obtenção do título de especialista em Gestão da Informação e Pessoas.

Linha de Pesquisa: Gestão & Organização do Conhecimento.

Orientador: Professor Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa.

**BELO HORIZONTE
2017**

Dedico este trabalho a todos os mestres: Deus, meus pais, irmãos, esposo, filha, familiares, amigos, colegas e a todos os educadores e mentores que, de alguma forma, em algum momento, contribuíram para o meu aprendizado, desenvolvimento e crescimento.

AGRADECIMENTOS

A Deus, mestre maior, pelos ensinamentos mais profundos, pela força, luz e proteção.

Ao meu orientador, professor Ricardo Rodrigues Barbosa, que na qualidade de mentor, me apresentou o caminho e direcionou a construção deste trabalho. Agradeço, especialmente, a sua atenção, dedicação, paciência, confiança, e por acreditar em minha capacidade.

A toda a equipe de professores do Curso de Especialização em Gestão de Informação e Pessoas, que me inseriram nesse campo do conhecimento.

Aos colegas de trabalho pela compreensão e parceria em todas as oportunidades.

Meus pais, alicerces em minha trajetória, por me mostrarem, sobretudo, que com amor somos capazes de vencer.

A minha amada mãe, em memória, exemplo de serenidade, força, coragem e extrema alegria, com quem pude aprender, especialmente em seus momentos de sofrimento e dor, a ver a vida com glória, firmeza e resignação.

Aos meus queridos irmãos Cesar e Cristiano que ainda me ensinam a repartir e a respeitar as diferenças.

Ao meu marido Ricardo e minha filha Daniele, parceiros e amigos, pela dedicação, preocupação, paciência e cumplicidade. Acima de tudo pelo amor e respeito.

À minha amável filha Daniele, presente divino, pela grande chance da maternidade. Até hoje, em cada etapa, um novo aprendizado.

A todos os familiares e amigos por grandes momentos de trocas, experiências e conselhos.

A todas as pessoas que, por algum motivo, em determinados momentos, sejam bons ou ruins, cruzaram a minha caminhada nesta existência, rumo ao crescimento.

RESUMO

Em decorrência das extensas transformações vivenciadas, em um cenário corporativo altamente inovador e competitivo, verifica-se que as organizações vêm apresentando uma nova postura em relação ao gerenciamento das pessoas em seu universo, em busca da construção do seu próprio saber. O seu efetivo conhecimento, especialmente aquele concebido no intelecto de seus atores, particularmente como produto de suas vivências e experiências no decorrer de uma longa jornada profissional, passa a ser extremamente significativo e valioso para a sua sobrevivência. Nesta perspectiva, torna-se essencial entender de que modo esse saber tão pessoal e diferenciado pode ser prontamente externalizado e disseminado, facilitando a troca de know-how e a promoção de um aprendizado constante. Como propósito, este trabalho aborda o estudo do *mentoring*, buscando conhecer sua essência e, principalmente, demonstrar os resultados encontrados na literatura sobre sua aplicação em relação à construção do conhecimento para o fomento do aprendizado no âmbito das organizações. Optou-se por uma revisão de literatura correlata ao tema. Foi realizada, ainda, uma busca na base de dados Scopus, onde foram selecionados 4 artigos, no período de 2001 a 2017, que evidenciassem resultados da relação entre *mentoring*, desenvolvimento da carreira profissional e construção do conhecimento em organizações. A perspectiva do *mentoring* como importante instrumento de disseminação de conhecimentos nas corporações, tem crescido significativamente nas últimas duas décadas, demonstrando sua real dimensão e eficácia enquanto prática de orientação na formação do conhecimento, para o desenvolvimento da carreira profissional, e no gerenciamento do aprendizado. Apesar de, informalmente, esta prática estar presente em diversas áreas e setores da organização, verificou-se que um programa de *mentoring* formal apresenta-se como o mecanismo potencial para a efetiva disseminação, criação e organização do saber existente na organização para o desenvolvimento do aprendizado e da carreira, por se constituir em um processo cuidadosamente planejado e oficialmente estruturado em fases, para a alcance de determinadas metas. Manifesta-se, portanto, a convicção de que esta prática, quando formalizada em uma relação de confiança, com missões previamente estabelecidas, é capaz de orientar, construir, sistematizar experiências e conhecimentos, facilitando, assim, o seu compartilhamento e entendimento, especialmente quando se trata do saber tácito.

Palavras-chave: *Mentoring*. Gestão da Informação. Gestão do Conhecimento. Aprendizagem organizacional.

ABSTRACT

As a result of the extensive transformations currently experienced in a highly innovative and competitive corporate environment, organizations have been presenting a new posture regarding the management of people in their universe, in search of the construction of their own knowledge. His effective knowledge, especially that conceived in the intellect of his actors, particularly as a product of his experiences and experiences over a long professional journey, becomes extremely significant and valuable for his survival. In this perspective, it is essential to understand how this personal and differentiated knowledge can be promptly outsourced and disseminated, facilitating the exchange of know-how and the promotion of constant learning. As a purpose, this work addresses the study of mentoring, seeking to know its essence and, mainly, to demonstrate the results found in the literature on its application regarding the construction of knowledge to foster learning within organizations. We chose a literature review related to the topic. A search of the Scopus database was carried out, where 4 articles were selected from 2001 to 2017 to show the results of the relationship between mentoring, career development and knowledge construction in organizations. Results: the prospect of mentoring, as an important instrument for the dissemination of knowledge in corporations, has grown significantly in the last two decades, demonstrating its real dimension and effectiveness as a practice of assistance in knowledge formation, professional career development, and management of learning. Although, informally, this practice is present in several areas and sectors of the organization, a formal mentoring program presents itself as the potential mechanism for the effective dissemination, creation and organization of the existing knowledge in the organization for the development of learning and career, for it to be a carefully planned and officially structured process in phases, to reach certain goals. The conviction is therefore that this practice, when formalized in a relationship of trust, with previously established missions, is capable of orienting, constructing, systematizing experiences and knowledge, thus facilitating their sharing and understanding, especially when it is tacit knowledge.

Keywords: *Mentoring. Information management. Knowledge management. Organizational learning.*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Justificativa	10
1.2 Objetivo geral	14
1.3 Objetivos específicos.....	14
2 O MENTORING	14
2.1 O Contexto do <i>mentoring</i> organizacional.....	17
2.2 O papel do mentor em um programa <i>mentoring</i>	20
2.3 <i>Mentoring</i> na aprendizagem profissional.....	22
2.4 <i>Mentoring</i> como processo sistematizado ao conhecimento	33
3 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	36
4 REFERÊNCIAS	38

1 INTRODUÇÃO

“Tell me and I forget, teach me and I may remember, involve me and I learn”.

Benjamin Franklin

Inseridas em uma atmosfera de sucessivas transformações, proporcionadas essencialmente por um fluxo ilimitado de informações, tendo como principal consequência à abertura de mercados, as organizações se encontram diante da necessidade de estimular seus colaboradores a adquirir novos conhecimentos, em busca de um aprendizado constante, que promova o seu aperfeiçoamento e a consolidação de seu papel.

O sucesso das organizações sustenta-se em sua competência para arquitetar o próprio saber. Todavia, a realidade dos gestores que buscam atuar na área do conhecimento, particularmente no que tange à questão da socialização entre os seus colaboradores, para a troca e o compartilhamento de informações, torna-se desafiadora. A todo o momento, esses profissionais estão sendo instigados a uma nova postura, a lançarem um novo olhar em suas relações, com os mais diversos atores em seus ambientes de trabalho, frente a novos valores e a mudanças de paradigma, assim como nos mostra Zabet e Silva (2002, p.11):

[...] estamos assistindo ao alvorecer de uma nova sociedade, caracterizada como “pós-industrial” (De Mais), “em rede” (Castells), “do conhecimento” ou “da informação” (Drucker).

Sabe-se que a forma mais eficaz de se integrar uma organização é por meio da comunicação interna, que carece de especial atenção e de estímulo. Os indivíduos aprendem e crescem uns com os outros, através da troca de saberes e, especialmente, de experiências pessoais, construídas ao longo do tempo, que frequentemente são identificadas como formas de conhecimento intangíveis e insubstituíveis.

Com a percepção desta compreensão, os comportamentos e relacionamentos humanos também têm sido cada dia mais estudados e questionados, especificamente no contexto das organizações que, ao deixarem de

se preocupar basicamente com os aspectos financeiros de suas relações, vêm buscando reavaliar suas convicções e sua maneira de gerir os relacionamentos, como nos mostra Kunch (2010, p.13):

Percebemos que as organizações estão hoje direcionadas para a busca de novos conhecimentos teóricos que possam explorar o entendimento e a participação ativa dos seus públicos na construção e no desenvolvimento de maior sociabilidade, liberdade e diversidade.

