

**Camila Antunes Diniz Soares**

**Os benefícios da mentoria nas organizações**

**Uberlândia  
2022**

**Camila Antunes Diniz Soares**

**Os benefícios da mentoria nas organizações**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Instituto de Psicologia da  
Universidade Federal de Uberlândia, como  
requisito parcial à obtenção do Título de  
Bacharel em Psicologia.

Orientadora: Profa. Dra. Áurea de Fátima  
Oliveira

**Uberlândia**  
**2022**

# **Camila Antunes Diniz Soares**

## **Os benefícios da mentoria nas organizações**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Psicologia.

Orientadora: Profa. Dra. Áurea de Fátima Oliveira

### **Banca Examinadora**

Uberlândia, 01 de abril de 2022

---

Prof. Dra. Áurea de Fátima Oliveira (Orientadora)  
Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia, MG

---

Prof. Dra. Pricila de Sousa Zarife (Examinadora)  
Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia, MG

---

Ms. Thaís Naiane Barcelos Cunha (Examinadora)  
Universidade Federal de São João Del Rei - São João Del Rei, MG

Uberlândia  
2022

## **Resumo**

Neste trabalho teórico busca-se como objetivo compreender a concepção de mentoria, assim como, a relevância do trabalho desenvolvido pelo mentor nas organizações, tendo como problemática saber: Quais os benefícios da mentoria nas organizações? A mentoria é uma prática que proporciona diversos benefícios para os mentores e seus mentorados, além de possibilitar uma série de vantagens para as organizações, uma vez que, esta é responsável por desenvolver orientações e preparar os indivíduos na execução das atividades cotidianas nas empresas, favorecendo a melhoria dos resultados e oportunizando a qualidade na inserção dos jovens no mercado de trabalho.

**Palavras Chaves:** Mentoria; Mentor; Mentorado; Organizações.

## **Abstract**

In this theoretical work of bibliographic analysis, the objective is to understand the concept of mentoring, as well as the relevance of the work developed by the mentor in organizations, having as a problem to know: What are the benefits of mentoring in organizations? Mentoring is a practice that provides several benefits to mentors and their mentees, in addition to providing a series of advantages for organizations, since it is responsible for developing guidelines and preparing individuals in the execution of daily activities in companies, favoring the improvement of results and providing the opportunity for quality in the insertion of young people in the labor market.

**Keywords:** Mentoring; Mentor; Mentoring; Organizations.

## 1 INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea tem vivenciado atualmente nas organizações, um movimento de reconhecimento das reais contribuições que o processo de mentoria pode proporcionar. De acordo com Salgues, Vilanova e Salgues (2007) a origem do termo “Mentor” faz referência a história da Mitologia Grega. A expressão surge no contexto da Guerra de Tróia, uma vez que, o Rei de Ithaca ao fazer parte da batalha, deixou sua família na responsabilidade de um homem chamado Mentor, que era escravo e passou a trabalhar como conselheiro de Telêmaco, filho de vossa majestade, preparando-o para enfrentar suas responsabilidades.

No cotidiano os indivíduos convivem com mentores em suas vidas de várias maneiras, sendo que os mestres, amigos, pais, primeiros chefes, companheiros de trabalho e parentes, destacam-se no desenvolvimento das funções atribuídas e, desta forma, pode-se dizer que estas são pessoas muito importantes na formação humana e profissional (Brito, Silva, Castro, Gurgel, & Varela, 2017).

As relações entre os seres humanos se constituem como sendo fundamentais para o desenvolvimento intelectual. Tendo em vista que o bom relacionamento entre os colaboradores favorece os bons resultados, a presença de um mentor formal ou informal, é considerada importante para que, principalmente os colaboradores mais novos na função, ou que estão assumindo novos desafios profissionais, possam ter uma melhor estruturação do conhecimento (Santos, 2015).

No âmbito das organizações, as alterações comportamentais dos colaboradores são um fator impactante e necessário no processo das relações humanas. Neste sentido, as organizações desenvolveram métodos para colaborar com a transferência de conhecimento, com o intuito de viabilizar ferramentas não formais que pudessem colaborar ativamente no atingimento de seus objetivos. A presença da mentoria é uma realidade bastante relevante no âmbito organizacional e sua realização visa o êxito profissional, pessoal e corporativo para os envolvidos, de maneira

que independentemente de quanto tempo o colaborador está na organização, a prática representa benefícios (Belo & Acciolly, 2015).

