

## **O PAPEL DA MENTORIA INFORMAL NA APRENDIZAGEM DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR (IFES)**

**IONE CARLA TORRES DA SILVA RAMALHO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

ione\_cts@yahoo.com.br

**DENISE CLEMENTINO DE SOUZA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

denisesouza@ufpe.br

## **Introdução**

No atual ambiente competitivo o conhecimento se tornou essencial para as organizações. Nesse contexto, a mentoria se apresenta como uma ferramenta para o crescimento das pessoas na medida em que envolve relações profissionais e pessoais, exercendo influência no processo de aprendizagem organizacional e facilitando o repasse de instruções e informações sobre as tarefas, além de atuar positivamente na interação entre as pessoas no ambiente de trabalho.

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Nesse sentido, esta pesquisa buscou examinar as influências da mentoria informal sobre a aprendizagem dos servidores de uma instituição federal de ensino superior, bem como os benefícios que essa relação pode trazer para a aprendizagem e o desenvolvimento das pessoas nesse ambiente organizacional.

## **Fundamentação Teórica**

Baseou-se em textos das áreas de mentoria, aprendizagem e aprendizagem organizacional desenvolvidos por pesquisadores brasileiros e estrangeiros.

Observa-se que a mentoria envolve relações profissionais e pessoais, exercendo influência no processo de aprendizagem organizacional na medida em que facilita o repasse de instruções e informações sobre as tarefas, bem como atua positivamente na interação entre as pessoas no ambiente de trabalho podendo trazer benefícios à organização.

## **Metodologia**

A pesquisa foi de caráter qualitativo e utilizou como instrumento de coleta de dados a entrevista semiestruturada. Para apreciação dos dados foi utilizada a técnica da análise de conteúdo.

## **Análise dos Resultados**

Os resultados indicaram que as relações de mentoria informal existentes no ambiente investigado estão relacionadas à experiência que as pessoas possuem no setor e a empatia desenvolvida entre elas. Os dados revelaram que essas relações tem influência sobre a aprendizagem dos servidores na medida em que auxiliam na aquisição e na assimilação de conhecimento profissional, bem como contribuem em questões comportamentais e de crescimento pessoal.

## **Conclusão**

Concluiu-se dessa pesquisa que a mentoria informal colabora para a aprendizagem no dia-a-dia de trabalho criando no ambiente um clima adequado à orientação, troca de conhecimentos e experiências que beneficiam a produtividade e o desenvolvimento dos servidores e também da organização estudada.

## **Referências Bibliográficas**

KRAM, K. E. Mentoring at work: development relationships in organizational life. Lanham; University Press of America, 1985.

LAVE, J.; WENGER, E. Situated learning: legitimate peripheral participation. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1991.

GHERARDI, S., NICOLINI, D., ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations. *Management Learning*, v. 29, n. 3, p.273-297, 1998.

# **O PAPEL DA MENTORIA INFORMAL NA APRENDIZAGEM DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR (IFES)**

## **1 INTRODUÇÃO**

No atual ambiente competitivo regido por transformação tecnológica e competição acirrada, o conhecimento se tornou essencial para a sobrevivência das organizações. Esse conhecimento se desenvolve por meio das pessoas que criam novas formas de realizar as tarefas, aprendem e compartilham o conhecimento produzido no dia-a-dia de trabalho pela troca de experiências. Por esse motivo, a forma como as pessoas aprendem e as técnicas que possam auxiliar nessa aprendizagem tornam-se cada vez mais valorizadas pelas organizações que buscam o desenvolvimento das pessoas para obter vantagem competitiva sob seus concorrentes.

Nesse contexto, a partir da década de 1970 iniciou-se uma popularização nas empresas e na literatura em administração, especialmente nos Estados Unidos e Europa, da relação de mentoria. A idéia da mentoria surgiu na Grécia Antiga, mas apenas naquele período passou a ser utilizada pelas organizações como ferramenta de desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional e vem, desde então, evoluindo com as mudanças no mundo corporativo (KRAN, 1985).

A mentoria é um processo que envolve o ensino, no qual o mentor desempenha o papel de professor, fornecendo ao mentorado instruções e informações sobre uma atividade, ou seja, um suporte técnico, e o papel de conselheiro exercendo influência na vida pessoal do mentorado, oferecendo, assim, um suporte psicossocial (ZEY, 1991). Essa definição aponta a aprendizagem como parte integrante do processo e expõe as duas funções da mentoria que são as de carreira e as psicossociais. As funções de carreira, também chamadas de vocacionais, se referem aos aspectos da relação que garantem a aprendizagem dos papéis que o indivíduo assume profissionalmente e que preparam esse indivíduo para o crescimento dentro da organização. Já as funções psicológicas ou psicossociais estão ligadas aos aspectos da relação que aprimoram o senso de competência, clareza de identidade e efetividade no desempenho do papel profissional (KRAN, 1985).

Os autores afirmam que esse processo de mentoria pode ser formal, quando é conduzido pela organização ou informal quando ocorre espontaneamente entre as pessoas que compartilham interesses semelhantes (CHAO et. al, 1992). Azevedo (2003) afirma que a mentoria é originalmente informal e pode ocorrer dentro e fora do contexto corporativo, porém, as organizações estão buscando aplicar esse processo formalmente na tentativa de obter os resultados benéficos que se apresentam na relação informal.

Quanto à aprendizagem, os autores defendem que esta envolve a ideia de mudança no comportamento do indivíduo (ROBBINS, 2002; SOTO, 2005). Como afirma Robbins (2002), ela só acontece quando o comportamento, a reação ou a resposta de um indivíduo em consequência de uma experiência, são diferentes do que eram antes. Porém, segundo Gueiros (2007, p.26) essa definição de aprendizagem focada apenas em um aspecto “pode negligenciar alguns elementos importantes diante da complexidade do tema” aprendizagem. Nesse sentido, é importante esclarecer que esta pesquisa aborda a aprendizagem que ocorre no ambiente organizacional e por isso considera apenas conceitos de aprendizagem para adultos.

Nessa perspectiva, Merriam e Caffarella (1999) afirmam que “existem cinco correntes teóricas de aprendizagem de adultos”, indicando que a aprendizagem pode ser entendida por diferentes perspectivas, entre as quais está a aprendizagem social, que “é função da interação da

pessoa, do ambiente e do comportamento”, assim a aprendizagem pode ocorrer por meio da interação e observação de outras pessoas em contextos sociais como o trabalho. Nesse sentido, Gueiros (2007, p.28) afirma que “a teoria da aprendizagem social contribui para aprendizagem de adultos, ao evidenciar a importância do contexto social e explicar o conceito de modelagem de papéis e mentoria. Este último é considerado como uma forma de aprendizagem social”.