Os elementos acima identificados salientam que, para se manterem como “organismos vivos”, as instituições precisam valorizar seu capital intelectual ativo e definir melhor um caminho, que venha facilitar e promover a interação e o diálogo entre seus atores, visando à construção de seu próprio aprendizado, como nos evidencia ainda Kunch (2010, p. 13):

Somos responsáveis e ao mesmo tempo instrumento de nossas próprias criações. A cada nova prática, nosso entendimento sobre a organização se modifica. Nesse processo, é fundamental entendermos que as experiências humanas é que possibilitam a existência de novas práticas. Não somos mais meros espectadores e observadores. Somos atores. Olhamos, refletimos e criamos os contextos dos quais fazemos parte.

Diante de uma nova consciência, em meio a um processo de sensibilização, amadurecimento e evolução, percebe-se que as organizações vêm adquirindo uma postura mais holística, identificando que o conhecimento renovador também pode ser assimilado por meio de uma estratégia de gestão do conhecimento denominada *mentoring*. Tal estratégia apresenta-se como uma prática valiosa que, por se fundamentar em uma relação de convívio e confiança entre os colaboradores da organização, favorece a interação e contribui para minimizar as barreiras que inibem o desenvolvimento da aprendizagem sistêmica organizacional. Nesse sentido, Morgan (1983, p. 223), citado em Marchiori (2010), ao tratar dos desafios da comunicação interna nas organizações, nos expõe:

A teoria organizacional funcionalista tem sido a criação e a elaboração de uma linguagem que crie e sustente um sistema de valores para o conhecimento e gerenciamento da experiência organizacional.

Institui-se então o estudo do *mentoring*, na tentativa de conhecer como as organizações, atualmente focadas em uma nova era de perspectivas, podem promover a interação e a comunicação entre seus colaboradores para coordenar a criação, a transferência de conhecimentos e, particularmente a retenção de seu próprio saber, considerados tão estratégicos para o seu ciclo de vida.

Este trabalho se constitui em uma revisão de literatura, por meio da qual serão destacadas as características e funções do *mentoring*, bem como a apresentação dos resultados de algumas pesquisas a respeito de sua utilização em ambientes organizacionais. Nessa intenção, foi realizada uma consulta na base de dados Scopus do Portal Capes para a seleção de artigos que tivessem relação direta com o conteúdo a ser elaborado. Inicialmente ao utilizar o termo *mentoring and knowledge*, foram identificados 52 artigos no período de 1993 a 2017. Limitando a busca com as palavras-chave: *mentoring, Knowledge management e knowledge transfer* foram identificados 27 artigos, no período de 2001 a 2017, dentre os quais, ao se definir a área de busca: *business, management and accounting*, obtivemos como resultado um total de 8 artigos, no idioma inglês, referentes ao período de 2001 a 2017. Deste total, elegeu-se 4 estudos, considerados relevantes por evidenciarem resultados da relação entre *mentoring*, desenvolvimento da carreira profissional e construção do conhecimento em organizações.

1.1 JUSTIFICATIVA

No contexto organizacional, Marchiori (2010) relata que a comunicação corporativa ainda é concebida como um simples meio de transmissão de informações, consideradas úteis pelos próprios funcionários ao desenvolvimento de suas atividades de trabalho, e não como um processo coordenado de disseminação de saber, que incentive e viabilize a construção e a organização de um conhecimento aprofundado. Este processo pode ser estimulado através do diálogo direto, estabelecido entre pares, para uma formação profissional que ampare a realidade organizacional.

Da mesma forma, Fleig-Palmer e Schoorman (2011) revelam que Cascio & Aguinis (2008) e DeLong (2004) caracterizam como crítica a disseminação de saberes entre os atores das organizações. Este fato acaba exigindo delas uma maior concentração em processos como o *mentoring* para apoiar um efetivo envolvimento e comprometimento. Nesta percepção, eles defendem que “as organizações devem facilitar a transferência de conhecimentos entre seus funcionários”.

No mesmo sentido, Marchiori (2010) nos informa que “A International Association of Business Communicators (IABC)”, em um estudo realizado no ano de 2005, na tentativa de apontar os desafios sobre as melhores práticas de interação entre os funcionários de uma organização, apresentou três pontos relevantes:

- a) “O diálogo é crucial”: ao facilitar a comunicação, a organização motiva o comprometimento de seus funcionários em ajudar a atingir sua estratégia de negócio;
- b) “Liderar e gerenciar a comunicação interna”: é essencial desenvolver um vínculo entre os seres humanos, de tal maneira que as informações vitais ao funcionamento da organização sejam facilmente localizadas, transmitidas, compartilhadas, ou seja, aplicadas ao desenvolvimento de habilidades e ao aprendizado, em todas as áreas, especialmente em atividades complexas;
- c) “Gerenciar o excesso de informação”: torna-se realmente relevante selecionar tanto as informações valiosas para a organização quanto o seu meio transmissor, para que os funcionários possam aprender o que é essencial. Para tanto, as organizações estão revendo seus processos de comunicação interna.

Conforme argumentado por Tarapanoff (2011, p.26), na medida em que a aprendizagem organizacional se estabelece como uma nova realidade econômica e social, ela expõe novos desafios e necessidades globais para a organização, tais como a capacidade de inovar em relação a comportamentos tradicionais e o empenho para buscar ideias criativas para a solução de problemas.

Nessa percepção, reconhece-se que o aproveitamento do potencial humano passou a ser uma das principais prioridades da administração moderna, o que envolve o desenvolvimento de habilidades práticas e cognitivas, além de comportamentos que viabilizem uma construção contínua de conhecimento e a sua disseminação por toda a organização.

Verifica-se, portanto, entre as formulações, a confluência entre *mentoring*, comunicação e aprendizagem. Esta ferramenta, enquanto um processo coordenado de aprendizado, promove a socialização, ou seja, a construção de um ambiente de interação direta e convívio diário, por meio de uma relação entre pares de atores da organização. Reconhece-se aqui que sua função social é suscitar a aproximação, o convívio e o diálogo, articular a comunicação interna, minimizando as suas barreiras, e semear a conexão e a disseminação de conhecimentos entre os indivíduos. Percebe-se que relacionamentos de parceria motivam os funcionários e estimulam um verdadeiro aprendizado.

Igualmente, para se caracterizar e contemplar um universo de aprendizado em concordância com os objetivos da organização é imprescindível à identificação de competências individuais e organizacionais. Ao assinalar e desenvolver habilidades, a organização impulsiona o seu conhecimento e a experiência de seus membros, estimulando a adaptação e o aperfeiçoamento.

Para se construir uma reflexão em torno destes pressupostos, identifica-se, inclusive, a relação entre *mentoring* e competência informacional no universo organizacional. Assim, intenta-se mencionar um de seus aspectos conceituais, que servirá para ajudar no entendimento do presente trabalho.

Segundo Alves e Campello (2012), a competência informacional no ambiente de trabalho ainda requer uma visão mais ampliada, que possa alcançar vários tipos de experiências quanto ao trato e o uso da informação. Destarte, ao indicar a competência informacional neste trabalho, considerar-se-á uma das sete categorias apresentadas pelas autoras em “a experiência da ampliação do conhecimento”, onde Alves e Campello (2012) esclarecem:

A competência informacional é experimentada como a capacidade de trabalhar numa nova perspectiva de conhecimento pessoal, de tal forma que resulta geralmente no desenvolvimento de novas ideias ou soluções criativas. Neste caso, o conhecimento pessoal, a experiência e a intuição proporcional ao uso da informação de forma criativa, gerando novos conhecimentos. (BRUCE 1997, 1999 citada em ALVES E CAMPELLO, 2012).

Portanto, do ponto de vista estratégico, o *mentoring* tem sido apontado como uma ferramenta viável para favorecer a transferência e a disseminação de saber e a construir conhecimentos organizacionais, na medida em que estabelece relações pessoais dinâmicas, de forma positiva e, conseqüentemente, o desenvolvimento de habilidades profissionais.