Muitas vezes, o processo ocorre de forma espontânea e informal nas ações cotidianas do espaço de trabalho, ou seja, mesmo não fazendo parte de um planejamento formal e oficial da organização, a presença dos mentores é fundamental para a aprendizagem cognitiva dos indivíduos, trazendo benefícios para as organizações (Belo & Acciolly, 2015).

Este trabalho teórico de análise bibliográfica, tem-se como principal objetivo compreender a concepção de mentoria, assim como, a relevância do trabalho desenvolvido pelo mentor nas organizações, seus tipos e funções, tendo como problemática saber: Quais os benefícios da mentoria nas organizações?

## **2 LITERATURA**

### **2.1 A CONCEPÇÃO DE MENTORIA**

Na concepção de Santos (2015), o fenômeno das múltiplas relações no desenvolvimento humano é compreendido como mentoria, sendo que este processo consiste em oportunizar a um indivíduo mais jovem e/ou menos experiente, denominado mentorado, através de outro com experiência, denominado mentor, desenvolvimento e conhecimento acerca dos desafios do dia a dia. O mentorado precisa confiar no processo e nas pessoas envolvidas, para que haja aquisição do conhecimento que oportunizará o crescimento em sua carreira.

Segundo Pereira, Mendonça, e Santos Júnior (2020), no cenário organizacional, a mentoria destaca-se como uma ferramenta utilizada para capacitar os colaboradores em sua fase inicial dentro da organização, quando estes assumem uma nova função ou até mesmo, quando são identificados como altos potenciais para a organização. Em qualquer uma dessas

possibilidades, o mentorado é considerado iniciante, o que torna relevante o incentivo proporcionado ao início de uma jornada na organização.

O mentor por sua vez, por ter competências especiais de orientação aos seus colaboradores, influencia no desenvolvimento de ações com maior compromisso. Esta habilidade surge da interação com outras pessoas no contexto de trabalho, onde se desenvolve as atividades conforme a capacidade de relacionamento envolvido na coordenação dos indivíduos (Pereira, Mendonça, & Santos Júnior, 2020).

Para Santos (2015), na mentoria, comunicar-se é sem dúvida um ponto essencial para a relação, uma vez que através da comunicação, é possível construir planejamentos estratégicos que façam sentido, estabelecer discussões acerca das questões organizacionais, pensar e elencar maneiras efetivas de resolução de problemas, desabafar sobre as questões que afligem e geram ansiedade no cotidiano, ou seja, proporcionar orientação efetiva. A mentoria constituída com base na confiança, respeito e parceria é essencial para o desenvolvimento do mentorado. Todo o processo deve ser consciente e sua base fundamentada no princípio de que os talentos humanos são a maior riqueza de qualquer organização.

Desta forma, investir nas pessoas, dar importância à sua formação e remuneração, passou a ser um ponto de virada de chave, encarado como moeda de retorno direta para a organização. A mentoria é uma ferramenta sem custos, e que ocasiona o desenvolvimento formal e informal necessário para a alavancagem profissional dos colaboradores (Santos, 2015).

A mentoria faz parte de uma gestão de pessoas focada no mentorado e, conseqüentemente, em seu desenvolvimento, capacitando-o para executar suas atividades de forma a se tornar um profissional de sucesso (Belo & Acciolly, 2015).

As práticas destinadas a desenvolver ideias, conduzir, ouvir, aconselhar, proporcionar esclarecimento em relação aos pensamentos, proceder com a tomada de decisões e influenciar os indivíduos, são bastante relevantes no desenvolvimento da mentoria, pois neste contexto, o

processo que colabora com a aprendizagem sobre uma atividade que não se tem domínio, ou que naturalmente poderia apresentar algum grau de dificuldade para assimilar, faz parte da concepção atribuída ao mentor (Belo & Accioly, 2015).

De acordo com Bitencourt (2010), o comportamento dos seres humanos no âmbito das organizações, é apresentado em estudos referentes à compreensão sobre mentoria, uma vez que para proporcionar um clima organizacional favorável ao melhor desempenho, é necessário desenvolver a coordenação, bem como a flexibilidade em relacionar-se com os colaboradores da organização em um estilo de gestão característico do contexto econômico competitivo.