Diante do exposto, observa-se que a mentoria envolve relações profissionais e pessoais, exercendo influência no processo de aprendizagem organizacional na medida em que facilita o repasse de instruções e informações sobre as tarefas, bem como atua positivamente na interação entre as pessoas no ambiente de trabalho podendo trazer benefícios à organização como aumento da produtividade e melhoria do ambiente. Nesse contexto, a instituição, objeto desse estudo, como qualquer outra organização precisa estar preparada para desempenhar suas atividades da melhor forma e esse desempenho depende do conhecimento e da atuação das pessoas que compõem seu quadro de servidores. Assim, o estudo sobre as influências da mentoria na aprendizagem torna-se relevante para a organização na medida em que poderá auxiliar as relações entre servidores com mais experiência na instituição e os recém-chegados para facilitar o repasse de orientações sobre as atividades e auxiliá-los na criação de um ambiente de colaboração e troca de experiências que será benéfico para a instituição, ou seja, este estudo poderá auxiliá-la na compreensão dessa temática e proporcionar subsídios para a melhoria das suas práticas de gestão de pessoas.

Além disso, pesquisadores nacionais reconhecem que ainda são poucas as produções científicas na área de mentoria no Brasil, como apontaram Azevedo e Dias (2002) que identificaram escassez de material bibliográfico sobre o tema. Apoiando essa afirmativa Souza e Rigo (2006) afirmaram que o número de publicações acadêmicas brasileiras nessa área de mentoria ainda é pequeno se comparado com as publicações realizadas nos EUA e na Europa. Do mesmo modo, Antonello et al. (2011, p.VIII) reconhecem que as publicações na área de aprendizagem no contexto organizacional sofrem o domínio “quase asfixiante” exercido pela língua inglesa e pela literatura norte-americana em particular. Assim, esta pesquisa também pode contribuir para aumentar o número de trabalhos acadêmicos sobre esses assuntos ainda que utilize como base estudos desenvolvidos internacionalmente que são citados por estudiosos brasileiros.

Dessa forma, o presente estudo busca examinar a influência da mentoria informal sobre a aprendizagem dos servidores de uma instituição federal de ensino superior e para isso propõe a seguinte pergunta de pesquisa: Como a mentoria informal exerce influência sobre a aprendizagem dos servidores? Para responder a essa questão foram formulados os seguintes objetivos específicos: (a) Identificar como se dá a influência da mentoria informal sobre a aprendizagem dos servidores técnico-administrativos da instituição; e (b) Verificar e descrever os benefícios da mentoria informal para a aprendizagem desses servidores técnico-administrativos.

A seguir, será apresentada uma revisão da literatura acerca das definições de mentoria e aprendizagem.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 O processo de mentoria**

No campo organizacional e na literatura em administração, especialmente a europeia e americana, a mentoria iniciou sua popularização no final da década de 1970 passando a ser entendida como uma ferramenta para o desenvolvimento das pessoas (ENSHER; MURPHY, 2005), porém, a princípio, conforme afirma Levinson et al (1978), era vista como uma “assistência unilateral” promovida por “um indivíduo mais graduado” e voltada ao

desenvolvimento de “um iniciante na empresa”. Dessa forma, pode-se afirmar que a mentoria ocorre por meio de uma relação na qual uma pessoa com mais experiência, o mentor, ajuda outra com menos experiência, o mentorado, através do aconselhamento pessoal e do repasse de instruções e conhecimentos sobre o trabalho auxiliando no desenvolvimento pessoal e profissional desse mentorado (KRAM, 1988).

Corroborando com esse entendimento, Noe (1988) define mentor explicando que “é, geralmente, um profissional mais experiente que serve de modelo, fornece apoio e direção pessoal aos planos de carreira do profissional mais jovem”. Vergara (2009, p. 109), por sua vez, afirma que mentor é “aquele que auxilia a aprender alguma coisa”, sendo mentoria para essa autora “a ação de influenciar, aconselhar, ouvir, ajudar a clarificar ideias e a fazer escolhas”. Já com relação à definição de mentorado, Souza e Rigo (2006, p.6) afirmam que mentorado é “aquele que recebe a orientação do mentor, ou seja, aquele que aprende”. Por outro lado, autores afirmam que os mentores não são somente as pessoas mais graduadas ou experientes, Higgins e Kram (2001) asseguram que os mentores podem ser colegas, pares, subordinados, parentes e membros da comunidade, basta que estes proporcionem suporte psicossocial e auxiliem no desenvolvimento da carreira do mentorado (NOE, 1988). Nesse sentido, vale ressaltar que os autores afirmam que uma pessoa pode ter mais de um mentor ao longo da vida ou uma rede de mentores (JANASZ et al, 2003).

Complementando essa definição, Zey (1991), afirma que mentoria é um processo que envolve o ensino, no qual o mentor desempenha o papel de professor, fornecendo ao mentorado instruções e informações sobre uma atividade, ou seja, um suporte técnico, e, também age como conselheiro e exerce influência na vida pessoal do mentorado, oferecendo um suporte psicossocial. Essa definição indica a aprendizagem como parte integrante do processo, bem como, expõe as duas funções da mentoria que são responsáveis por diferenciá-las de outros tipos de relacionamentos e também podem auxiliar o mentorado a enfrentar mudanças nas etapas da sua carreira e da sua vida (KRAM, 1983). As funções são: a vocacional ou de carreira e a psicológica ou psicossocial. Vale ressaltar que essas duas funções não são totalmente distintas, pois, o mentor pode exercer uma função de carreira e ao mesmo tempo uma função psicossocial (KRAM, 1985).

A função vocacional ou de carreira, segundo Kran (1985) ocorre quando o mentor “promove o crescimento profissional” do mentorado, “fornecendo informações e exercendo o seu amadurecimento organizacional”. Essa função envolve relações de patrocínio, exposição e visibilidade, coaching, proteção e tarefas desafiadoras e auxilia no aprendizado e no desenvolvimento da carreira do mentorado dentro da organização tendo impacto sobre questões como promoções, socialização e aspirações desse mentorado (RAGINS, 1997,). Já na função psicológica ou psicossocial, Kran (1985) afirma que “o mentor fornece um forte suporte emocional”. Ela relaciona-se a aspectos que “realçam o senso de competência, identidade e efetividade no papel profissional” do mentorado e incluem a modelagem de papéis, aceitação e confirmação, aconselhamento e amizade pressupondo a existência de confiança e intimidade entre mentor e mentorado (KRAM, 1983). Essas funções psicossociais facilitam a socialização do mentorado na organização, impactando na satisfação no trabalho, comprometimento, estresse no trabalho, rotatividade, entre outros (RAGINS, 1997).

Essas funções da mentoria podem ser organizadas em quatro níveis de acordo com a contribuição que cada uma proporciona ao desenvolvimento do mentorado. No primeiro, o mentor cumpre o papel de professor transmitindo conhecimentos e habilidades necessárias ao desempenho profissional do mentorado. No segundo nível, o mentor age como conselheiro

oferecendo suporte psicossocial para auxiliar o mentorado a enfrentar questões do trabalho e da vida pessoal. O terceiro nível é o da intervenção organizacional, na qual o mentor exerce um papel de proteção do mentorado podendo usar até sua reputação para interceder por ele. E, no último nível o mentor exerce o papel de patrocinador indicando o mentorado para assumir novas posições na organização (ZEY, 1991).