Apesar de pouco citada e explorada no Brasil, a estratégia *mentoring* nos é apresentada por autores e pesquisadores como um estímulo ao aprendizado, à capacitação da força de trabalho e ao desenvolvimento das corporações, como podemos apreender em Lotz e Gramms (2014, p. 235):

Mentoring é uma abordagem de orientação profissional e pessoal com elevada amplitude, em que um profissional, com larga experiência e forte sustentação teórica e prática – o mentor – auxilia uma pessoa com menores experiências e conhecimento – o mentorado – em aspectos gerais e específicos para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. (OLIVEIRA, 2012, p. 11 citado em LOTZ E GRAMMS, 2014, p.235).

Partindo desse entendimento, o estudo proposto poderá ser útil para ampliar a visão organizacional acerca da importância de se construir novos caminhos em busca de um aprendizado sistematizado, transformador e constante. Ao identificar como as funções do *mentoring* são adotadas em contextos organizacionais, espera-se contribuir para a compreensão sobre sua aplicação na disseminação de informações relevantes à construção de conhecimentos para o crescimento da carreira profissional, e assim poder colaborar para a formação e para o desenvolvimento de um cenário corporativo mais participativo.

1.1 OBJETIVO GERAL

O estudo tem como objetivo identificar, por meio de uma revisão de literatura, as características e funções do *mentoring* que possam ser apontadas como uma estratégia eficaz para o desenvolvimento do aprendiz e da carreira profissional nas organizações, especificamente no que se refere à interação de profissionais para o compartilhamento da informação, ensejando a troca e a organização do saber para a aquisição e a construção do seu conhecimento.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar a essência e as características do *mentoring*;
- Identificar o papel do mentor na construção do conhecimento para o desenvolvimento da carreira profissional e a formação do aprendiz em organizações;

2 O MENTORING

A origem da palavra *mentoring* está em mentor que, por sua vez, está associada a mentos, que significa intenção, propósito. As suas bases estão na obra “Odisseia”, de Homero, que narra a história de Odisseu, rei de Ítaca que, ao partir para a Guerra de Tróia, entrega a educação de seu filho Telêmaco, com apenas três meses de idade, nas mãos de Mentor, seu fiel amigo e conselheiro. Assim, Mentor tornou-se o responsável pela formação do caráter e valores de Telêmaco.

A Odisseia de Homero evidencia que, desde a antiguidade, o *mentoring* sempre esteve presente nas diversas profissões, como nos mostra Fleig-Palmer e Schoorman (2011), que referenciam Stephenson (1998) para mencionar que “a tutoria é considerada a forma mais antiga de transferência de conhecimento”. Da mesma forma, Lotz e Gramms (2014, p. 235) também nos revelam que aprendizes principiantes assimilavam e exercitavam suas tarefas de acordo com o seu capacitador e mestre, que os preparavam para um dia assumir suas responsabilidades. Segundo esses autores, deste olhar ao passado, despontaram-

se, na década de 1970, inúmeros estudos e investigações, visando resgatar, adaptar e ordenar formalmente essa técnica de promoção do aprendizado como um recurso para impulsionar o desenvolvimento de habilidades individuais, baseadas em relações de compromisso e confiança, e que podem ser transmitidas de geração em geração.

Ao discutir a ideia do *mentoring* como estratégia de transferência de saber no âmbito organizacional, a literatura aponta que o papel do mentor (tutor) tem ampla influência na interação entre os indivíduos, produzindo efeitos altamente expressivos em suas relações profissionais. Percebe-se que, na atualidade, sua função vem sendo bastante defendida como uma prática de relacionamento e de apoio, dirigida à orientação para o desenvolvimento da carreira profissional e à manutenção de uma força de trabalho sólida na organização. Ainda assim, nota-se que esta técnica de transferência de conhecimento, apesar de ser assinalada como antiga é ainda pouco utilizada no meio profissional.

Embora a essência desta pesquisa seja o estudo do *mentoring*, é importante mencionar a recente assimilação do *coaching*, uma estratégia similar, que tem sido muito aplicada para o desenvolvimento das pessoas. Ao confrontar estas duas práticas, enquanto processos de estimulação do aprendizado, estabelece-se que o *coaching* se traduz em uma técnica de parceria, que ocorre por meio de diálogos, onde um *coach* faz perguntas ao seu cliente, o *coachee*, auxiliando-o no processo de autoconhecimento, com foco no aprimoramento de sua capacidade e habilidade para alcançar determinadas metas e objetivos. O indivíduo é encorajado a agir e a utilizar todo o seu potencial para obter os resultados por ele esperado em uma ação ou atividade específica. Assim, ao contrário do *mentoring*, o *coaching* não é um processo de compartilhamento de experiências e conhecimentos em uma determinada área de atuação. Diferente de um mentor, um *coach* não orienta o *coachee* em sua carreira, oferecendo treinamento e respostas de acordo com as necessidades da organização. Portanto, entende-se que o *mentoring* configura-se como uma abordagem de maior amplitude em relação à construção e sustentação da sabedoria organizacional.

Fleig-Palmer e Schoorman (2011), ao proporem um estudo relacionando mentoria e transferência de conhecimento, baseadas em uma relação de confiança, relatam que o “*mentoring* tem sido visto como um veículo para a transferência de conhecimento eficaz”. Igualmente, Swap, Leonard, Shields e Abrams (2001), identificam que, nas últimas duas décadas, o *mentoring* vem crescentemente sendo reconhecido como "um importante mecanismo de transferência de conhecimento dentro das organizações".

Para Lotz e Gramms (2014, p.234), o *mentoring* é entendido como um processo caracterizado pela transmissão de saberes, focado principalmente na carreira. Está fundamentado no indivíduo que aprende – mentorado (aprendiz) - com aquele que tem mais experiência – mentor (tutor).

Na sequência, Lotz e Gramms (2014, p. 236-237) apresentam os estudos de Roberts (2000), citado em Bellodi et al., 2005, p.53-54, que elaborou uma análise fenomenológica da literatura sobre *mentoring*, revelando sua essência e algumas de suas características essenciais:

Quadro I - Atributos Essenciais do *Mentoring*

Essência do <i>Mentoring</i>	Característica
Processo	Mais do que um evento isolado ou uma ocorrência separada, o <i>mentoring</i> é um conjunto, uma sucessão de fases, com direção e ordem interna, no qual um estágio leva ao próximo.
Relação	No coração do processo está a relação entre o mentor e o mentorado. A confiança é o elemento que oferece coesão a essa relação.
Processo de ajuda	O mentor ajuda o mentorado. Essa ajuda vai além de discussões sobre atributos ou funções. Neste atributo existe a dimensão prática de ajuda.
Processo de ensino-aprendizagem	O <i>mentoring</i> é um processo de transmissão de conhecimento da parte prática para a parte prática.
Processo reflexivo	A experiência é problematizada na busca de seu significado.

Processo de desenvolvimento pessoal e profissional	O desenvolvimento pessoal caminha junto com o desenvolvimento profissional. Um reflete e impacta diretamente no outro, por estarem associados.
Papel	Ser mentor é desempenhar um papel, e não uma função. O mentor é depositário de um conjunto de responsabilidades e de expectativas acerca de seu comportamento.

Fonte: Elaborado com base em Bellodi et al., 2005, p. 53-54.

A partir da análise acima e de outras referências na literatura sobre o tema, pode-se compreender a natureza ideal do *mentoring* como um processo de assistência, relacionado diretamente com o aprendizado funcional, fundamentado na experiência de um mentor (tutor), cujo papel é orientar, ensinar e transferir conhecimentos específicos ao mentorado (aprendiz), com foco na carreira profissional. Trata-se de uma dimensão prática, por meio da qual um (a) mentor (a) representa a organização a partir do momento em que ele (a) transmite a sua visão, os seus padrões e valores.

Podemos entender melhor a ideia do *mentoring* como sendo um processo a partir da definição apresentada por Oliveira (2012, p. 11), quando nos diz:

O mentoring é um processo porque apresenta um conjunto de etapas; é um programa no sentido de que pode ser estruturado para atender a objetivos específicos, com planejamento próprio de resultados, prazos e custos; e é uma estratégia porque é um caminho para a aprendizagem, para o desenvolvimento de competências e habilidades.

Desta maneira, constata-se que a essência do *mentoring* pode ser caracterizada como um processo, constituído por fases, em uma relação de confiança, onde práticas podem ser empregadas na construção do conhecimento, promovendo, desta forma, o aprendizado individual e organizacional.

1.3 O CONTEXTO DO MENTORING ORGANIZACIONAL

Com base na literatura sobre o tema, apura-se que o *mentoring* pode se apresentar tanto de maneira formal quanto informal. Diz-se informal quando decorre

de um relacionamento espontâneo, sustentado por uma relação de respeito e confiança entre um mentor e um ou mais aprendizes, que se unem naturalmente por uma afinidade para partilhar ideias, experiências e conhecimentos.