A mentoria é uma prática ainda pouco incentivada pelas organizações brasileiras, contudo pesquisas realizadas na Inglaterra, por meio da Work Foundation, apresentaram que mais de setenta por cento das organizações utilizam a mentoria de maneira formal em suas ações cotidianas. Esta Fundação preocupada com as mudanças no trabalho no pós-pandemia, em parceria com o governo, criou o programa “Ajude a Crescer: Curso de Gestão”. Uma das etapas do curso consiste exatamente na designação de um mentor de negócios para auxiliar colaboradores. Trata-se de uma forma de facilitar a inclusão e respeitar a diversidade. Nota-se, Portanto, que a mentoria pode ultrapassar os limites internos das organizações, pois foca em nova modalidade de trabalho – o híbrido (Heather, Florisson, & Spratt, 2021).

No âmbito organizacional brasileiro, surgem programas de mentoria que podem proporcionar resultados positivos e colaborar para a expansão desta prática que tem sido executada por organizações tais como Petrobras, Promon e Natura (Bernhoeft, 2001).

O contexto vital nas organizações está empregado na concepção da construção de um cotidiano de trabalho onde todos se sintam responsáveis pelo desempenho e resultados da organização. Nesse sentido, a mentoria é entendida como uma forma de auxiliar na aquisição de experiências e crescimento profissional. No âmbito organizacional, é relevante que exista uma boa relação entre mentor e mentorado, contudo o sucesso deste relacionamento é



potencializado quando existe um sentimento de afinidade e confiança recíproco entre os mesmos, assumindo juntos o compartilhamento de suas responsabilidades, gerando assim parceria (Salgues, 2016).

A mentoria nas organizações deve sempre buscar estimular os mentorados. Apesar do suporte e da preparação que o mentorado recebe, o ganho da orientação especializada deve sempre evitar rivalidades, tendo em vista que em um ambiente competitivo, as pessoas podem se sentir inseguras e mesmo agir com deslealdade em algumas situações. Entretanto, se for gerado uma situação em que os membros percebam que são partes integrantes da equipe e que os resultados são de todos, ou seja, o sucesso é atingido em conjunto, bem como os ganhos e perdas são encarados comumente, será verificado um maior empenho de todos (Fernandes, 2020).

O mentor atua no processo de orientação, suporte, aconselhamento e guia para os jovens ingressantes. De acordo com Salgues et al. (2007), a prática de proporcionar ao ser humano o encorajamento é caracterizado como mentoria, ou seja, neste processo o mentor disponibiliza sua energia, conhecimento e tempo para permitir que o mentorado possa crescer com seus próprios talentos.

## **2.2 OS TIPOS DE MENTORIA**

A mentoria precisa facilitar as relações entre os colaboradores, baseada nos fundamentos primordiais da organização. O mentor deve saber dos desafios, porém ser consciente da sua capacidade para conduzir as atividades existentes, zelar pelo bem comum da equipe e estimular os mentorados, com foco na produção e sucesso profissional no contexto organizacional (Bitencourt, 2010).

Belo e Accioly (2015) destacam a presença de dois tipos de mentoria nas organizações, sendo estas compreendidas como intencional (formal) e natural (informal) e cada uma delas apresenta suas características e influências sobre a construção da trajetória profissional. O processo de mentoria é caracterizado como informal na medida em que este atua sobre os indivíduos, proporcionando alavancagem, enfrentamento de desafios, entendimento de diversas situações e atingimento de objetivos, com a colaboração e/ou auxílio de um mentor, que desenvolve este suporte de maneira natural, ou seja, não há um planejamento formal, mas consegue-se trazer benefícios para a vida profissional do mentorado.

Na mentoria informal, os encontros e trocas acontecem de forma que não existe a necessidade de estruturação formal no planejamento organizacional, sendo uma realidade característica da mentoria, que de maneira informal e espontânea tem proporcionado benefícios às organizações (Salgues et al., 2007). A mentoria caracterizada como natural e/ou informal finaliza-se na medida em que o mentorado consegue ter condições de desenvolver suas atividades com independência, ou seja, torna-se autônomo em suas práticas.