De acordo com Kran (1985), a mentoria se divide em quatro fases ou estágios que são: a iniciação que corresponde ao início do relacionamento com a identificação do mentor e do mentorado. A segunda fase corresponde ao cultivo da relação que é o período no qual as funções do processo se expandem ao máximo, havendo a aprendizagem do mentorado. Nessa segunda fase, as funções psicossociais são fornecidas e o mentorado atinge um nível de maturidade e independência que pode ocasionar o alcance da terceira fase e a necessidade de redefinir a relação. A terceira fase é a separação que pode ocorrer por decisão de ambas as partes em consequência de alguns motivos como: mudanças psicológicas dos pares, alteração na natureza do relacionamento ou por mudanças estruturais na organização. E, por último a fase da redefinição que ocorre após o término da relação e consiste na mudança de forma do relacionamento. Esse autor também afirma que as fases podem ocorrer de maneiras distintas tendo em vista as diferenças entre os relacionamentos dos mentores e mentorados e também os tipos de mentoria (KRAN, 1985).

Quanto aos tipos de mentoria, os autores normalmente apontam a existência da mentoria formal e da informal (CHAO et al, 1992). A mentoria formal é conduzida pela organização por meio de programas específicos que normalmente pré-selecionam os pares (mentor e mentorado) e determinam como a relação irá ocorrer e os prazos a serem cumpridos (ZEY, 1984 apud AZEVEDO, 2003). De acordo com Ragins (2000 apud AZEVEDO, 2003) ela é um processo de relações contratadas, na qual ocorrem encontros esporádicos geralmente num período de seis meses a um ano. Já a mentoria informal ocorre naturalmente nas relações sociais entre pessoas que partilham interesses similares (CHAO et al, 1992), não é conduzida pelas empresas e pode durar de três a seis anos (KRAN,1985). Ela se caracteriza pela identificação mútua que segundo Kran (1985) contribui para aproximação e a intimidade da relação da mentoria.

Zey (1984 apud AZEVEDO, 2003) afirma que a mentoria tanto formal quanto informal proporcionam benefícios como, por exemplo, a redução do ambiente de incertezas para o mentorado e também a retenção de talentos nas organizações tendo em vista que o mentorado se sente mais próximo da cultura da empresa a partir da relação com o mentor. Por outro lado, alguns autores defendem que a mentoria formal não traz tantos benefícios quanto a informal e nem teria a mesma eficiência porque as relações interpessoais estabelecidas no processo informal tem uma importância que as relações formais não alcançam tendo em vista que estas criam relacionamentos superficiais que tem como prioridade atingir os objetivos estabelecidos pelas organizações ao contrario das relações informais que costumam atender aos interesses dos pares (CHAO et al,1992; NOE, 1988). Por fim, Souza e Rigo (2006, p.6) afirmam que “é a qualidade do relacionamento existente entre mentor e mentorado que faz a diferença, independentemente deles estarem fazendo parte de um programa formal de mentoria ou de terem construído a oportunidade de aprendizagem por si mesmos”.

## **2.2 A aprendizagem**

A aprendizagem é um campo de estudos que possui uma vasta literatura com diversas orientações teóricas tendo em vista que é estudada por psicólogos, sociólogos, educadores, entre outros profissionais que buscam explicar esse fenômeno por diversas perspectivas. De acordo

com Lucena (2001, p. 26-27), um levantamento teórico realizado pelas autoras Merriam e Caffarella (1999, p.249) constatou que “a noção de mudança” ou do “potencial para mudança” dá fundamento a maioria das definições de aprendizagem. Confirmando essa constatação autores como Robbins (2002) e Soto (2005) afirmam que a aprendizagem envolve a idéia de mudança no comportamento do indivíduo. Segundo Robbins (2002), ela só acontece quando o comportamento, a reação ou a resposta de um indivíduo em consequência de uma experiência, são diferentes do que eram antes. Porém, Gueiros (2007, p.28) afirma que muitos teóricos apontam que essa definição de aprendizagem focada apenas nesse aspecto “pode negligenciar alguns elementos importantes diante da complexidade do tema” aprendizagem.

Nessa perspectiva, Merriam e Caffarella (1999) analisam a aprendizagem como um processo, cujo foco está no que acontece quando ela ocorre e afirmam que existem cinco correntes teóricas de aprendizagem de adultos que são: behaviorista, cognitivista, humanista, aprendizagem social e por último a construtivista que serão descritas a seguir e demonstram que a aprendizagem pode ser entendida por diferentes perspectivas que propiciam uma visão ampla sobre as divergências conceituais que existem em relação a esse campo de estudo.

A corrente behaviorista tem como foco o comportamento observável, nela a aprendizagem se dá pela mudança do comportamento e é determinada pelos estímulos do ambiente, ou seja, o ambiente molda o comportamento do indivíduo. Na cognitivista o foco é a estrutura cognitiva do indivíduo, a aprendizagem se dá pelos processos cognitivos internos (insight, processamento de informações, memórias e percepção), ou seja, o indivíduo inicialmente reorganiza as experiências vivenciadas para assim entender o estímulo do ambiente. Para essa corrente os processos mentais internos estão sob o controle de quem aprende, pois, o indivíduo organiza os eventos e procura lhes dar significado. Na corrente humanista é enfatizado o autodirecionamento e o valor da experiência para o processo da aprendizagem. Os humanistas acreditam na perspectiva do potencial humano para o crescimento, sendo a motivação intrínseca do aprendiz e o seu comportamento é fruto de suas escolhas (MERRIAM; CAFFARELLA,1999).

Já a corrente da aprendizagem social tem como foco o cenário social no qual ocorre a aprendizagem. Os autores dessa corrente acreditam que a aprendizagem ocorre por meio da interação e da observação de outras pessoas em contextos sociais, assim, nessa perspectiva a aprendizagem é função da interação da pessoa, do ambiente e do comportamento, como afirma Merriam e Caffarella (1999), ou seja, as pessoas aprendem observando outras que fazem parte de um determinado contexto social que afeta seu aprendizado. De acordo com Gueiros (2007, p.28), a teoria da aprendizagem social “combina elementos das correntes behaviorista e cognitivista” e colabora para a aprendizagem de adultos ao demonstrar a importância do contexto social e explicar os processos de modelagem e “mentoria”. Por último, a corrente construtivista defende que o conhecimento não pode ser simplesmente ensinado, pois, precisa ser construído por quem aprende. Nesse contexto a aprendizagem é entendida como um processo de construção de significados no qual o indivíduo é capaz de exercer influência no seu ambiente. Da mesma forma, Candy (1991), afirma que o conhecimento não é determinado, nem interpretado, é sim construído e entendido como um artefato social, sendo a aprendizagem um processo ativo de construção de significados e transferência de entendimentos entre as pessoas.

Com relação à aprendizagem no contexto do ambiente de trabalho, os autores apontam a existência de duas perspectivas de estudo: a aprendizagem organizacional que foca os processos de aprendizagem nas organizações, desenvolvida por acadêmicos e a segunda é a perspectiva das organizações que aprendem ou organizações de aprendizagem, desenvolvida por consultores e profissionais orientados para transformação organizacional (ARGYRIS; SCHON, 1974 apud

BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004; EASTERBY-SMITH et al, 1998). Novamente constata-se a existência de enfoques diferentes para tratar do mesmo fenômeno, pois, a primeira se preocupa em descrever como a organização aprende focando nas habilidades e processos de construção do conhecimento para promover a reflexão das possibilidades reais de ocorrer aprendizagem. Já a segunda tem foco na ação e na identificação de processos e métodos que possam auxiliar na normatização e prescrição daquilo que a organização deve fazer para aprender (TSANG, 1997 apud BASTOS; GONDIM, LOIOLA, 2004). Nesse sentido, segundo DiBella, Neves e Gould (1996, p.365 apud BASTOS; GONDIM, LOIOLA, 2004, p.223) aprendizagem organizacional é uma “capacidade, um conjunto de processos internos que mantêm ou melhoram o desempenho baseado na experiência, cuja operacionalização envolve a aquisição, a disseminação e a utilização do conhecimento” dentro das organizações. Já uma organização de aprendizagem segundo Dubrin (2008, p.388) é “aquela que tem habilidade para criar, adquirir e transferir conhecimento e para modificar o comportamento para refletir os novos conhecimentos e percepções”.