Henriques e Curado (2009), ao se referirem a este tipo de orientação informal, observam um fato considerável: "estas relações informais não são propostas e nem nutridas por um programa oficialmente estabelecido e, por isso, são difíceis de serem identificadas e avaliadas pela organização". Apesar disso, eles citam que, para Eby e Lockwood (2005), os programas informais são muito valiosos, partindo do pressuposto que suas relações não provocam resistência e são mais motivadoras do que as relações formais. Nesta lógica, esses autores informam ainda que os resultados de suas pesquisas em Chao et al. (1992) e Ragins e Cotton (1999) também indicam que o "aconselhamento informal pode ser mais valioso do que o *mentoring* formal". Por outro lado, a pesquisa de Ragins et al. (2002) apresenta que o *mentoring* formal tem o mesmo potencial que os relacionamentos da mentoria informal.

O *mentoring* formal é aquele apontado como um programa planejado e estruturado, com objetivos, critérios e tempo de duração determinado, dirigido à socialização e ao desenvolvimento do capital intelectual na organização. Assim, podemos entender quando Henriques e Curado (2009) nos orientam: "o *mentoring* formal refere-se a esforços organizados para combinar mentores e protegidos. Os programas de tutoria formal combinam indivíduos como parte de um processo de desenvolvimento do funcionário".

Fleig-Palmer e Schoorman (2011) instruem que Underhill (2006) e Allen, Husted e Poteet (2009) salientam o aumento do aprendizado e a criação de conhecimentos como principais vantagens dos programas formais de *mentoring* para as organizações.

Singularmente no âmbito organizacional, atesta-se nas pesquisas que o *mentoring* formal é um modelo de orientação profissional, com atividades explícitas, a ser estruturado por meio de parcerias, especialmente quando aplicado para o avanço do aprendizado em um mesmo departamento, setor ou equipe de trabalho.

Nota-se que, ao ser constituído com envolvimento e comprometimento, incentiva a interação e a colaboração, efetivando a construção do conhecimento, a formação e o gerenciamento do aprendizado, além de planejar o processo de tomada de decisões e sustentar o desempenho da organização. Tal característica é expressa, ademais, por Swap, Leonard, Shields e Abrams (2001), ao afirmarem que um programa de *mentoring* formal pode empreender muito pouco se os mentores não se mostram interessados, não são habilidosos ou tampouco quando não são recompensados.

Em seus estudos, Lotz e Gramms (2014, p.238-239) nos apresentam o contexto do *mentoring* formal como um programa a ser estruturado na organização, expondo as suas particularidades como:

- Tem início com um coordenador: aquele que também irá gerenciar o progresso e as fases de avaliação do programa;
- A parceria deve ser facilitada, ou seja, cabe à organização a escolha de mentores (tutores) e mentorados (protegidos/aprendizes);
- A base dos relacionamentos visa atender a propósitos de trabalho específicos, direcionados ao alcance de um objetivo estabelecido;
- Na escolha do mentor, a organização precisa considerar a sua capacidade em poder contribuir com o aprendizado do mentorado;
- É importante que a relação do *mentoring* seja identificada pelos parceiros, para que mentores e mentorados procurem aplicar as suas habilidades e expectativas apropriadas à construção do conhecimento;
- A parceria se consolida por meio de um contrato;
- É importante estabelecer um quadro com frequência de reuniões, prazos, métodos de comunicação e estrutura;
- Os relacionamentos são desenvolvidos com uma duração predeterminada, podendo esse prazo de trabalho ser estendido. Além disso, demandam uma avaliação regular para analisar a sua evolução em relação aos objetivos combinados;
- Benefícios de ganhos nas relações para os parceiros e para a organização.

Lotz e Gramms (2014, p.241) fazem referência a Oliveira (2012) para apresentar ainda as situações em que o *mentoring* pode ocorrer na organização:

- “Situação”: quando visa atender a uma necessidade particular em um dado momento;
- “De momento (*flash*)”: acontece quando um profissional mais experiente orienta um novo colega de trabalho, ainda em fase inicial de contratação, acerca das atividades e dos processos da organização;
- “Supervisão”: concentra-se no processo de capacitação, ou seja, no desenvolvimento de habilidades para a realização de tarefas em uma determinada área da organização;
- “Interativo (*peer mentoring*)”: processa-se quando as pessoas envolvidas no processo, que retêm diferentes saberes, interagem em determinado momento, assumindo ora o papel de mentor (ao deter mais conhecimento), ora de mentorado (aprendiz);
- “Para expatriados”: verifica-se para promover a adaptação de um executivo em outro país - é uma orientação ampla, como por exemplo para a escolha de moradia, apresentação da cultura local, inserção na sociedade, entre outros.

2.2 O PAPEL DO MENTOR EM UM PROGRAMA *MENTORING*

De acordo com Henriques e Curado (2009), mentores são "elementos seniores", responsáveis pela socialização de novos indivíduos nas organizações. Reportam-se ainda à explicação de outros dois autores aos se referirem ao mentor:

Alguém mais velho, mais experiente e mais bem colocado no ranking organizacional ou profissional, que fornece orientação profissional, apoio pessoal e facilita o processo de socialização na organização. (KRAM, 1985; MCMANUS E RUSSELL, 1997 E OSTROFF E KOZLOWSKI, 1993).

Na esfera organizacional, Henriques e Curado (2009) assinalam que, ao mesmo tempo em que o mentor ensina o trabalho, também elabora o roteiro

organizacional e orienta os profissionais. Além disso, ele desempenha o papel de protetor, facilitador do acesso aos recursos da organização, patrocinador dos aprendizes, e ainda busca a troca de informações com seus protegidos (Wasburn e Crispo, 2006). A configuração desta reciprocidade, na relação de mentoria, permite aos pares aprenderem uns com os outros.

Na tentativa de analisar, de forma mais abrangente, as relações mentor x aprendiz e orientação x conhecimento, sobretudo em fases de mudanças na organização, Henriques e Curado (2009) estudaram programas de mentoria em cinco diferentes empresas de três indústrias separadas. Diante dos resultados, esses pesquisadores acreditam ser possível à atuação de programas de *mentoring* como sistemas de conexão entre os que desejam ter conhecimento e aqueles que o detêm.

Seguindo esta mesma linha de raciocínio, Swap, Leonard, Shields e Abrams (2001), relatam que a transferência do conhecimento, muitas vezes, acontece independentemente da relação entre o mentor, que ensina, e o mentorado que aprende. Contudo, alegam que os indivíduos que possuem uma larga experiência nas organizações são capazes de assessorar os novos funcionários na interpretação dos acontecimentos, no entendimento, tanto da tecnologia quanto dos processos de negócios e, portanto, na identificação dos valores, normas e padrões de uma instituição. Complementando, enfatizam que “os processos de socialização e internalização¹ também podem ser auxiliados por estes especialistas”, que encorajam a aprendizagem pela prática, pois estão aptos a ensinar por serem peritos em algum campo da organização.

Para Swap, Leonard, Shields e Abrams (2001), a literatura evidencia que mentores disseminam rotinas organizacionais e sistemas gerenciais, da mesma forma que também identificam as oportunidades de formação e transmitem normas

¹ ¹ "Socialização: processo de experiências compartilhadas para criar conhecimento tácito. Aprendizes aprendem seu ofício (habilidades) observando e copiando o comportamento de profissionais mais experientes. Internalização: processo de aprendizagem e socialização mediante a repetição de uma tarefa. O conhecimento explícito é vivido ou experimentado pelo indivíduo e absorvido como conhecimento tácito". (CHOO, 2011, p. 199 e 205).

de comportamento e valores. Em seus estudos, eles citam ainda a exposição organizacional de um mentor por eles entrevistado: "ser um bom mentor significa tornar-me visível ao meu protótipo, para que ele compreenda melhor o que significa comportar-se, parecer e ser parceiro".

A propósito das funções de um mentor, Turban, Moake, Wu Yu-Hsien e Cheung (2017) complementam que, por mais que os indivíduos possam aprender com mentores fora da organização, somente os mentores nela inseridos apresentam profundos conhecimentos sobre suas normas, valores, estruturas e processos de funcionamento. Da mesma forma, Fleig-Palmer e Schoorman (2011), ao revisarem definições de orientação em programas de mentoria, indicam que os mentores são, diversas vezes, interpretados como atores que possuem "experiência avançada e conhecimento". Caracteriza-se, portanto, o mentor como um agente patrocinador, um professor capaz de assegurar treinamento técnico e *feedback* imediato em atividades desafiadoras para a aprendizagem de habilidades essenciais ao trabalho. Assim sendo, o mentor que transmite confiança parece facilitar o processo de transferência de conhecimentos aos seus aprendizes.