Por sua vez, a mentoria formal e/ou intencional desenvolve-se com base em um processo de planejamento estruturado em três partes, sendo elas começo, meio e final. Considerando os objetivos da mentoria, a organização investe na capacitação dos profissionais, para que estes possam conduzir e facilitar o processo de aprendizagem dos indivíduos novatos e daqueles com potenciais (Bitencourt, 2010).

A mentoria intencional (formal) consiste em um planejamento estruturado, a fim de que os mentorados da organização sejam preparados no desenvolvimento de sua carreira, com condições para construir caráter ético e sólido, sistematizar suas ideias, fazer escolhas mais assertivas, expandir sua visão do mundo, estabelecer relações interpessoais mais duradouras, ser competente, exercer liderança, ser inserido na cultura da organização e comprometer-se com a organização. A mentoria formal consiste em intervenções relativas à assistência aos

colaboradores, devidamente acordado entre os mentores e os mentorados, considerando as necessidades organizacionais (vergara, 2010).

No contexto organizacional contemporâneo, tem-se a presença ascendente dos programas de mentoria formal. O crescimento dos programas voltados à preparação dos colaboradores é uma realidade, utilizando-se dos mentores como forma de beneficiar as organizações, pois estas acreditam que o desenvolvimento humano traz resultados para as mesmas (Salgues, 2016).

Na busca pelo desempenho superior das organizações, a mentoria, independentemente do tipo, precisa ofertar de maneira correta, o auxílio para que o funcionário desenvolva suas responsabilidades da melhor forma possível. Uma vez que o mentor é visto como precursor das transformações, a missão de desenvolver pessoas diante dos variados desafios cotidianos das instituições, leva a pensar sobre a necessidade de capacitação e modernização de práticas voltadas para o desenvolvimento humano (Belo & Accioly, 2015).

A mentoria - informal ou formal - proporciona condições para que o indivíduo possa ter êxito nas suas atividades, à medida que possibilita indiretamente, o atingimento dos alvos e resultados estabelecidos pela organização. Para os dois tipos de mentoria, é relevante destacar a capacidade de influenciar pessoas para buscar determinados objetivos, sem temer os desafios do dia a dia, uma vez que os mentores são orientadores no estabelecimento de etapas de carreira e de planejamento estratégico para a realização efetiva das diferentes funções. A eficiência no desenvolvimento da mentoria consiste em conseguir avanços significativos nas habilidades do quociente de conhecimento, onde a qualificação profissional e a visão estratégica tornam-se importantes, bem como as características profissionais e atitudes, representam um considerável nível de importância para alcançar as metas e desenvolvimento do mentorado (Bitencourt, 2010).

Sendo assim, no intuito de conseguir alavancar as metas das organizações, o estabelecimento de qualquer um dos tipos de mentoria, formal ou informal, é parte contribuinte na efetivação do desenvolvimento de competências essenciais para o sucesso organizacional, como a criatividade, o pensamento estratégico, a satisfação através da realização de atividades cotidianas, e, não menos importante, a colaboração para que haja a habituação à missão, à visão e aos valores, buscando sempre o aperfeiçoamento profissional (Brito et al., 2017).

### **2.3 O MENTOR E SUAS FUNÇÕES**

Os mentores são profissionais, que pelo tempo de execução de suas funções, conseguiram adquirir vasta experiência no desenvolvimento de suas atividades e, desta forma, passam a exercer o papel de auxiliares e conselheiros. Portanto são considerados engajadores, capazes de encorajar, motivar e orientar, para que o mentorado tenha sua autoconfiança construída na organização. De acordo com Brito et al. (2017), a função do mentor é orientar, sinalizar e conduzir o profissional menos experiente. Contudo o mentorado tem que decidir e fazer as atividades, pois desta forma torna-se possível construir o conhecimento. O mentor ao desenvolver suas funções consegue estabelecer um nível de confiança, em que o aprendiz passa a identificar neste, a possibilidade de um crescimento profissional.

Na realização da função de um mentor, é necessário conquistar a confiança e a afeição do mentorado, e ser autêntico ao enunciar seus apontamentos e aconselhamentos, mesmo que estes possam ser difíceis de ouvir e processar por parte do mentorado. A função do mentor não é se responsabilizar pelas ações do mentorado, mas orientá-lo e fazer com que este construa a confiança e maestria no desenvolvimento de suas atividades na prática e possa ser ativamente responsabilizado por seus resultados positivos e negativos (Fernandes, 2020).

