

A MENTORIA E O DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS

AS CONTRIBUIÇÕES DA MENTORIA PARA O DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

DAVI SOUTO N. DA SILVA
davi.souto.n@gmail.com

RAMON LUIZ C. DA SILVA
ramonluizwork@gmail.com

THIAGO CAMILO VAZ
thiagocamilovaz013@gmail.com

RESUMO

A mentoria é um processo de orientação e apoio proporcionado por uma pessoa mais experiente, o mentor, a alguém com menos experiência, o mentorado. Esse relacionamento visa o desenvolvimento pessoal, profissional e acadêmico, assim, facilitando a aprendizagem e auxiliando no maior controle de seus talentos e habilidades, proporcionando aprendizado prático e direcionado por meio de conselhos, feedbacks e insights valiosos baseados na experiência do mentor. A pesquisa, de abordagem qualitativa, buscou entender como a mentoria contribui para o desenvolvimento de pessoas. Constatou-se que ela acelera o aprendizado, fortalece a autoconfiança, integra novos funcionários e potencializa talentos. Assim, mostra-se essencial para alinhar objetivos, reduzir custos e fortalecer a cultura organizacional.

Palavras-chave: Mentoria; Talentos.

ABSTRACT

Mentoring is a process of guidance and support provided by a more experienced person, the mentor, to someone with less experience, the mentee. This relationship aims at personal, professional, and academic development, thus facilitating learning and assisting in better control of their talents and skills by providing practical and focused learning through advice, feedback, and valuable insights based on the mentor's experience. The qualitative research sought to understand how mentoring contributes to people's development. It was found that it accelerates learning, strengthens self-confidence, integrates new employees, and enhances talent. Thus, it proves essential for aligning objectives, reducing costs, and strengthening organizational culture.

Key-words: Mentoring; Talents.

1. INTRODUÇÃO

Os mentores, em geral, são definidos como indivíduos com bastante experiência e conhecimento, que estão comprometidos em proporcionar desenvolvimento e suporte às carreiras dos seus mentorados. Entretanto, não são apenas os mentores que doutrinam, pois também aprendem elementos novos com seus pupilos (Kram, 1985, *apud* Erlich, 2016).

Complementando essa definição de mentor, Noe (1988, *apud* Erlich, 2016), descreve que o mentor é, geralmente, um profissional mais experiente que serve de modelo, fornece apoio, direção pessoal aos planos de carreira do profissional mais jovem e, muitas vezes, influencia suas oportunidades de carreira.

De acordo com Erlich (2016), a literatura costuma vincular as origens do mentoring à Odisseia, de Homero, século VIII a.C. A obra narra a saga de Odisseu, rei de Ítaca, que saiu para lutar na Guerra de Troia. Ele indicou o velho amigo, mestre e conselheiro mentor como guardião de seu filho Telêmaco e da família real.

Há, porém, evidências, de acordo com o autor, de que mentor fracassou na missão que Odisseu lhe delegou. Não exerceu para Telêmaco os papéis de conselheiro, de uma forma geral, não protegeu a família de Odisseu. Assim, as qualidades positivas que em geral a literatura atribui à figura de mentor não poderiam estar ligadas ao mentor personagem da Odisseia.

Segundo o autor, o uso moderno da palavra mentor está ligado à obra “*Les Aventures de Télémaque*”, do francês *François de Salignac de La Mothe-Fénelon*, publicada em 1699. *Fénelon* era tutor do neto e possível sucessor de Luís XIV, o Rei Sol. Inspirando-se na Odisseia.

O personagem Mentor de *Fénelon* é diferente do Mentor de Homero, pois age efetivamente, com sabedoria, assumindo o verdadeiro papel de educador, guia, provedor de ajuda, capacitador. Com a popularidade dessa obra, a palavra “mentor” passou a ser utilizada em francês e em inglês como um substantivo comum, no início do século 18.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Segundo Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa bibliográfica é essencial para a construção do conhecimento científico. Ela é amplamente utilizada em trabalhos acadêmicos e exige cuidados metodológicos desde a escolha do tema até a redação final. Trata-se de uma etapa estruturada e sistemática.