2.3 MENTORING NA APRENDIZAGEM PROFISSIONAL

Turban, Moake, Wu Yu-Hsien e Cheung (2017) apontam: "o *mentoring* oferece oportunidades de aprendizagem, que resultam em maior conhecimento, contribuindo para o sucesso organizacional".

Esses pesquisadores examinaram os efeitos da extroversão e da personalidade pró-ativa no aprendizado e sucesso da carreira, mediados pelo aconselhamento recebido e conhecimento organizacional.

Ao aplicarem questionários em uma amostra de 333 funcionários, em diferentes postos de trabalho, eles perceberam que, "embora indivíduos extrovertidos e pró-ativos sejam mais predispostos a buscar orientação profissional, sendo também percebidos como aprendizes mais atraentes", os funcionários que não apresentam estas mesmas características em sua personalidade podem receber

treinamentos e aconselhamentos, focados no aperfeiçoamento de habilidades para o desenvolvimento de relações de mentoria. Turban, Moake, Wu Yu-Hsien e Cheung (2017) consideram, ainda, que programas de treinamento podem ajudar aprendizes a discutir com o mentor o que eles querem aprender.

Desta forma, eles acreditam que “os funcionários devem ser incentivados a procurar relacionamentos de *mentoring* e estabelecer redes de desenvolvimento” para que possam receber informações, conselhos, ou seja orientação que os possibilite “assumir a responsabilidade pela sua própria aprendizagem e pelo seu desenvolvimento no trabalho”.

Portanto, concluem que, embora a pró-atividade e a extroversão estejam positivamente relacionadas ao sucesso na carreira profissional, e o conhecimento seja identificado como um recurso por meio do qual a orientação recebida está associada ao desenvolvimento profissional, existem outros mecanismos que podem motivar o sucesso na carreira. Eles sugerem que mentores podem induzir o sucesso promovendo a exposição de mais conhecimento. Entretanto, evidenciam que os atores da organização devem entender a importância destas relações de *mentoring* no desenvolvimento de habilidades para um aprendizado contínuo, procurando estabelecer um clima de segurança psicológica na organização, que estimule os funcionários a assumir riscos sem o medo da recriminação.

Embora Turban, Moake, Wu Yu-Hsien e Cheung (2017) não tenham examinado de que maneira a personalidade, de modo geral, promove uma orientação de sucesso na carreira, eles sugerem a continuidade de suas investigações para avaliar os mecanismos que levam uma personalidade pró-ativa a influenciar os indivíduos na obtenção de mais recursos, inclusive além do *mentoring*, para que possam adquirir novos conhecimentos.

Embasados em relevantes estudos sobre *mentoring*, no campo da aprendizagem e da psicologia gerencial e cognitiva, que incluem aspectos relativos ao “aprendizado implícito, à memória e ao desenvolvimento de conhecimentos específicos”, Swap, Leonard, Shields e Abrams (2001) desenvolveram um artigo, a partir de uma revisão literária. Em uma amostra de 68 citações de jornais e livros,

investigaram de que forma o *mentoring* pode ser mais eficiente como portador do conhecimento em organizações, considerando que este mecanismo, mais do que qualquer outro, pode alavancar o saber e, conseqüentemente, o aprendizado, especialmente quando se trata da transferência da dimensão tácita do conhecimento.

Ao identificarem, a partir da observação de outros estudiosos, que algumas tentativas de transferência de conhecimento, dentro e entre as organizações, não obtiveram êxito satisfatório, em virtude de suas dimensões tácitas, Swap, Leonard, Shields e Abrams (2001) propuseram, em sua análise, algumas recomendações para a aplicação de futuras “práticas gerenciais específicas”, argumentando: “a influência gerencial sobre esses processos essencialmente cognitivos depende da compreensão de como os indivíduos informalmente ensinam e aprendem”.

Inicialmente, Swap, Leonard, Shields e Abrams (2001) perceberam que muitos conhecimentos são transferidos informalmente, através de processos de socialização e integração, para se construir capacidades essenciais, tais como: “habilidades práticas, sistemas de gestão, normas e valores”. Essas capacidades essenciais, definidas em seus estudos como ativos intangíveis, existentes nas dimensões tácitas do conhecimento e “construídas ao longo do tempo nas cabeças, nas mãos e nos relacionamentos das pessoas”, podem, particularmente, ser transferidas explicitamente.

Em virtude disso, para esses autores, gerir o conhecimento torna-se um desafio, uma vez que esses ativos intangíveis, considerados sutis, são guardados pelos indivíduos da organização, por meio de processos dinâmicos não estruturados e, portanto, dificilmente são codificados em programas formais de treinamento ou capturados em sistemas informatizados para a condução do aprendizado.

Teorizando a relação entre conhecimento e experiência, Swap, Leonard, Shields e Abrams (2001) afirmam que estudiosos da gestão do conhecimento constantemente assinalam: “o conhecimento se acumula através da experiência”. Eles citam, ainda, que Leonard e Spinder (1998, p.113) tratam o conhecimento organizacional como “informação relevante, passível de ação e pelo menos

parcialmente baseada na experiência”; e que Davenport e Pruzak (1998, p.5) resumem o conhecimento como “uma mistura fluida de experiência emoldurada, valores, informações contextuais e percepção de especialistas”.

Portanto, Swap, Leonard, Shields e Abrams (2001) atestam:

A especialização é desenvolvida através do aprendizado por fazer. Mesmo os mais dotados devem praticar, praticar, praticar, quase sempre sob a orientação de um professor mais experiente. Isso não quer dizer que qualquer pessoa pode desenvolver conhecimentos através de diligência suficiente. Em vez disso, entre duas pessoas de igual capacidade natural, aquele que se torna mais especializado é aquele que se envolve mais na atividade.

Esses autores sustentam ainda que, para se tornar um especialista, são necessários ao menos dez anos de vivência em uma determinada área. A partir de então, estes profissionais, vistos como peritos, exercem seus conhecimentos através do reconhecimento de padrões (formas, imagens, mecanismos e processos de trabalho), naturalmente incorporados em suas habilidades, assimilados e desenvolvidos em suas numerosas experiências, ao longo da vida, em uma variedade de contextos. Este processo de reconhecimento de padrões, que se assenta nas dimensões tácitas do conhecimento e permanece subentendido ao discurso mais explícito, é perfeitamente passível de explicação.

Ao versarem sobre a capacidade de transferência de conhecimento, particularmente na dimensão tácita, afirmam eles que o tempo de experiência e o reconhecimento de padrões são diferenciais, referenciando dois processos por meio dos quais as dimensões intangíveis do conhecimento podem ser criadas e transferidas:

A internalização, “é um processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito que está intimamente relacionado com o aprender fazendo”. O segundo é a socialização, que eles definem como “um processo de partilha de experiências para criar conhecimento tácito, como modelos mentais compartilhados e habilidades técnicas”. (NONAKA E TAKEUCHI, 1995).

Swap, Leonard, Shields e Abrams (2001) constataram que capacidades essenciais – habilidades, sistemas gerenciais, normas e valores – são sistemas interdependentes de conhecimento primordiais em qualquer organização. Suas dimensões tácitas são transmitidas por processos de socialização e internalização. Para tanto, o *mentoring* se apresenta como um programa ideal, a partir do qual muitas ações podem ser desenvolvidas, pois os mentores, identificados como peritos tem efetiva capacidade de ensinar.

Uma conclusão relevante da pesquisa de Swap, Leonard, Shields e Abrams (2001) é que, para apresentar sucesso, o *mentoring* requer tempo e continuidade. Segundo eles, mentores e aprendizes que se aproximam naturalmente obterão mais êxito. Além disso, à medida que os conhecimentos especializados se tornam indispensáveis, torna-se evidente o reconhecimento do potencial dos mentores para ensinar e estimular os fluxos de conhecimentos, principalmente entre os funcionários mais novos.