Segundo Belo e Accioly (2015), o suporte ofertado ao mentorado faz parte de um contexto relacionado à aquisição de conhecimento e experiência do mentor, que desenvolve a função de apoio profissional, progressão e possibilidades de crescimento na carreira e orientação. Portanto, à medida que as organizações passam a utilizar da mentoria e se beneficiar com os frutos de sua realização, um dos ganhos de valor considerável é que com o desenvolvimento ativo dos colaboradores e a visualização de progressão na própria organização pelos mesmos, há um processo reduzido de renovação de quadro de profissionais.

A mentoria é uma convivência entre dois indivíduos, mentor e mentorado, que abrange uma permuta de vantagens e/ou benefícios, fundada na elevação dos envolvidos no processo. O mentor possui como mais importante ganho relacionado ao estabelecimento de uma mentoria, a visualização de seus aprendizes sendo capazes de se propagarem e alavancarem-se em conhecimento profissional, levando consigo, o legado de seu próprio nome (Fernandes, 2020).

A função do mentor apresenta diversas contribuições, dentre elas, estimular a confiança, providenciar decisões, respeitar a confidencialidade, desenvolver a autoestima, oferecer sugestões, ouvir as ideias, definir prioridades, catalisar o crescimento profissional, e pensamento criativo. Em síntese sua atuação consiste no apoio e estímulo ao mentorado que tem repercussão em seu próprio desenvolvimento.

O nível de preparação dos líderes da organização, influencia diretamente no sucesso do estabelecimento de um bom clima organizacional e, neste sentido, na escolha dos profissionais mais capacitados para construir um processo de mentoria junto a um outro colaborador, sendo a integridade, a estratégia e a negociação, características essenciais para o profissional em questão (Fernandes, 2020).

No âmbito das funções desenvolvidas pelos mentores nas organizações, pode-se destacar a potencialização no desenvolvimento da carreira do mentorado, por meio do estabelecimento vocacional de aprendizagem deste. Com base na qualificação, amadurecimento das relações e

orientação ativa para o atingimento de resultados, é possível dar visibilidade e exposição positiva para os progressos alcançados, a partir da construção realizada no andamento progressivo da mentoria (Pereira et al., 2020).

O mentor também apresenta influência positiva no que diz respeito ao aspecto psicossocial do mentorado, uma vez que, por serem integrados, os indivíduos se desenvolvem de maneira plural e conjunta. Ao desenvolver o aspecto profissional, não se pode isolar o fato de que no amadurecimento da relação mentor-mentorado, existe o desenvolvimento indireto das competências pessoais do mentorado, que são diariamente utilizadas no desenvolvimento das funções profissionais. Uma vez que as duas esferas andam juntas, o mentorado é convidado a pensar suas práticas profissionais, levando em consideração o importante fator de influência direta de suas crenças, habilidades, fortalezas e pontos de oportunidade pessoais, que ultrapassam seu desempenho organizacional. O apoio ofertado pelo mentor, por meio do aconselhamento, faz parte da função psicossocial da mentoria, sendo que o mentorado passa a tê-lo como modelo diante do exemplo identificado neste profissional mais experiente (Pereira et al., 2020).

Dessa forma, o mentor torna-se um líder que influencia as atitudes e comportamentos das pessoas no mindset de realização de tarefas e na constituição de um ambiente positivo, onde a satisfação e o sucesso profissional sejam fortemente visados. É importante considerar que nem sempre será possível atingir os resultados necessários, mas independentemente deste fato, o caminho que levou ao fim, sendo ele positivo ou negativo, é o que acarreta o crescimento e aperfeiçoamento do profissional dentro da organização. Faz-se necessário entender juntamente ao mentor, que a curva de aprendizagem dos indivíduos é importante e que no espaço entre o início e o amadurecimento, tem-se ganhos, perdas, altos e baixos e estes são importantes para a consolidação da performance de qualquer profissional, seja ele iniciante ou sênior (Bergamini, 2012).