Para as autoras, a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir da análise de material já publicado, como livros, artigos, dissertações e teses, e tem como objetivo a

coleta e a discussão de ideias que sustentem teoricamente um estudo. Sua estrutura não é rígida, variando conforme o tema, a área do conhecimento e a profundidade desejada.

Segundo elas, a formulação do problema deve considerar critérios como relevância, originalidade, clareza e viabilidade. Um bom problema de pesquisa direciona os objetivos e orienta todas as fases subsequentes do trabalho. Além disso, o problema precisa ser viável em termos de tempo, recursos e disponibilidade de material bibliográfico.

De acordo com Severino (2007), a escolha do tema é a primeira etapa da pesquisa bibliográfica e exige alinhamento com os interesses do pesquisador. O tema deve ser relevante, viável e ter fontes acessíveis. Evitar temas amplos facilita a delimitação do problema e o aprofundamento do estudo.

Para o autor, com o problema definido, o pesquisador elabora um plano provisório de assuntos, que consiste em um esboço da estrutura do trabalho, com tópicos e subtópicos organizados logicamente. Esse plano servirá como guia para a pesquisa e poderá ser ajustado conforme o avanço da leitura e do fichamento.

Segundo ele, após a definição do tema, realiza-se o levantamento bibliográfico preliminar, com o objetivo de explorar a literatura e delimitar o objeto de estudo. Nessa etapa, é possível identificar subáreas e autores-chave, bem como perceber lacunas na literatura. A familiaridade com a produção científica é essencial para a formulação do problema de pesquisa.

Para Gil (2008), a etapa seguinte envolve a identificação e localização das fontes bibliográficas. As fontes mais comuns incluem livros científicos, artigos periódicos, dissertações, teses, eventos científicos e resumo. É importante dar preferência a fontes atualizadas, que contribuam de forma significativa para o contexto da pesquisa.

Segundo ele, a localização das fontes pode ser feita em bibliotecas físicas, catálogos online, bases de dados acadêmicas e repositórios institucionais. As bases de dados como CAPES Periódicos, entre outras, são essenciais para a pesquisa atual, uma vez que oferecem acesso a periódicos científicos nacionais e internacionais.

Por fim, o pesquisador deve realizar o fichamento, a organização lógica do conteúdo e a redação do texto, integrando as diferentes fontes em uma análise crítica que responda ao problema formulado. A pesquisa bibliográfica, quando bem conduzida, contribui significativamente para o avanço do conhecimento e para a formação do pesquisador.

2.1 – MENTORIA

No final da década de 1970, o psicólogo Levinson (1970, *apud* Junqueira, 2007) realizou, nos Estados Unidos, uma pesquisa com profissionais bem-sucedidos de diferentes áreas. Os resultados indicaram que todos ressaltaram a importância, em algum momento de suas trajetórias, a presença de um mentor como fator decisivo para o sucesso profissional.

Para o autor, embora o termo mentor não fosse amplamente utilizado na época, já existia a figura de alguém responsável por orientar e apoiar o desenvolvimento de iniciantes. Esse papel era geralmente assumido por um colega mais velho, experiente e bem-sucedido, que atuava como uma espécie de pai e amigo.

Tal indivíduo facilitava o progresso do jovem profissional, demonstrando disposição para o diálogo, oferecendo estímulo e orientação ao longo do percurso rumo ao êxito. Assim, a mentoria, mesmo sem o nome formal, já se fazia presente nas relações de trabalho como suporte ao crescimento profissional.

Ensher e Murphy (2005) destacam que pesquisas conduzidas nos Estados Unidos apontam as relações interpessoais no ambiente de trabalho como principal fator para que o trabalho seja percebido como prazeroso ou sofrido. Nesse contexto, a mentoria surge como um recurso importante nas dinâmicas laborais atuais.

Seu objetivo é promover maior satisfação no trabalho, por meio do desenvolvimento e aprimoramento das relações profissionais. Além disso, busca-se alcançar resultados que contribuam para o crescimento na carreira, fortalecendo vínculos interpessoais e institucionais.

É importante destacar que a participação em uma relação de mentoria não depende exclusivamente da iniciativa das organizações. O próprio indivíduo pode buscar esse tipo de apoio, ao perceber a necessidade de uma orientação mais experiente e confiável.