Diante disso, sustentam a importância de gestores conceberem uma estrutura de orientação, reconhecida por meio de um sistema de recompensa, como um valioso incentivo ao fortalecimento das relações de *mentoring*. Neste segmento, Fleig-Palmer e Schoorman (2011) sugerem:

As organizações interessadas em criar expertise em uma determinada área podem contratar funcionários que possuam o conhecimento necessário e recompensá-los por compartilhar seus conhecimentos ao orientarem outros funcionários para cumprirem os objetivos da organização. (FOSS, HUSTED & MICHAILOVA, 2010)

Fleig-Palmer e Schoorman (2011) empreenderam uma pesquisa com 321 funcionários em um centro de saúde (hospital), localizado na região Centro-Oeste dos Estados Unidos, onde a transferência de conhecimentos é assinalada como crítica, uma vez que erros podem causar danos irreversíveis aos pacientes. Os entrevistados forneceram informações sobre mentores informais, admitindo que adquiriram novas habilidades nestas relações.

Ao examinarem o efeito moderador da confiança nos relacionamentos entre profissionais, esses pesquisadores nos informam que o *mentoring* é visto como fator de segurança psicológica, e “está positivamente relacionado com o comportamento de aprendizagem”, uma vez que profissionais aprendizes sentem mais liberdade para admitir seus erros, pedir ajuda e discutir as questões de trabalho sem o medo da punição. Nitidamente, esses profissionais estarão mais seguros e abertos para receber *feedback* sobre como melhorar seus desempenhos no processo de transferência de conhecimentos. Neste caso, eles citam que Dymock (1999) demonstrou, como resultado de suas pesquisas, relatos de aprendizes para quem a confiança influenciou no volume e na qualidade de seu aprendizado. Na sequência, revelam ainda que Squire, Cousins e Brown (2009) confirmam, em seus estudos, que níveis mais elevados de confiança aumentam os efeitos da cooperação na transferência de conhecimentos para a aprendizagem.

Como resultado, Fleig-Palmer e Schoorman (2011) apresentaram a confiança como condição relevante, em uma relação de mentoria, para promover a interação e transferência de conhecimentos de forma precisa. Ressaltam ainda, referenciando Kram (1985), que os mentores (tutores) apresentam um papel importante na carreira de um profissional aprendiz, ou seja, transferem experiências ao mentorado (aprendiz), apoiando-o e propiciando oportunidades de crescimento. Um exemplo de tal apoio seria uma promoção interna que ofereça, principalmente, a oportunidade de relacionamento com "indivíduos-chave" na instituição.

Fleig-Palmer e Schoorman (2011) também nos mostram que, apesar da confiança ser reverenciada como “um aspecto integral das relações efetivas de *mentoring*”, poucos estudos a investigam como um fator diferencial para os relacionamentos, sustentando que este componente “encoraja o aprendiz a assumir riscos, deixando-o inclusive mais receptivo a receber informações relacionadas à carreira quando os níveis de confiança são altos”. Em contrapartida, quando o grau de confiança no mentor é baixo, os esforços para a transferência de saber apresentam menos sucesso. Em síntese, esses autores afirmam:

Pesquisas empíricas, no campo da gestão do conhecimento, comprovam que a existência de confiança em um relacionamento mostrou aumentar a probabilidade de que a informação recebida seja compreendida e usada adequadamente. Portanto, a confiança melhora a partilha de conhecimentos e serve como uma variável moderadora.

Além do exposto, Fleig-Palmer e Schoorman (2011) apresentam, em sua pesquisa, que Lankau e Scandura (2007) recomendam a realização de mais estudos sobre o impacto das funções do mentor na transferência de saberes, para o impulso do aprendizado nas organizações. Segundo eles, a atividade de orientação, pode ser reconhecida nas funções do *mentoring* como um incentivo à interação entre as pessoas na organização e facilitadoras do processo de transferência de conhecimentos para o aprendizado. Neste mesmo segmento, tais autores evidenciam:

A suposição de que o *mentoring* é um processo pelo qual o conhecimento é transferido do mentor para o protegido tem apoio empírico limitado na literatura sobre *mentoring* e sobre gestão do conhecimento. Além disso, uma suposição fundamental na pesquisa de tutoria é que a confiança é um componente importante das relações de *mentoring*. (KRAM, 1985; LANKAU & SCANDURA, 2007 e HEZLETT & GIBSON, 2007)

Assim, Fleig-Palmer e Schoorman (2011) concluem ser vantajosa, para qualquer organização, a compreensão de como os processos de *mentoring* afetam a transferência do conhecimento. Sugerem, enfim, uma exploração do contexto organizacional para determinar o tipo de transferência de conhecimento necessário e a relação de tutoria que poderá ser mais eficaz.

Henriques e Curado (2001) procuraram explorar o papel de mentores como facilitadores do acesso ao conhecimento, singularmente em organizações que estivessem passando por grandes períodos de mudança, com o propósito de demonstrar aos leitores a importância da ferramenta *mentoring* na disseminação do conhecimento organizacional. Eles acreditam que o *mentoring* desempenha um papel fundamental na promoção do acesso ao conhecimento permanente, assinalando que “os programas de *mentoring* formal têm diferentes objetivos:

desenvolvimento de talentos e habilidades, melhoria do know-how e retenção dos funcionários”. Eles complementam esta explanação evidenciando:

Programas formais de *mentoring* oferecem atividades preparatórias, tais como orientação e treinamento para ajudar mentores e protegidos a compreenderem o seu papel e suas obrigações.

Para captar a essência desta relação, mentor e aprendiz, de forma mais completa, Henriques e Curado (2001) realizaram 133 entrevistas, através da aplicação de questionários - 38 mentores e 95 protegidos - para analisar a relação entre a orientação e o acesso ao conhecimento em cinco diferentes empresas portuguesas, provenientes de três setores distintos, que utilizavam processos de tutoria. As organizações selecionadas foram: três bancos, a maior empresa de construção e obras públicas e uma pequena empresa de logística, que apresenta a maior taxa de crescimento do setor. Primeiramente, eles esclarecem que, nas organizações são identificadas, como bases de conhecimento, tanto os centros de informação - documentos e banco de dados formais - quanto à memória organizacional - rotinas, práticas e normas institucionais, evidenciando o que é uma base de conhecimento:

É uma mistura fluida de experiências, valores, informações contextuais e visão de especialistas que cria um espaço de trabalho capaz de incorporar novas experiências e informações. (DAVENPORT E PRUSAK, 2000)

Entendendo que muitas barreiras de acesso a uma base de conhecimentos são identificadas em diferentes origens, como por exemplo em "mudanças na localização da base de conhecimentos e consequências de um *turnover* de funcionários", Henriques e Curado (2009) propuseram três questões em seus estudos para apontar traços distintos no papel da tutoria em relação às bases de conhecimentos apresentadas como "centros de informação" (conhecimento explícito) e "memória organizacional" (conhecimento tácito)".

Inicialmente, ao investigarem de que maneira os mentores “aceleram” o acesso dos aprendizes aos centros de informação, eles afirmaram que o aconselhamento é o meio mais viável. Mesmo verificando que as cinco organizações possuem sistemas eletrônicos que suportam o armazenamento e o fluxo de informações, seus entrevistados afirmaram que o mentor desempenha um papel crucial quando existem dificuldades ao rápido acesso à informação. Igualmente, quando a informação não está acessível ou atualizada, o mentor tem a capacidade de restabelecer suas conexões.

Em seguida, ao examinarem como os mentores podem facilitar o acesso dos aprendizes à memória organizacional em fases de mudança, os autores observaram que mentores mais experientes e mais bem posicionados hierarquicamente têm acúmulo de conhecimento tácito organizacional, possuindo "grande capacidade de interpretar conhecimentos e situações que não têm regras de processamento aplicáveis". Nos períodos em que a organização passa por mudanças, eles identificaram maiores dificuldades em relação à memória organizacional, devido à natureza tácita da informação envolvida e dispersa por toda a empresa.

Por fim, ao avaliar a forma como os mentores conduzem os aprendizes à base de conhecimentos, Henriques e Curado (2009) acreditam que o *mentor*, por sua posição privilegiada, tem um papel fundamental na promoção do acesso ao conhecimento permanente, principalmente em períodos de mudança na organização. Ou seja, por meio de seu estudo, os autores coletaram evidências implícitas e parciais, de que os mentores de todas as cinco empresas, por serem funcionários mais antigos na organização e em um nível mais elevado em sua estrutura, dispõem de mais acesso a informações explícitas e implícitas.

Como resultado de suas análises, Henriques e Curado (2001) constataram que tanto os programas de tutoria, formais e informais, observados nas empresas estudadas, quanto o papel do mentor nelas identificado, possuem características e objetivos compatíveis com a literatura em *mentoring*, “permitindo o desenvolvimento de talentos e a melhoria do conhecimento”.