As organizações têm vivenciado mudanças em seus processos buscando técnicas de controle eficaz na gestão de problemas, diretamente ligados aos avanços produtivos. Nesse sentido, o mentor tem papel fundamental na propagação dessa mudança e bases de gestão por meio de seu poder de influência junto aos mentorados. O poder é a capacidade de influenciar alguém, sendo a liderança um estilo de exercitar esse poder. Uma pessoa exerce liderança quando influencia o comportamento de outras. Ainda que as organizações busquem o sucesso no alcance de suas metas e resultados, é importante que os mentores possam realizar as orientações assertivas de seus mentorados, a fim de que estes entendam que apesar da real necessidade de elevação quantitativa da produção de proventos, a base de toda organização bem colocada no mercado e que carrega um histórico de sucesso, está na construção de relações pautadas na confiança e excelência (Brito et al., 2017).

Os resultados da organização são influenciados pela maneira como os colaboradores estão organizados e como estes realizam suas funções, bem como as ferramentas disponíveis para o alcance de suas metas. Uma vez que o trabalho é aprendido e as competências podem ser desenvolvidas, o processo de mentoria pode gerar benefícios em todos os níveis e setores das organizações. O administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas para que seja um mentor bem-sucedido. No contexto da gestão para resultados, o mentor se depara com a possibilidade de alavancar não apenas o desenvolvimento de seu mentorado, mas também o seu próprio aprimoramento.

## **2.4 A MENTORIA E SEUS BENEFÍCIOS**

Na sociedade contemporânea, inúmeras são as vantagens ofertadas pela mentoria aos indivíduos e organizações, sendo que esta proporciona, além do crescimento profissional, a evolução pessoal dos que se debruçam sobre o processo. Têm-se realizado cada vez mais

análises em relação aos benefícios da mentoria, de forma que o conceito de promoção de impulso sobre a carreira do orientador e do orientado colabora com o envolvimento ativo das equipes de trabalho (Dobrow, Chandler, Murphy, & Kram, 2012).

A prática da mentoria é um dos processos capazes de ocasionar bem-estar profissional e pessoal, agregando ativamente benefícios diretos à organização, uma vez que ao serem conduzidos por mentores, os colaboradores apresentam maior comprometimento com o trabalho. Em um cenário organizacional competitivo, a mentoria é capaz de fortalecer relações de trabalho. Este fato é viabilizado pela mentalidade de que a parceria é responsável pelo sucesso de ambas as partes envolvidas no processo. Por muitas vezes, o mentor exerce a função de liderança na organização em que atua e este ponto torna evidente o impacto das relações interpessoais no desenvolvimento exitoso das organizações, com foco na qualidade e profundidade (Pereira et al., 2020).

Por ser uma prática que possibilita benefícios, pode-se dizer que a mentoria proporciona o crescimento do mentorado, que geralmente é um novo colaborador ingressante na organização ou que foi recentemente promovido. A mentoria atenta-se para o desenvolvimento das habilidades de fala, condução e negociação do mentor, que se apresenta como sendo um colaborador sênior dentro da organização que pretende proporcionar compromisso do mentorado, porém com custo reduzido o que gera ganhos para a organização (Santos, 2015). O próprio mentor aprimora suas habilidades nesse processo de orientação.

Nos Estados Unidos, foi acompanhada por Levinson, Darrow, Klein e Mckee (1978), uma análise entre especialistas de diversos eixos trabalhistas, na qual todos deram ênfase sobre efetiva relevância existente no processo de mentoria, sendo que em certos ciclos da profissão, a importância de um mentor para mostrar o caminho certo a ser seguido é essencial. As análises mostram que os orientados podem atingir grande agilidade na absorção das informações e consequente ascendência operacional, aperfeiçoada a socialização, elevada rede em



convivência, comportamentos de cidadania organizacional, perceptível agrado com relação aos serviços profissionais, realização de tarefas mais específicas, mínima alteração, baixa intenção em deixar o trabalho e até melhores remunerações (Levinson et al. 1978).

A mentoria tem se demonstrado muito eficiente e auxiliado vários indivíduos que usufruem desse método de extrema importância. No relato de Erlich (2017) destaca-se que os projetos de mentoria proporcionam melhores resultados para colaboradores e organização.