Segundo Bernhoeft (2001), esse processo exige disposição para abandonar certezas absolutas, em prol da aprendizagem e a favor de reflexões profundas. Tal abertura só é possível com o auxílio de alguém em quem o indivíduo mentorado deposita sua total confiança e respeito.

Neste estudo, adota-se como definição principal de mentoria aquela proposta por Hezlett e Gibson (2007), segunda qual mentoria “envolve uma intensa relação um-a-um, na qual uma pessoa mais sênior e experiente, um mentor, proporciona assistência a um colega menos experiente e mais júnior, o mentorado, de forma a elevar seu desenvolvimento pessoal e profissional”.

Alguns autores, como Ensher e Murphy (2005, *apud* Junqueira, 2007), utilizam o termo francês *protégé* para designar o profissional mais júnior que recebe apoio do

mentor. Chiavenato (2002, 2008), por sua vez, traduz esse termo literalmente como protegido.

Hezlett e Gibson (2007) utilizam tanto *protégé* quanto *mentee* para se referirem à pessoas orientada. A variedade de terminologias que podem ser enxergadas reflete as diferentes abordagens e visões diferentes sobre o papel do mentorado em suas relações de mentoria.

De acordo com Erlich (2017), apesar das diferentes abordagens conceituais, os autores concordam quanto à relevância da complementaridade para o sucesso da mentoria. Trata-se de uma parceria entre os participantes, onde o mentor inicia suas experiências como mestre, aprimorando seus métodos de desenvolvimento de pessoas e o mentorado sofre ganhos em seus aspectos como pupilo, relacionadas à disciplina e habilidades.

Segundo ele, o *mentoring* é um processo que acontece em relacionamentos interpessoais. O autor explica que se trata de uma parceria em que uma pessoa que possui determinados conhecimentos e experiência utiliza essa bagagem para estimular o desenvolvimento de outra pessoa.

O mesmo afirma que esse desenvolvimento pode ocorrer em diversas dimensões: aumentando o domínio sobre uma determinada área de conhecimento, oferecendo suporte emocional para pensar e agir ou socializando a pessoa em um meio em que ela precisa atuar. O mentor é quem promove esse desenvolvimento.

Segundo o autor, quem recebe essa ajuda é chamado de mentorado. O autor destaca que o *mentoring* é um processo que ocorre na interação entre mentor e mentorado, com foco no crescimento pessoal, profissional e social. Essa relação contribui para o aprendizado mútuo e pode surgir em diferentes contextos.

2.2 – MENTORIA INTERNA

Erlich (2017) afirma que a mentoria interna é um processo de desenvolvimento organizacional no qual profissionais mais experientes da própria empresa assumem o papel de mentores, orientando colaboradores em suas trajetórias de carreira. Essa prática busca alinhar o crescimento individual às metas institucionais, promovendo a transferência de conhecimento tático e fortalecendo a cultura organizacional

Kram (1988) diz que um dos principais diferenciais da mentoria interna é a proximidade entre mentor e mentorado, pois ambos compartilham o mesmo ambiente de trabalho e conhecem a realidade específica da organização. Isso possibilita que a orientação seja contextualizada, direcionada às demandas concretas do negócio e adaptada às particularidades do setor.

Além disso, a mentoria interna contribui para o fortalecimento da liderança, já que os mentores desenvolvem competências de comunicação, escuta ativa e gestão de pessoas. Paralelamente, os mentorados adquirem maior clareza sobre seus objetivos profissionais, recebem *feedbacks* estruturados e ampliam sua visão sobre oportunidades de crescimento.

Junqueira (2019) afirma que a adoção de programas de mentoria interna traz impactos positivos no engajamento e na retenção de talentos, fatores essenciais em ambientes de alta competitividade. Ao investir nesse modelo, as empresas demonstram compromisso com o desenvolvimento contínuo de seus colaboradores fortalecendo vínculos e promovendo uma cultura de aprendizagem colaborativa.

2.3 – MENTORIA EXTERNA

Kram (1988) declara que a mentoria externa é caracterizada pela atuação de profissionais ou especialistas de fora da organização, que oferecem orientação estratégica baseada em experiências diversificadas e em diferentes contextos de mercado. Diferente da mentoria interna, ela não se limita às práticas e à cultura de uma única empresa, permitindo ao mentorado ampliar sua visão e incorporar novas abordagens.