Considerando a abordagem social sobre a aprendizagem organizacional, Easterby-Smith e Araújo (2001 apud ANTONELLO et al., 2011, p. 275) afirmam que “a aprendizagem é algo que emerge de interações sociais que ocorrem na vida organizacional”. Esses autores focam seus estudos na “maneira pela qual as pessoas atribuem significado a suas experiências de trabalho”. Da mesma forma, Gherardi, Nicolini e Odella (1998), afirmam que na perspectiva social a aprendizagem é vista como “algo produzido e reproduzido nas relações sociais dos indivíduos quando eles participam de uma sociedade”. Desse entendimento subtende-se que a aprendizagem está inserida no cotidiano das pessoas e, conforme afirma Antonello et al. (2011, p.36), esse conceito indica que “grande parte da aprendizagem é oriunda da fonte informal das relações sociais”. Lave e Wenger (1991) também afirmam que essa teoria explora “as relações concretas entre as pessoas”, tendo em vista que “os aprendizes assimilam conhecimentos e adquirem habilidades, à medida que participam de uma comunidade junto a outros profissionais”. Isso quer dizer, segundo Souza e Rigo (2006, p. 2) que a aprendizagem ocorre quando “as pessoas participam da prática social” e que elas “não aprendem somente a partir da execução de suas atividades, mas também por intermédio das relações sociais com determinados sujeitos e em situações específicas”.

Apoiando esse entendimento Brown e Duguid (1991, apud GUEIROS, 2007; ANTONELLO et al., 2011) afirmam que as instruções formais sobre a forma de executar determinadas tarefas nem sempre são adequadas. Esses autores observaram que os novos colaboradores de uma organização aprendem as normas não escritas por meio de trocas informais entre os funcionários mais experientes e os pouco experientes e pelo uso de linguagem que não são necessariamente explícitas pela organização. Do mesmo modo, Gherardi, Nicolini e Odella (1998) argumentam que a aprendizagem “não é apenas uma atividade individual e que o conhecimento relevante para os membros da organização é adquirido através da ação e da reflexão de modo que pessoas, grupos e organizações criam conhecimentos negociando significados”. Assim, observa-se que a aprendizagem surge como uma prática social pela qual o conhecimento é criado por meio das relações entre as pessoas e das interpretações desenvolvidas durante o dia-a-dia no trabalho (RICHTER, 1998). Esses conceitos proporcionam subsídio para a análise da prática da mentoria na organização objeto desse estudo demonstrando como as interações entre as pessoas no ambiente de trabalho podem proporcionar a aprendizagem. A seguir será descrita a metodologia adotada para a coleta dos dados, a apresentação e discussão dos dados coletados e por fim, as conclusões obtidas na pesquisa.

### **3 METODOLOGIA**

O estudo baseou-se em uma pesquisa de caráter qualitativo, efetuada em um centro acadêmico de uma instituição federal de ensino superior (IFES) localizada no estado de Pernambuco. A preferência por esse tipo de pesquisa objetivou a verificação das particularidades e singularidades que podem ser descobertas durante o processo de coleta de dados. A pesquisa qualitativa envolve interpretação dos fenômenos e atribuição de significados no processo de investigação, dessa forma, só é possível imprimir significado aos fenômenos humanos com o auxílio de exercícios de interpretação e compreensão das relações que existem entre o sujeito que está investigando e o objeto da investigação (SILVA, 2001; LIMA, 2008).

Como instrumentos de coleta de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas, na qual o entrevistado pode discorrer sobre o tema proposto, num contexto semelhante ao de uma conversa informal sendo possível obter informações por meio dos depoimentos dos entrevistados. Esse tipo de entrevista é utilizado quando se almeja demarcar o volume das informações, alcançando assim um direcionamento maior para o tema pesquisado (LIMA, 2008; BONI e QUARESMA, 2005).

As entrevistas foram aplicadas aos servidores técnicos-administrativos que fazem parte do centro acadêmico de informática. Buscou-se entrevistar pelo menos 2 (dois) colaboradores de cada setor administrativo, um mais antigo e outro com menos tempo na instituição. Esse critério de tempo no serviço (experiência) teve como objetivo identificar possíveis relações de mentoria informal, entre os entrevistados ou mesmo com outros que não tenham participado da pesquisa. Ao todo foram entrevistados 12 (doze) dos 25 (vinte e cinco) servidores nos níveis médio e superior, que constituem o universo de investigação desse estudo. O critério para escolha dos servidores foi a acessibilidade e disponibilidade dos mesmos para responderem as questões formuladas. Nesse sentido, a pesquisa enfrentou uma resistência maior que o esperado, pois, vários servidores não tiveram interesse de participar e por isso, só foi possível entrevistar servidores de 6 (seis) dos 7 (sete) setores administrativos que compõem o centro acadêmico.

O método de entrevista propiciou abertura para que os entrevistados pudessem falar sobre o assunto, respondendo as questões dentro de uma conversa informal, na qual, a entrevistadora entrevistou o mínimo possível, comportando-se mais como ouvinte objetivando captar a visão do entrevistado sobre o assunto abordado.

A apreciação dos dados colhidos nas entrevistas foi feita a partir da transcrição dos conteúdos coletados. A análise de conteúdo se deu inicialmente por meio da transcrição e posterior segmentação da fala dos entrevistados em unidades de significação ou grupos de representação. Conforme descreve Duarte (2004, p. 221), essas unidades são o “mínimo de texto necessário à compreensão do significado por parte de quem analisa”, ou seja, uma unidade de análise. Após essa fragmentação foi iniciado o processo de interpretação dessas unidades, articulando-as entre si, por meio da criação de categorias de análise. Em seguida, inicia-se a formulação de hipóteses explicativas do problema ou do universo estudado com base nas referências teóricas inicialmente levantadas (DUARTE, 2004).

### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Os resultados serão analisados em três partes que são: (I) Descrição do perfil dos servidores entrevistados; (II) A mentoria informal e as influências sobre a aprendizagem dos servidores; e, (III) Benefícios da mentoria informal para a aprendizagem dos servidores.

#### **4.1 Descrição do perfil dos servidores entrevistados**

O perfil dos servidores que participaram da pesquisa está descrito na Tabela 1. É importante acrescentar que alguns desses entrevistados possuem funções de chefia (gerentes e secretária) e que essas funções independem do cargo ocupado pelo servidor. O tempo de trabalho na instituição variou de 1 a 31 anos de serviço, ou seja, de servidores com menos tempo de serviço (alguns ainda em estágio probatório – com menos de 3 anos na instituição) a servidores prestes a se aposentar.