Conforme demonstrado por Erlich (2017), considerar a mentoria nas organizações pode acarretar diversos benefícios:

Os mentores podem beneficiar-se com satisfação pessoal, satisfação com a carreira, melhor desempenho no trabalho, sentimento de generatividade (preocupação em consolidar e orientar a próxima geração), lealdade e apoio dos mentorados, maior rede de relacionamentos, reconhecimento e aumento de poder. E as organizações logram benefícios vários, como melhora na aprendizagem organizacional, redução dos custos com treinamentos, melhora na socialização dos empregados, redução da rotatividade – com maior retenção e aproveitamento de talentos – contribuição para o fortalecimento ou redefinição da cultura organizacional, facilitação de processos de ascensão funcional, facilitação de processos de sucessão e melhora na produtividade. (Erlich, 2017, p. 3).

A definição para os benefícios do mentor pode ser amplificada, ao se declarar que no momento ao qual o mentor auxilia indivíduo maduro a consolidar-se em meio aos negócios profissionais, passa a adquirir júbilo interno pela ajuda na boa sucessão do jovem aprendiz, concomitantemente obtém ainda contentamento por estar envolvido no sucesso deste, e apreço pela íntegra habilidade como educador, condutor, porque estimula a pessoa a como encarar as dificuldades iniciais na carreira (Salgues et al., 2007).

As vantagens não são somente direcionadas ao mentor, sendo que as análises têm constatado que projetos de mentoria concedem privilégios para todas as partes envolvidas no processo. As pessoas recebem aconselhamentos que demonstram indicativos maiores de ascensão e contentamento na carreira, indicando que mentor e mentorado mantêm-se adquirindo benefícios no decorrer do processo (Salgues, 2016).

Ainda sobre as vantagens da mentoria, é importante ressaltar que o mentor oferece habilidades, subsídios pessoais, conforto e ascensão ao mentorado, além de auxiliar na execução dos trabalhos, aprimorar sua aptidão, autoestima, imagem, como também provê ideias, confiança e influência ao condutor do processo. A partir disso, o mentor proporciona benefícios para a organização, como engajamento (vigor, disposição e energia) do mentorado na corporação, sucedimento, progressão, aperfeiçoamento da relação no convívio, diminuição do turnover e maior produtividade (Santos, 2015).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A mentoria tem se mostrado como atividade potencial a ser realizada, com o intuito de aprimoramento de competência e alcance de resultados. Quando a organização recebe novos colaboradores ou promove colaboradores potenciais, é necessário que estes sejam preparados para desempenhar suas respectivas funções com maestria e que a produtividade seja um fim alcançado. Nesse sentido, o estabelecimento de programas de mentoria formal e a realização informal destes processos, pode elevar a motivação e direcionar os mentorados para a melhoria em sua performance profissional. A elevação dos padrões produtivos nas organizações é essencial e deve ser alcançada por meio da potencialização das competências de seus colaboradores.

Nas organizações, o trabalho desenvolvido pelos mentores, é direcionado a busca por autossatisfação, desenvolvimento de habilidades, enfrentamento de desafios, execução de atividades e na construção da confiança, estabelecida ao longo de todo o processo. A experiência e disponibilidade do mentor, são fatores fundamentais para que ocorra o estabelecimento da parceria entre ele e o mentorado. Nesse sentido, a mentoria pode ser estabelecida em todos os níveis e setores da organização, considerando que o mentor esteja preparado para a função.

A partir das explanações realizadas ao longo do trabalho, pode-se inferir que seu principal objetivo – compreender a concepção de mentoria, a relevância do trabalho do mentor e os benefícios da prática para as organizações – foi atendido. A mentoria, seja ela formal ou informal, representa o ganho para todas as partes envolvidas, mentor, mentorado e organização, amplificando a atuação do mentor, desenvolvendo ativamente o mentorado e possibilitando o atingimento de metas e resultados para a organização.

Conclui-se com este trabalho, que a mentoria é fundamentalmente voltada para o desenvolvimento estratégico dentro das organizações, sendo possível acarretar o amadurecimento da capacidade de pensamento tático, ouvir, aconselhar, conduzir e proporcionar esclarecimento em relação aos desafios cotidianos. Sendo assim, torna-se possível proceder com a tomada de decisões e influenciar os indivíduos, sendo o trabalho do mentor, essencial para o sucesso das organizações, uma vez que apresenta benefícios na qualificação inicial dos profissionais, redução dos riscos e prejuízos, preparação dos aprendizes para desenvolver as suas funções e a satisfação dos colaboradores.