Erlich (2017) certifica que um dos principais benefícios da mentoria externa é a imparcialidade do processo, uma vez que o mentor não está diretamente envolvido nas relações de poder ou nas dinâmicas internas da organização. Isso garante maior liberdade para identificar falhas, sugerir mudanças e orientar decisões de forma objetiva e estratégica. Assim, a ausência de vínculos institucionais contribui para diagnósticos mais claros.

Junqueira (2023) alega que, a mentoria externa estimula a adoção de práticas de mercado mais atualizadas, especialmente em áreas como liderança, inovação, vendas e gestão financeira. Ao compartilhar experiências consolidadas em diferentes empresas e setores, o mentor externo atua como um acelerador de resultados. Nesse sentido, o processo oferece soluções práticas que permitem ao mentorado superar desafios com maior eficiência.

Por fim, Erlich (2019) assegura que a mentoria externa favorece a integração entre desenvolvimento pessoal e profissional, já que o mentor atua não apenas como orientador técnico, mas também como inspiração e modelo de comportamento. Esse equilíbrio auxilia o mentorado a alinhar competências, valores e objetivos de vida ao desempenho organizacional. Assim, a mentoria externa consolida-se como um recurso estratégico para ampliar os horizontes.

2.4 – MENTORIA INFORMAL

De acordo com Paulo Erlich (2017), uma pessoa que tem conhecimento e experiência pode se aproximar de outra porque tem vontade de fazer essa pessoa crescer. O autor explica que isso é comum para quem gosta de colaborar e sente satisfação em ver sua ajuda resultar em algo útil para o outro.

O autor afirma que o sentido inverso também pode acontecer: uma pessoa que precisa ganhar conhecimento ou experiência pode se aproximar de alguém que tem essa bagagem. Segundo o autor, na vida em geral, tudo isso acontece de forma espontânea e natural.

Para ele, quando o relacionamento de *mentoring* nasce dessa forma, trata-se de *mentoring* informal, espontâneo ou natural. O autor destaca que no *mentoring* informal há uma espécie de "clique", uma química interpessoal. De repente, um está ali ajudando o outro a progredir.

O autor compartilha que viveu o *mentoring* informal em sua própria trajetória, tendo como mentores seus pais, seu avô, professores e amigos próximos. O mesmo também afirma que foi mentor de alunos, colegas de trabalho e de seus próprios filhos, mesmo sem saber que isso era chamado de *mentoring*.

Antes de conhecer o conceito de *mentoring*, o autor relata que muitos desses casos já aconteciam sem que ele tivesse consciência disso. O autor destaca que, no *mentoring* informal, ninguém prepara, ninguém programa. Ele acontece naturalmente e, muitas vezes, sem que as pessoas percebam os efeitos que estão produzindo.

2.5 – MENTORIA FORMAL

De acordo com Erlich (2017), o *mentoring* formal surgiu como resposta ao reconhecimento, por parte de diversas organizações, dos benefícios gerados por relações de mentoria espontâneas. Ao observar que profissionais com mentores informais apresentavam crescimento mais rápido em suas carreiras, empresas norte-americanas passaram a estruturar programas voltados a esse modelo de desenvolvimento interpessoal.

Conforme aponta o autor, o movimento de institucionalização do *mentoring* começou nos Estados Unidos no final da década de 1970, expandindo-se para países como Inglaterra, Canadá e Austrália. Os programas variam em complexidade: desde ações simples de orientação até modelos elaborados com recursos e metodologias próprias, adaptados à realidade das organizações.

2.6 – MENTORING ORGANIZACIONAL

Erlich (2017) afirma que os programas de *mentoring* organizacional geram impactos positivos amplamente reconhecidos. Esses benefícios alcançam os

mentorados, os mentores e as organizações em que se inserem. Pesquisas e observações práticas reforçam os resultados obtidos com a aplicação estruturada da mentoria. O processo se revela um recurso estratégico para o desenvolvimento humano e institucional.

De acordo com o autor, os efeitos do *mentoring* não são uniformes, pois dependem de fatores contextuais. Os objetivos do programa, o perfil dos participantes e a forma de condução influenciam diretamente os resultados. Em alguns casos, os ganhos são mais visíveis no indivíduo; em outros, na cultura organizacional. Por isso, o planejamento deve considerar cada realidade específica.