Devido à heterogeneidade do grupo entrevistado foi possível captar as diferenças nas opiniões e percepções sobre as relações sociais no ambiente de trabalho e de como essas relações podem influenciar e auxiliar na aprendizagem desses servidores. Para analisar os dados divide-se os servidores em dois grupos: o dos servidores identificados na condição de mentorado (aprendiz) que recebem orientações e os servidores na condição de mentor (professor) que normalmente ensinam os colegas de trabalho. Porém, as entrevistas demonstraram três casos de servidores que possuem relações de mentoria informal com um servidor mais experiente (mentor) mas que também já auxiliam na aprendizagem de outros colegas que possuem menos tempo no setor ou até de estagiários, e, por isso foram identificados na condição de mentorados e de mentores:

Já recebi e continuo recebendo orientações da pessoa mais experiente do setor, ela me ensina várias coisas relacionadas às tarefas, como desenvolvê-las melhor e também como me comportar e me relacionar com as pessoas daqui. Isso me ajudou bastante. [...] e como eu tenho uma relação de supervisão com os estagiários também assumo esse papel com eles, os ajudo a aprender as rotinas daqui [Entrevista nº 3, 12/2015].

Isso já demonstra um resultado desse tipo de relação que influenciou positivamente o comportamento de alguns servidores, pois, os que aprenderam por meio dessas relações buscam adotar comportamento semelhante de quem os ensinou. A seguir está descrita a tabela com os dados dos entrevistados.

Tabela 1 - Perfil dos entrevistados

Nº	Cargo	Nível do cargo	Nível Escolar	Tempo de serviço (anos/meses)	Idade (anos)	Posição identificada
1	Técnico ass. educacionais	Superior	Superior	3 anos no centro e 5 na IFES	30	Mentor
2	Técnico lab. informática	Médio	Superior	3 anos e 3 meses no centro	26	Mentorado /Mentor
3	Assist. em administração	Médio	Superior	1 ano e 2 meses no centro	27	Mentorado / Mentor
4	Assist. em administração	Médio	Superior	11 meses no centro e 10 anos na IFES	41	Mentorado / Mentor
5	Assist. em administração	Médio	Superior	1,5 ano no centro	24	Mentorado
6	Assist. em administração /função chefia: gerente	Médio	Superior	5 anos e 8 meses no centro	33	Mentor
7	Assist. em administração	Médio	Superior	3,5 anos no centro. Há 7 meses em novo setor	29	Mentorado
8	Assist. em administração /função chefia: secretária	Médio	Superior	10 anos no centro	39	Mentor
9	Assist. em administração	Médio	Superior	1 ano e 2 meses no centro	40	Mentorado
10	Assist. em administração	Médio	Superior	8 anos no centro	55	Mentor

11	Técnico lab. informática /função chefia: gerente	Médio	Médio	29 anos no centro e 31 na IFES	57	Mentor
12	Assist. em administração	Médio	Superior	3,5 anos no centro	36	Mentorado

Fonte: Entrevistas da pesquisa, 2015.

#### 4.2 A mentoria informal e a aprendizagem dos servidores na instituição

Os entrevistados afirmaram manter relações informais entre si nas quais são realizados o repasse e a troca de informações e experiências no dia-a-dia de trabalho visando à aprendizagem e o desenvolvimento dos colegas no ambiente organizacional. Essas relações mostraram-se mais visíveis entre aqueles servidores mais antigos, que estão há mais tempo na instituição, e os que estão a menos tempo, ou seja, nos casos em que havia uma diferença maior de idade e de experiência profissional entre os envolvidos. Também foi identificado que essas relações ocorrem tanto entre chefes e subordinados como também entre colegas, geralmente do mesmo setor, que não tinham nenhuma relação de hierarquia.

Exerço cargo de chefia. [...] tive quem me orientou antes. Hoje eu já não tenho mais devido ao tempo que estou aqui [29 anos de serviço no centro]. Eu compartilho meus pensamentos e valores com meus subordinados, gosto de conversar, de demonstrar as coisas, de ajudar a aprender, gosto de trazer o profissional para mim. Eu sou mais velho e mais experiente que todos e por isso repasso o que aprendi pra eles [Entrevista nº 11, 12/2015].

Eu recebi e ainda recebo orientação das minhas colegas de trabalho, principalmente das duas pessoas mais velhas e experientes no setor. Elas são modelos pra mim, me dão orientações e me ajudam a desenvolver minhas atividades, a descobrir as coisas. Isso me desenvolveu aqui, me ajudou a crescer e a desempenhar bem meu trabalho [Entrevista nº 3, 12/2015].

As entrevistas apontaram que as motivações para o surgimento dessas relações envolvem inicialmente a necessidade de aprendizagem de quem “está chegando” no setor, sejam eles recém concursados ou servidores antigos que mudam de área na instituição. Isso ocorre tendo em vista que a instituição não possui programas de treinamento voltados às necessidades desses “novatos”.

Eu ensino, porque não fazem [a instituição] treinamento adequado. A pessoa chega sem saber como fazer as coisas e precisa de orientação [Entrevista nº 10, 12/2015].

Porém, sendo atendida essa necessidade inicial, os relatos indicaram que se desenvolveram naturalmente relações de mentoria informal que estão diretamente ligadas à experiência que as pessoas possuem no setor e a empatia desenvolvida entre elas. Todos que se identificaram apenas na posição de mentor, que se disponibilizam a ensinar, são as pessoas com mais experiência no setor neste momento que se preocupam em orientar e repassar instruções para o desenvolvimento dos seus colegas de setor, tanto em questões técnicas como em questões comportamentais, estimulados principalmente pela necessidade de prepará-los para assumir determinadas tarefas, visando a divisão das atividades dentro do setor ou até para que o outro possa assumir o lugar desse mentor em virtude de aposentadoria, por exemplo.

Quando cheguei no setor, não conhecia como as coisas funcionavam no serviço público. Recebi muitas orientações de como fazer as coisas e de como me comportar aqui, tanto das colegas de setor como da gerente. Essas orientações eram dadas no dia-a-dia conversando e mostrando como fazer as atividades. Todas elas me ajudaram bastante, cada uma a seu modo me deixaram exemplos de compromisso e dedicação. A gerente e as colegas sempre diziam que eu

deveria aprender pra saber realizar as tarefas e substituí-las quando elas se aposentassem e foi isso que aconteceu após três anos. Primeiro assumi as tarefas de uma das colegas e depois assumi a gerência do setor. Hoje tento fazer isso com as pessoas que formam a equipe, mesmo não tendo nenhuma intenção de me aposentar por enquanto, é importante orientá-los para que eles possam assumir com segurança as atividades deste setor, mas isso não acontece em todos os setores daqui [Entrevista nº 6, 12/2015].