Uma vez que o diálogo relacionado à prática de mentoria ainda está em fase inicial no Brasil, é importante que se tenha cada vez mais trabalhos dedicados à temática e que estes possam ir além, conversando mais profundamente com a prática, implementação e consolidação dos processos de mentoria nas organizações. A divulgação de metodologias de implementação de mentoria pode ser uma fonte de inspiração, além de relacionar conteúdos da academia, por

exemplo, processos de aprendizagem e transferência de conhecimentos, com a demanda das organizações.

Como agenda de pesquisa é necessário investigar a percepção dos mentorados quanto as contribuições obtidas na mentoria. O propósito inicial é ampliar benefícios aos envolvidos, entretanto, é possível que haja ajustes a serem feitos nos programas.

## REFERÊNCIAS

Bergamini, C. W. (2012). *Liderança – Administração do Sentido*. São Paulo: Atlas.

Belo, A. C. C., & Accioly S. (2015). A mentoria como influência de pessoas no ambiente organizacional. *Caderno de Graduação: Ciências humanas e sociais*, 3(1), 185-200.

<https://periodicos.set.edu.br/fitshumanas/article/view/1967/1517>

Bernhoeft, R. E. A (2001). *Mentoring: abrindo horizontes, superando limites, construindo caminhos*. São Paulo: Gente.

Bitencourt, C. (Org.) (2010). *Gestão Contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookmann.

Brito, L. M. P. B., Silva, A. S., Castro, A. B. C. de, Gurgel, F. F., & Varela, J. H. de S. (2017). Programa de mentoria: uma estratégia seminal de compartilhamento do conhecimento em uma empresa pública de energia [E. especial]. *RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 16(3), 209-234. doi: 10.18593/race.v0i0.15121

Castro, A. B. C. de, Brito, L. M. P., & Varela, J. H. de S. (2017). A ressignificação da área de gestão de pessoas e os novos papéis das pessoas e das organizações. *Holos*, 4, 408-423.

DOI: 10.15628/holos.2017.5168

- Dobrow, S. R., Chandler, D. E., Murphy, W. M., & Kram, K. E. (2012). A review of developmental networks: incorporating a mutuality perspective. *Journal of Management*, 38(1), 210-242. <https://doi.org/10.1177/0149206311415858>
- Erlich, P. (2017). *Desenvolvendo pessoas através da mentoria organizacional*. ERLICH - Pessoas & Organizações | Mentoring e Liderança. <http://www.erlich.com.br/wpcontent/uploads/2017/01/Desenvolvendo-pessoas-atraves-do-mentoringorganizacional.pdf>
- Fernandes, A. B. A. (2020). *Formalização de um programa de mentoria de socialização num departamento da Bosch Braga*. (Projeto de Mestrado). Universidade do Minho, Portugal.
- Heather, T., Florisson, R., Spratt, L. (2021). Post-pandemic hybrid working poses new challenges to diversity and inclusion. <https://www.lancaster.ac.uk/work-foundation/news/blog/post-pandemic-hybrid-working-poses-new-challenges-to-diversity-and-inclusion>
- Levinson, D. J., Darrow, C. N., Klein, M. H., & McKee, B. (1978). *The seasons of a man's life*. New York, NY: Ballantines Books.
- Pereira, M. R., Mendonça, J. R. C., & Santos Júnior, L. S. (2020). Mentoria formal como estratégia de ação para a formação de competências criativas. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 11(2), 204-213. <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2020.002.0014>
- Salgues, L. J. de V., Vilanova, M. B de M., & Salgues, L. J. de V. (2007). Processos Positivos de Mentoria nas Empresas em Pernambuco e as Características Profissionais Predominantes dos Mentores Envolvidos nestes Processos. In *Resumos do I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*. São Paulo, SP.

Salgues, L. J. de V. (2016). *Programas de mentoria formal: o conhecimento como diferencial competitivo*. (Tese de Doutorado em Gestão) – Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real, Portugal. [http://repositorio.utad.pt/bitstream/10348/5740/1/phd\\_ljvsalgues.pdf](http://repositorio.utad.pt/bitstream/10348/5740/1/phd_ljvsalgues.pdf)

Santos, B. A. (2015). *Coaching e mentoring como práticas de compartilhamento do conhecimento: estudos de casos em empresas públicas paulistas*. (Dissertação de Mestrado em Administração) – Universidade Metodista de São Paulo. <http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/1473>

Vergara, S. C. (2010). *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.