Evidenciaram, portanto, que os programas formais, manifestados em duas organizações, apresentaram propósitos ajustados, cronogramas estabelecidos e roteiros de encontros e atividades definidos, envolvendo relacionamentos entre pares, previamente selecionados – os mentores (tutores), identificados como profissionais sêniores e os aprendizes, considerados como trabalhadores recém-chegados nas organizações. Já os programas informais, encontrados em três das empresas, apresentam a formação espontânea de pares, que se unem por afinidades, mas sem o estabelecimento de orientações estruturadas em regras, objetivos e prazos. Mesmo sendo informais, eles constatam que estes relacionamentos de mentoria têm “implicações concretas para as atividades diárias da empresa”.

Nas cinco empresas estudadas, Henriques e Curado (2001) detectaram a existência de uma “estrutura funcional com um alto nível de especialização em cada área ou departamento”, onde “o conhecimento é sistematicamente utilizado nas rotinas, tarefas e atividades diárias”. Da mesma forma, esses autores verificaram que, apesar dos entrevistados conhecerem a existência e saberem a localização da base de conhecimentos na organização, eles apuraram que não é fácil manter a sua disseminação para outras áreas funcionais.

Em relação aos centros de informação - diretórios que agregam e gerenciam os estoques e fluxos de informações - os autores identificaram sua existência nas cinco organizações, ressaltando que, mesmo sendo sua localização conhecida, em períodos ou processos de mudanças informações pode não ser precisas ou mesmo não estar disponíveis.

No que tange à memória organizacional, Henriques e Curado (2001) verificaram a sua existência, afirmando que as práticas observadas não seguem regras explícitas para identificar os indivíduos que concedem acesso a elas. Esses autores identificaram, igualmente, que em uma das empresas por eles estudadas, o papel do mentor é considerado um “poderoso instrumento de criação de capital intelectual e circulação, para a promoção da aprendizagem organizacional e disseminação de capacidades”.

Henriques e Curado (2001) concluíram que seus estudos mostraram a relevância do papel do mentor na facilitação do acesso à base de conhecimento nas organizações em períodos de mudança, sugerindo o desenvolvimento de mais pesquisas para analisar a influência da estrutura organizacional sobre este acesso. Ainda assim, acreditam ser ainda necessários estudos que envolvam a capacidade do mentor em facultar não somente o acesso à base do conhecimento, mas também promover a sua disseminação, ampliando assim os limites da tutoria. Eles propõem que “desenvolvimentos futuros de seus estudos possam abordar a perspectiva das redes sociais em processos de aprendizagem”.

À vista do exposto, o aprendizado organizacional não está centrado apenas no desenvolvimento de habilidades profissionais para a construção de novos saberes, mas também no resgate de uma bagagem de conhecimentos que os indivíduos adquirem, particularmente em suas vivências e experiências ao longo da vida, as quais abrangem um conjunto de práticas e comportamentos.

Comprova-se, assim, que a aprendizagem organizacional requer uma gestão ampla do conhecimento, ou seja, a definição de mecanismos que possibilitem ensinar, orientar, direcionar e estimular a socialização de profissionais atuantes nos mais diversos setores de uma organização, aspirando ao desenvolvimento de suas habilidades profissionais (competências), direcionadas ao acesso, compartilhamento e uso de informações para a aquisição, disseminação e consolidação de uma rede integrada de saberes.

Cabe enfatizar aqui as palavras de Crawford (1994, p.44), citado em Zobot e Silva (2002, p.80):

O único caminho para os trabalhadores da sociedade do conhecimento manterem suas habilidades e conhecimentos e atuarem efetivamente como capital humano é se comprometendo com um aprendizado contínuo e vitalício, o que afetará todos os trabalhadores, tanto como indivíduos quanto como empregados e empregadores.

Ante os elementos acima apresentados, torna-se claro que profissionais, comprometidos com o desenvolvimento e crescimento das organizações, enfrentam

embaraços frente à formação de um processo de comunicação e interação efetivos e à criação de recursos que incentivem os indivíduos a expandirem seus interesses, seus valores e suas habilidades.

Neste sentido, acredita-se ser possível aprofundar o estudo das características e funções do *mentoring* como uma prática sistematizada para a disseminação de saberes, de forma a promover uma apreciação relativa à sua missão educativa e social, que podem ser exercidas para que as organizações possam maximizar o potencial e o comprometimento de seus colaboradores, enriquecendo suas parcerias, canalizando a troca de informações, desenvolvendo habilidades e melhorando o seu aprendizado global.

2.4 MENTORING COMO PROCESSO SISTEMATIZADO AO CONHECIMENTO

“[...] todo conhecimento genuíno nasce de uma experiência direta”.
Mao Tsé-tung (1937)

Na perspectiva da concepção de um mecanismo dirigido ao aprendizado, defende-se a importância da definição de um programa sistematizado para se construir conhecimento nas organizações, a partir da consolidação de práticas, orientadas e direcionadas à eliminação de barreiras, especialmente na socialização e interação, como uma forma de estimular novos padrões de comportamentos e mudanças, que estimulem o aprendizado.

Nesta acepção, por se tratar de um processo reflexivo acerca de uma experiência, manifesta-se o *mentoring* como uma ferramenta apropriada a esta sistematização do conhecimento, como expressa Holliday (2006):

Partamos da seguinte consideração básica: quando falamos de sistematização estamos falando de um exercício que se refere, necessariamente, a experiências práticas concretas. Estamos falando, então, de experiências vitais, carregadas de uma enorme riqueza acumulada de elementos que, em cada caso, representam processos inéditos e irrepetíveis. É por isso que é tão apaixonante a tarefa de compreendê-las, extrair seus ensinamentos e comunicá-los.

As instituições vêm reconhecendo que seu progresso está diretamente relacionado à sua capacidade de perceber e influenciar o ambiente, construindo e renovando continuamente seu know-how, assim como seu significado e sua aplicação.

Contudo, qual a importância da aplicação do *mentoring* como um processo sistematizado para o compartilhamento do conhecimento? Detecta-se que o conhecimento e o aprendizado organizacional são apontados como frutos de uma troca mútua de saberes, colhidos a partir de uma rede de relacionamentos estratégicos, tanto internos quanto externos. Nesse sentido, observa-se, atualmente, nas organizações a predominância de um conhecimento bem amplo, mas ao mesmo tempo de natureza pessoal e, em sua grande maioria, evasivo, desestruturado e dificilmente compartilhado.

Concebe-se ainda que esse conhecimento pessoal, considerado o alicerce para uma boa performance organizacional, é difícil de ser externado, convertido em informação, ensinado e associado. Descreve-se essa sabedoria individual como conhecimento tácito.

Como podemos apreender em Choo (2003, pág. 184), segundo Nonaka e Takeuchi (1995), que esta dimensão tácita se trata do saber implícito e não codificado, aprendido pelo funcionário durante um longo período de experiência na execução de uma determinada tarefa, e expresso em suas habilidades para realizar suas atividades de trabalho. Podemos demonstrar ainda a importância desse conhecimento para a organização, complementando:

O conhecimento tácito é vital para a organização porque as empresas só podem aprender e inovar estimulando de algum modo o conhecimento tácito de seus membros. Por si só, os mais avançados sistemas de informação computadorizados não geram novos conhecimentos; apenas os seres humanos, levados pelo tácito know-how, têm essa capacidade. (CHOO, 2003, pág. 184)

Zabot e Silva (2002), também evidenciam que o conhecimento tácito, por eles considerado mais importante que o explícito, se resume no conhecimento

pessoal agregado à experiência individual, demonstrando a existência de duas dimensões, que são: as habilidades adquiridas por meio do know-how e a dimensão cognitiva, que se traduz em forma de “esquemas, modelos mentais e percepções arraigadas”. Assim, neste entendimento, o conhecimento organizacional somente será significativamente criado a partir de sua conversão em conhecimento explícito.

Portanto, demonstra-se que este conhecimento tácito, tão substancial para a sobrevivência das organizações, relaciona-se aqui à experiência de um mentor, com larga vivência profissional e conhecedor do funcionamento e da cultura organizacional, de suas crenças e valores. Refere-se a um know-how assimilado ao longo de uma vida, que pode ser transmitido e externalizado (convertido em conhecimento explícito) por meio da troca de experiências pessoais diretas, que se estendem para os mais altos níveis da organização.

Nesse enfoque, a partir dos estudos, percebe-se, então, a importância e a associação do *mentoring* à construção do conhecimento, podendo ser considerado como um processo sistematizador do conhecimento, por ser uma estratégia fundamentada em uma relação de aprendizagem, apoiada em um processo de transmissão de conhecimento tácito em explícito, por meio do papel do mentor, considerado um profissional experiente e capacitado a estimular o aprendizado individual ou grupal, e conseqüentemente o desenvolvimento profissional e sistêmico na organização.