Esse relato demonstra a experiência como mentorado de uma pessoa que hoje age como mentor e comprova que a mentoria informal ocorre como relação natural e espontânea entre pessoas com interesses semelhantes, na qual nem todas que desempenham o papel de ensinar e auxiliar no desenvolvimento do outro possuem necessariamente um cargo ou função de chefia. O critério para “assumir” informalmente essa posição de mentor é a experiência e o interesse pessoal em ensinar já que nem o centro nem a instituição como um todo possuem um programa formal, e, também não estimulam esse tipo de comportamento. É importante ressaltar que na instituição pesquisada, não há regras bem estabelecidas que definam como um servidor pode “subir” hierarquicamente e assumir funções (cargos) de gestão, os critérios são subjetivos e é utilizado geralmente o tempo de serviço e a experiência da pessoa no setor, independente do nível do cargo ocupado por quem seja promovido. Nesse sentido, a relação de mentoria informal torna-se uma ferramenta para preparar um servidor, ou seja, para promover a aprendizagem dessa pessoa visando um possível crescimento profissional.

A partir dos depoimentos foi possível deduzir que os relacionamentos de mentoria informal encontrados na organização são distintos, pois, há diferenças nas funções desempenhadas, nos níveis alcançados dessas funções e também nas fases em que esses relacionamentos se encontram. Em alguns são desempenhadas mais fortemente as funções vocacionais, especialmente as de patrocínio, proteção e de tarefas desafiadoras. Em outros percebe-se uma ênfase maior nas funções psicossociais, especialmente a modelagem de papéis e a aceitação e confirmação que auxiliam o mentorado a partir da observação das atitudes, valores e comportamentos do mentor, os quais servem como modelo e exemplo para o mentorado. As entrevistas demonstraram que essa distinção ocorre também em virtude dos objetivos da relação, pois, quando o objetivo envolve a possibilidade do mentorado assumir uma nova posição na instituição o foco serão as funções vocacionais ou de carreira, já quando o objetivo não envolve prioritariamente o desenvolvimento da carreira as funções psicossociais são naturalmente mais desenvolvidas. Dessa forma, a função desempenhada influencia o foco do que será compartilhado (ensinado) e conseqüentemente do que será aprendido pelo mentorado.

Recebi e continuo recebendo muitas orientações e ajuda para aprender as atividades. [...] Estamos desenvolvendo um relacionamento e ela me dá conselhos relacionados ao trabalho e também para o meu crescimento pessoal, mas não acho que haja um interesse real pela minha carreira, pelo menos não aqui por que não há possibilidade de crescimento neste setor [Entrevista nº 7, 12/2015].

Nesse sentido, é possível verificar que a estrutura organizacional e as condições oferecidas pela organização também podem influenciar, positiva ou negativamente, no interesse individual pelo desenvolvimento de relações de aprendizagem como essas. Da mesma forma, foi possível identificar casos em que a relação de mentoria ainda está no primeiro nível em que o foco é o repasse de instruções e conhecimentos básicos necessários ao desempenho das tarefas e outros casos que já atingiram o último nível no qual o mentor exerce o papel de patrocinador indicando o mentorado para assumir nova posição na instituição. E, por fim, também foi possível

identificar algumas fases das relações de mentoria informal existentes nesse momento. Algumas estão na segunda fase de cultivo, na qual está havendo a aprendizagem do mentorado e se está adquirindo a experiência e independência para entrar na terceira fase do processo que é a separação e outras já chegaram no processo de separação e na última fase que é a redefinição do relacionamento como mostrado no trecho da entrevista nº 6 acima.

Essa caracterização das relações de mentoria no centro acadêmico indica que a aprendizagem está envolvida no processo, pois, a relação tem como finalidade fornecer orientação e promover a aquisição de conhecimento dos indivíduos, de modo que eles possam se desenvolver adquirindo novas habilidades profissionais e também pessoais por meio do convívio social e da troca de experiências com outros servidores. Nesse sentido, os servidores entrevistados afirmaram que as relações sociais informais mantidas no ambiente de trabalho tem influência sobre sua aprendizagem individual na medida em que auxiliam na aquisição e na assimilação de conhecimento. Tanto aqueles relacionados a questões técnicas específicas que auxiliam na execução e desempenho de uma determinada atividade, como também nas questões relacionadas ao comportamento e relações interpessoais no ambiente que podem exercer impacto no desenvolvimento das pessoas na organização.

Essa aprendizagem ocorre no dia a dia pela troca de conhecimentos entre os servidores, seja por meio de conversas informais, por demonstrações de como realizar uma tarefa, por observação dos comportamentos dos outros e também, pelos exemplos profissionais e pessoais compartilhados. Essa forma de aprendizagem que ocorre por meio do convívio e interação social influencia o comportamento dos servidores que passam a adotar novas práticas e adquirir novas habilidades a partir das experiências que vivenciam e compartilham no ambiente de trabalho, ou seja, a aprendizagem ocorre por meio da interação e observação dos colegas e superiores no ambiente, bem como pela assimilação do que os envolvidos na relação julgam ser importante para seu desenvolvimento. Nesse sentido a vontade individual de aprender é imprescindível.

Acho que todo relacionamento com pessoas trazem ensinamentos pra vida profissional e pessoal, nós temos que identificar isso e querer aprender. Procuo observar quem admiro profissionalmente e aprendo a partir do exemplo que elas demonstram, vejo como essa pessoa se comporta em uma determinada situação e trago isso pra mim, pra minha vida [Entrevista nº 5, 12/2015].

Pra mim é um exemplo de profissional[...], me ensinou coisas além do trabalho influenciando meus valores e a forma de enxergar as coisas [Entrevista nº 3, 12/2015].

Os servidores também afirmaram que aprendem muito mais de maneira informal pela troca de experiências com os colegas do que buscando fontes formais, como leis e normas internas, tendo em vista que há um volume muito extenso desses instrumentos formais o que provoca confusão quanto aos que realmente são válidos ou não para ajudar na execução das atividades. Evidentemente que esses instrumentos formais são necessários, mas, nem sempre eles de fato auxiliam na compreensão de como realizar uma tarefa da forma mais eficiente ou de como agir diante de uma determinada situação.

Aprendi [...] como realizar as coisas, muito mais pelas conversas e orientações pessoais [informais] do que pelas orientações formais [Entrevista nº 1, 12/2015].

Por fim, deve-se levar em consideração que esse tipo de relação não é uma constante na cultura da instituição pesquisada, nem recebe qualquer tipo de estímulo ou acompanhamento, por isso fica isolada a iniciativas individuais de alguns servidores que possuem o interesse e a capacidade de identificar as necessidades de aprendizagem do outro (mentorado). Essa situação

foi relatada nas entrevistas, foram citados casos em que há o simples repasse de instruções técnicas, não é demonstrado o interesse no indivíduo ou na aprendizagem e desenvolvimento do outro, não existindo assim uma relação de mentoria. Isso é negativo por que influência não só na forma de aprendizagem como também no comprometimento com o trabalho desse servidor. Assim fica demonstrada a importância desse tipo de relação para aprendizagem no ambiente de trabalho. A seguir serão descritos os benefícios encontrados na pesquisa.

#### **4.3 Benefícios da mentoria informal para aprendizagem**

De acordo com as entrevistas o principal benefício promovido pela mentoria informal é facilitar a aprendizagem no dia-a-dia de trabalho, pois, essa relação aproxima as pessoas criando no ambiente um clima favorável à orientação, troca de conhecimentos e experiências que ajudam no desenvolvimento dos servidores e também estimula o comprometimento com o trabalho, pois, a partir das relações desenvolvidas também se cria em quem aprende um senso de responsabilidade maior com as atividades e também com a instituição, tendo em vista que a pessoa se sente acolhida no ambiente de trabalho.