Neste trabalho, buscou-se especificamente o estudo do *mentoring* como elemento promotor da transferência do conhecimento profissional, notadamente na perspectiva de identificação de um programa que possa ser sistematizado e estruturado para a conversão do conhecimento tácito em explícito, aplicado e praticado para o desenvolvimento do aprendizado organizacional em diversas dimensões. Como nos afirma Choo (2003), quando o conhecimento permanece tácito, a organização não tem condições de desfrutá-lo e nem de aplicá-lo efetivamente. Assim, Henriques e curado (2009) também nos expõem:

Ao considerar a memória organizacional, as relações de *mentoring* devem funcionar como verdadeiros roteiros para a memória organizacional e também derrubar barreiras que promovem o compartilhamento de

conhecimento, reduzindo os comportamentos individuais de autodefesa que impedem a fluidez desta memória organizacional.

3 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A literatura analisada no presente trabalho assinala que a potencialidade do *mentoring* tem crescido significativamente nas últimas duas décadas como importante instrumento de disseminação de conhecimentos nas corporações.

Os estudos aqui abordados focalizaram o *mentoring* em contextos distintos, apresentando algumas situações em que a relação entre mentor (tutor) e mentorado (aprendiz) pode ser vantajosa. Igualmente, ao ser estudado e concebido em diferentes cenários organizacionais, o *mentoring* tem demonstrado sua real dimensão e eficácia enquanto prática de assistência na formação do conhecimento e no possível gerenciamento do aprendizado no qual, a partir de um processo reflexivo em torno da experiência do mentor, ocorre o desenvolvimento do saber e do profissional na organização.

Apurou-se que mentores (tutores) são identificados como indivíduos que, por possuírem ampla vivência e experiência em uma área de trabalho, carregam valiosos conhecimentos sobre a instituição onde atuam. A partir deste entendimento, estes profissionais, considerados como os únicos potenciais conhecedores das normas, dos valores, processos e padrões organizacionais, podem ser apontados como moderadores em processos de socialização e internalização. Este encadeamento evidencia a premissa de que ser mentor significa desempenhar o papel de orientador e facilitador da disseminação do saber existente na própria empresa, especialmente quando se trata de um conhecimento tácito (implícito e intangível).

Neste sentido, pensar o mentor como o agente competente, capaz de ensinar, treinar, apoiar, assessorar e encorajar seus colegas, especialmente quando recém-chegados e menos experientes em suas atividades de trabalho diárias, pressupõe uma reflexão sobre a relevância da estruturação e implantação de um programa de *mentoring* formal no seio organizacional, como um mecanismo eficaz

na construção, disseminação e organização do conhecimento para o aprendizado corporativo.

Percorrendo a literatura, também foi possível validar o pensamento de renomados teóricos quanto à exposição das formas de conhecimento explícito e tácito, evidenciando-se que a memória da organização é mais difícil de ser acessada quando indivíduos não desejam compartilhá-la e mantê-la.

Apesar de a revisão ter apontado a existência de consideráveis pesquisas sobre essa estratégia de transferência de conhecimento, com o objetivo de expor e avaliar a sua utilização em organizações, detectou-se uma maior preocupação dos estudos em demonstrar, particularmente, o comportamento desejado de um mentor através da identificação de suas funções, sem investigar de forma direta os resultados destas relações na prática. Da mesma forma, verificou-se, ainda, a existência de mais investigações sobre *mentoring* formal do que informal.

É interessante notar que, informalmente, o *mentoring* está presente nas mais diversas áreas e setores de uma empresa, por meio de relacionamentos entre colegas mais próximos ou afins, que acabam interagindo entre si e trocando informações pontuais. O que se percebe é que, por mais que estas relações informais possam ser caracterizadas, por alguns pesquisadores, como mais valiosas e/ou motivadoras, um programa de *mentoring* formal apresentou-se como o mecanismo potencial para a efetiva disseminação, criação e organização do saber existente na organização para desenvolvimento do aprendizado e da carreira, por se constituir em um processo cuidadosamente planejado e oficialmente estruturado em fases, para o alcance de determinadas metas.

Manifesta-se, portanto, a convicção de que a prática de *mentoring*, quando formalizada em uma relação de confiança, com missões previamente estabelecidas, é capaz de orientar, construir, sistematizar experiências e conhecimentos, facilitando, assim, o seu compartilhamento e entendimento, especialmente quando se trata do saber tácito.

Ademais, propõe-se a continuidade de pesquisas e a realização de outros estudos que possam explorar e mostrar o uso dessa prática, enquanto processo de

gerenciamento do conhecimento e do aprendizado, como um diferencial em diversas circunstâncias, estruturas e culturas institucionais, afim de que ela possa vir a ser resgatada e amplamente reconhecida como uma oportunidade de crescimento pessoal, profissional e organizacional.

4 REFERÊNCIAS

- ALVES, Cristina Moreira de Lacerda; CAMPELLO, Bernadete Santos. Competência Informacional no ambiente de trabalho: estudo de caso da Assembleia Legislativa de Minas Gerais. **Revista de Ciência da Informação**, Brasília, v. 41, n. 2/3, p. 35-48, maio/dez. 2012. Disponível em: < <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1334/1513> >. Acesso em: 01 nov. 2016.
- CHOO, Wei Chun. **A Organização do Conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003, 421 p.
- FLEIG-PALMER, Michelle; SCHOORMAN, David F. **Trust as a moderator or the relationship between mentoring and knowledge transfer**. Journal of Leadership & Organizational Studies, v. 18, n. 3, p. 334-343, june. 2011. Disponível em: < <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1548051811408615> >. Acesso em: 31 out. 2016.
- HENRIQUES, Paulo Lopes; CURADO, Carla. **Pushing the boundaries on mentoring**: can mentoring be a knowledge tool? Journal of Business Economics and Management, v. 10, n. 1, p.85-97, 2009. Disponível em: < <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.3846/1611-1699.2009.10.85-97>>. Acesso em: 01 nov. 2016.
- HOLLIDAY, Oscar Jara. **Para sistematizar experiência**. Tradução de: Maria Viviana V. Resende. 2. ed., revista. Brasília: MMA, 2006. p.128.
- KRAM, Kathy E.; LYNN, A. Isabella. **Mentoring Alternatives**: The Role of Peer Relationships in Career Development. The Academy of Management Journal. v. 28, n. 1, p.110-132, mar. 1985. Disponível em: < <http://www.jstor.org/stable/256064>>. Acesso em: 13 fev. 2017.
- KUNCH, Margarida Maria Krohling. **A comunicação como fator de humanização das organizações**. 1.ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010. 253 p.
- LOTZ, Erika Gisele; GRAMMS, Lorena Carmen. **Coaching e Mentoring**. Curitiba: Editora InterSaberes, 2014. 289 p.
- MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2006. 259 p.
- _____. Os desafios da comunicação interna nas organizações. **Conexão Comunicação e Cultura (UCS)**, Caxias do Sul, v. 9, n. 17, p. 145-159, jan/jun. 2010. Disponível em <<http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/view/466/388>>. Acesso em: 13 fev. 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Coaching, Mentoring e Counseling: um modelo integrado de orientação profissional com sustentação da universidade corporativa.** São Paulo: Atlas, 2012.

ROTHER, Edna Terezinha. **Revisão sistemática x revisão narrativa.** Acta Paulista de Enfermagem, São Paulo, vol. 20, n. 2, abr/jun, 2007. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-21002007000200001>>. Acesso em: 13 fev. 2017.

SWAP, Walter et al. **Using Mentoring and Storytelling to transfer knowledge in the workplace.** Journal of Management Information Systems. v. 18, n. 1, p. 95-114, jun. 2001. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/32b2/05bcaa7d26040b0d55f196642e03931ac4ff.pdf>>. Acesso em: 13 fev. 2017.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2008. 319 p.

TARAPANOFF, Kira. **Aprendizado Organizacional: contexto e propostas.** Curitiba: Ibpex, 2011. v.2.

TURBAN, Daniel B. et al. **Linking Extroversion and Proactive Personality to Career Success: the role of mentoring received and knowledge.** Journal of Career Development, v.44, n.1, p.20-33. Feb,2017. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0894845316633788>>. Acesso em: 13 fev. 2017.

ZABOT, João Batista M.; SILVA, Luiz C. Mello. **Gestão do Conhecimento: aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva.** São Paulo: Atlas, 2002. 142 p.