Com relação aos benefícios para o mentor, foi citado por um servidor mais experiente que “ensinar ao outro também ajuda a aprender”, nesse sentido, há o reconhecimento da capacidade profissional de quem ensina, além de favorecer os seus conhecimentos a partir do ensino aos outros.

Ensinar faz pensar sobre o que fazemos até de forma mecânica muitas vezes porque já estamos acostumados. [...] precisamos refletir e algumas vezes se aprofundar mais sobre o que fazemos pra poder explicar pro outro como fazer determinada tarefa e isso nos ajuda a se desenvolver e a desenvolver o nosso colega [Entrevista nº 6, 12/2015].

Já para os mentorados, os benefícios da relação estão relacionados à possibilidade real de obter ajuda para construir e desenvolver seus conhecimentos tanto no lado pessoal quanto profissional. Além disso, essas relações também possibilitam a criação de um ambiente colaborativo no qual os servidores com menos experiência podem se sentir mais seguros para perguntar, tirar dúvidas, compartilhar informações e se ajudar sem se sentir intimidados diante dos colegas por não saber de alguma coisa e isso, sem dúvida, tem influência positiva sobre a aprendizagem dos indivíduos.

Além daqueles relacionados diretamente ao processo de aprendizagem, também foram apontados pelos entrevistados como benefícios dessas relações: o desenvolvimento do conhecimento das pessoas; a melhoria no processo de ambientação e socialização dos servidores; a oportunidade de crescimento pessoal e profissional; e, por fim, o auxílio no desempenho dos servidores pelas oportunidades de feedback ocorridas nas conversas informais. Após a descrição dos benefícios, serão apresentadas as conclusões obtidas com esse estudo.

### **5 CONCLUSÃO**

O estudo teve como objetivo examinar as influências da mentoria informal sobre a aprendizagem dos servidores de uma instituição federal de ensino superior, bem como os benefícios que essa relação pode trazer para a aprendizagem e o desenvolvimento das pessoas no ambiente organizacional.

A pesquisa demonstrou que alguns servidores mantem relações informais entre si nas quais são realizados o repasse e a troca de informações e experiências no dia-a-dia de trabalho, motivadas inicialmente pela necessidade de aprendizagem dos servidores mais jovens, iniciantes na instituição, porém, passado esse primeiro momento foram identificados casos em que se

construíram relacionamentos informais que auxiliam no desenvolvimento profissional e pessoal dos envolvidos. Essas relações se mostraram mais visíveis entre os servidores mais antigos, que estão há mais tempo na instituição e os que estão a menos tempo. Também foi identificado que essas relações ocorrem tanto entre chefes e subordinados como também entre colegas (sempre do mesmo setor) que não tinham nenhuma relação de hierarquia.

Os relatos demonstraram a existência de relações de mentoria informal que são desenvolvidas no ambiente e que estão diretamente ligadas à experiência que as pessoas possuem no setor e a empatia que desenvolvem com quem ensinam. Nesse sentido, os servidores entrevistados afirmaram que essas relações tem influência sobre sua aprendizagem individual na medida em que auxiliam na aquisição e na assimilação de conhecimento profissional, bem como que os auxiliam em questões comportamentais e de crescimento pessoal.

Quanto aos benefícios alcançados pelas relações, os servidores apontaram principalmente o favorecimento da aprendizagem no dia-a-dia de trabalho, tendo em vista que essa relação aproxima as pessoas criando no ambiente um clima favorável à orientação, troca de conhecimentos e experiências que ajudam no desenvolvimento dos servidores e também estimula o comprometimento com o trabalho. Também foram citados como benefícios para os que aprendem a possibilidade real de obter ajuda para construir e desenvolver seus conhecimentos tanto no lado pessoal quanto profissional e para quem ensina, outro benefício apontado é o reconhecimento de sua capacidade profissional e também os conhecimentos alcançados a partir do ensino aos outros, tendo em vista que a ação de “ensinar também ajuda a aprender”.

Vale ressaltar que não existe na instituição pesquisada um programa formal de mentoria, porém, foi demonstrado que no cotidiano existem relações de ensino e aprendizagem entre os servidores que superam o simples repasse de informações e acabam se tornando relações mais sólidas sendo consideradas como mentorias informais, porém, essas iniciativas são isoladas e acabam não atingindo todos os objetivos da mentoria. Além de existirem casos em que ocorre apenas o repasse de informações, sem preocupação com o ensino-aprendizagem, visando apenas o objetivo de “transferir responsabilidades”, uma vez que esse tipo de iniciativa é mais presente entre os servidores mais antigos e que estão perto de se aposentar e precisam repassar as tarefas para o novato que assumirá seu lugar. Isso prejudica o desempenho de alguns servidores que podem não desenvolver o conhecimento necessário para execução das atividades de forma adequada além de prejudicar o comprometimento dessa pessoa e por fim, influenciar negativamente no desempenho da instituição como um todo.

Apesar de não possuir ações no sentido de desenvolver relações de mentoria, ainda que de maneira informal, a instituição possui condições de iniciar um programa com essa finalidade. Uma forma de começar seria estimular seus servidores mais antigos, de forma voluntária, para repassar seus conhecimentos aos seus colegas, sejam novatos no setor ou recém concursados, que na grande maioria das vezes só possuem o conhecimento teórico acerca das atividades relativas ao serviço público e levam certo tempo para conseguir desempenhar as funções com a eficiência adequada. Obviamente, esses servidores mais antigos iriam passar por uma seleção antes de começar a desenvolver atividades de mentoria, pois, seria importante que a instituição tenha a garantia de que o mentor irá repassar os conhecimentos necessários, bem como que ele tenha a capacidade de fazer isso da melhor forma, pois é importante que a instituição possa direcionar o foco dessa troca de conhecimentos e experiências entre os envolvidos. Esse repasse poderia ser feito por meio de reuniões periódicas nas quais o servidor mais antigo iria demonstrar e conversar com o mais novo sobre os processos da instituição e demais temáticas que pudessem ajudá-lo no seu desenvolvimento dentro da organização.

Uma ação como essa poderia auxiliar a organização a diminuir alguns problemas de gestão de pessoas e trazer benefícios, como por exemplo, proporcionar um novo sentido para o trabalho dos servidores mais antigos, especialmente aqueles que já desempenham a mesma função a muitos anos ou que já estão próximos de se aposentar, e que em alguns casos já não tem mais motivação para o trabalho. Além de auxiliar na aprendizagem e também na ambientação dos mais novos reduzindo possíveis custos com a criação de programas de treinamento que nem sempre conseguem atingir as necessidades e particularidades de cada setor.

Nesse sentido, essa pesquisa sugere a necessidade de uma mudança de postura das práticas de gestão de pessoas da instituição que foi objeto desse estudo, a qual poderia considerar com mais afinco o comportamento organizacional, as atitudes e ações individuais e grupais uma vez que elas afetam o desempenho da organização, bem como poderia implantar novos modelos e políticas de gestão que busquem a valorização e o desenvolvimento dos funcionários por meio da aprendizagem e do aumento das habilidades e competências individuais. Assim, seus recursos humanos passariam a ser vistos como ativos que criam valor e que desempenham um papel fundamental na obtenção de seus resultados, alcançando um diferencial competitivo duradouro para a instituição.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTONELLO, Claudia Simone. et al. **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011
- AZEVEDO, Simone Dias; DIAS, Sônia Maria Rodrigues Calado. **Mentoria e Comprometimento organizacional: O caso das Secretárias executivas da Universidade Federal de Pernambuco**. In: Anais 26 Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, Salvador-BA, 2002.
- AZEVEDO, Simone Dias. **A relação entre mentoria e o nível de comprometimento organizacional dos secretários filiados ao Sindicato das secretárias e secretários do estado de Pernambuco**. 2003. 107 f. Dissertação (Mestrado em administração), Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2003.
- BONI, Valdete; QUARESMA, Silvia Jurema. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais**. Revista Eletrônica dos pós-graduandos em sociologia política da UFSC. Santa Catarina, vol.2, nº 1 (3), p. 68-80, janeiro-julho/2005. Disponível em: <[www.emtese.ufsc.br](http://www.emtese.ufsc.br)>. Acessado em 15 de setembro de 2015.
- BASTOS, Antônio Vírgilio Bittencourt; GONDIM, Sônia Maria Guedes; LOIOLA, Elizabeth. **Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa**. R.Adm., São Paulo, v.39, n.3, p.220-230, jul./ago./set.2004.
- CANDY, P. Understanding the individual nature of learning. In: \_\_\_\_\_. **Self direction for lifelong learning: a comprehensive guide to theory and practice**. San Francisco: Jossey-Bass, 1991. Cap.8, p.249-278.
- CHAO, G. T.; WALZ P. M.; GARDNER, P. D. Formal and informal mentorships: a comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. **Personnel Psychology**. v. 45, p. 619-636, 1992.
- CUNHA, Djailton Pereira de; DIAS, Sônia Maria Rodrigues Calado. **Mentoria Ideal x Modelo de Kram: Um caso brasileiro**. XXXIV encontro da ANPAD, EnANPAD 2010 - Rio de Janeiro/RJ – 25 a 29 de setembro de 2010.

DUARTE, Rosália. **Entrevistas em pesquisas qualitativas**. Educar em Revista. Curitiba: Editora da UFPR, n. 24, p. 213-225, 2004. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=155017717012>>. 15 de setembro de 2015.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

EASTERBY-SMITH, M.; SNELL, R.; GHERARDI, S. Organizational learning: diverging communities of practice. **Management Learning**, v.29, n.3p.259-272, 1998.

GHERARDI, S., NICOLINI, D., ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations. **Management Learning**, v. 29, n. 3, p.273-297, 1998.

GUEIROS, Mônica Maria Barbosa; DIAS, Sônia Maria Rodrigues Calado. **Os Significados Compartilhados Sobre a Aprendizagem dos Professores-Dirigentes de Faculdade Privada de Ensino Superior**. In Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração. ENANPAD. XXXI. 2007, Rio de Janeiro – RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

GUEIROS, Mônica Maria Barbosa. **Aprendendo nas teias da mentoria: um estudo sobre as interações de desenvolvimento profissional construídas pelos dirigentes educacionais em faculdade de ensino superior privada**. 2007. 177 f. Tese (Doutorado em administração), Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.

GUEIROS, Mônica Maria Barbosa. **As funções de mentoria como um instrumento de apoio ao desenvolvimento profissional dos dirigentes de faculdade de ensino superior**. XXXIII encontro da ANPAD, EnANPAD 2009 - São Paulo/SP – 19 a 23 de setembro de 2009.

HIGGINS, M. C.; KRAM, K. E. Reconceptualizing mentoring at work: a developmental network perspective. **Academy of Management Review**. v. 26 n. 2, p. 246-288, 2001.

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.

JUER, Mariana; SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos; SANTOS, Roberto Fernandes dos. **Mentoria – um estudo das expectativas de mentores e mentoreados**. XXXIII encontro da ANPAD, EnANPAD 2009 - São Paulo/SP – 19 a 23 de setembro de 2009.

KRAM, K. E. Phases of mentor relationship. **Academy of Management Journal**. v. 26, p. 608-665, 1983.

KRAM, K. E. **Mentoring at work: development relationships in organizational life**. Lanham; University Press of America, 1985.

LEVINSON, D. J.; DARROW, C. N.; KLEIN, E. B.; LEVINSON M. A.; MCKEE, B. **The Seasons of a man s life**. New York: Knopf, 1978.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning: legitimate peripheral participation**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1991.

LIMA, Manolita Correia. **Monografia: A engenharia da produção acadêmica**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LUCENA, Eduardo de Aquino. **A aprendizagem profissional de gerentes-proprietários do setor de varejo de vestuários de Florianópolis**. 2001.175 f. Tese (Doutorado em engenharia de produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

Merriam, S. B.; Caffarella, R. S. **Learning in adulthood**. San Francisco: JosseyBass, 1999.

NOE, R. A. An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationship. **Personnel Psychology**. v. 41, p. 457-479, 1988.

- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Coaching, mentoring e counseling: um modelo integrado de orientação profissional com sustentação da universidade corporativa**. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2015.
- RAGINS, B. R. Diversified mentoring relationship in organization: a power perspective. **Academy of Management Review**. v. 22, n.2, p.482-521, 1997.
- ROBBINS, Stephen. P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- RICHTER, I. Individual and organizational learning at the executive level. **Management Learning**, v. 29, n.3, 1998.
- SALGUES, Lyana Jacqueline de Vasconcelos; DIAS, Sônia Maria Rodrigues Calado; MORAES, Ionete Cavalcanti. **Processos de mentoria: existência de múltiplos mentores e as características de uma relação de mentoria**. XXVIII encontro da ANPAD, EnANPAD 2004 - Curitiba/PR – 25 a 29 de setembro de 2004.
- SHEA, Gordon F. **Mentoring: como desenvolver o comportamento bem sucedido do mentor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thompson, 2005
- SOUZA, Denise Clementino de ; RIGO, A. S. **Mentoria na perspectiva daquele que aprende: o caso de uma empresa multinacional de consultoria**. In Seminários em Administração FEA – USP. SEMEAD. IX. 2006. São Paulo – SP. Anais... São Paulo: SEMEAD, 2006.
- SOUZA, Denise Clementino de. **Mentoria como um processo em rede e seu impacto na construção de carreira profissional: evidências na história de vida do executivo do Rapidão Cometa-Américo Pereira**. 2006. 131 f. Dissertação (Mestrado em administração), Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2006.
- SOUZA, Denise Clementino de; DIAS, Sônia Maria Rodrigues Calado. **Rede de Mentores e sua Influência na Construção da Carreira de Executivos no Brasil**. V Congresso Latino Americano de Sociologia Del Trabajo – Montevideo, Uruguay -18 al 20 de abril de 2007.
- SOUZA, Denise Clementino de. **Ressignificação do construto mentoria na pós-graduação lato senso à distância em administração**. 2013. 217 f. Tese (Doutorado em administração), Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2013.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 7. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2009.
- SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. - 3. ed. rev. atualizada - Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.
- ZEY, M. G. **The mentor connection: strategy and alliances in corporate life**. New Brunswick: Transaction Publishers, 1991.