Segundo ele, reconhecer essas variáveis é essencial para potencializar os efeitos do *mentoring*. A flexibilidade na estruturação e a adaptação às necessidades locais são determinantes para o sucesso. Assim, quando bem implementado, o *mentoring* promove transformações relevantes. Sua eficácia está na capacidade de alinhar pessoas, propósito e aprendizagem contínua.

O mesmo destaca que os mentorados são amplamente beneficiados pelos programas de *mentoring* organizacional. Entre os principais ganhos, está a maior rapidez na aprendizagem, que ocorre ao lado de profissionais experientes. Isso acelera o domínio de competências técnicas e comportamentais. A proximidade com o mentor encurta o caminho entre teoria e prática.

Ele afirma que outro benefício significativo é o fortalecimento da autoconfiança do mentorado no ambiente profissional. O suporte recebido contribui para uma adaptação mais eficaz a novos contextos e desafios. Dessa forma, o crescimento na carreira ocorre com mais clareza e planejamento. O *mentoring* atua como apoio no enfrentamento de transições.

Além disso a satisfação com o trabalho e a ampliação da rede de relacionamentos também são resultados relevantes. O contato com a rede do mentor gera novas conexões profissionais. Esses fatores contribuem para a redução do estresse enfrentado nas rotinas organizacionais. Assim, o *mentoring* favorece não apenas o desempenho, mas o bem-estar do mentorado.

Conforme ele afirma, no Brasil, a prática do *mentoring* organizacional ainda é incipiente. A maioria das empresas desconhece a metodologia e os potenciais resultados que ela pode proporcionar. Essa limitação é agravada pela confusão comum entre *mentoring* e *coaching*, o que prejudica a clareza conceitual e estratégica das iniciativas.

2.7 – FUNÇÕES DE CARREIRA NA MENTORIA

Kram (1988) desenvolveu um modelo internacional de mentoria que se distingue de outros tipos de relacionamentos de desenvolvimento devido à ênfase no crescimento

peçoal e profissional do mentorado. A teoria proposta por Kram divide as funções de mentoria em duas grandes categorias: funções de carreira e funções psicossociais.

De acordo com o autora, as funções de carreira são aquelas que visam promover o avanço do mentorado dentro da organização, incluindo o patrocínio, a exposição, a visibilidade, o *coaching*, a proteção e as tarefas desafiadoras. O mentor tem um papel fundamental ao apoiar o mentorado, proporcionando oportunidades de visibilidade, responsabilidades e desafios, além de orientá-lo e protegê-lo em momentos críticos.

O patrocínio, conforme descrito pela autora, é uma das funções de carreira mais observadas e caracteriza-se pelo apoio público do mentor ao mentorado, o que pode resultar em promoção ou visibilidade dentro da organização. O mentor também atua como *coach*, orientando o mentorado com base em sua experiência, e como protetor, defendendo-o contra críticas externas que possam prejudicar sua imagem.

2.8 – FUNÇÕES PSICOSSOCIAIS NA MENTORIA

Para Kram (1988), as funções psicossociais envolvem a construção de uma relação interpessoal mais próxima e afetiva, influenciando diretamente a autoestima e a identidade profissional do mentorado. Dentre essas funções, destaca-se a modelagem de papel, na qual o mentor serve como modelo de comportamento, valores e atitudes para o mentorado.

De acordo com a autora, outro aspecto fundamental é o aconselhamento, no qual o mentor oferece um espaço para que o mentorado expresse suas inseguranças e dilemas pessoais que possam afetar seu desempenho profissional. Por fim, a amizade caracteriza a relação com uma interação mais informal e afetiva, contribuindo para o bem-estar emocional do mentorado.

A própria enfatiza que as funções de carreira e psicossociais não são completamente distintas, mas interdependentes. O apoio ao avanço na carreira fortalece a confiança e a competência do mentorado, contribuindo para um desempenho mais eficaz. Além disso, as prioridades de cada função podem mudar ao longo do tempo, conforme as necessidades e as habilidades interpessoais do mentor e do mentorado.

3. METODOLOGIA

Segundo Lakatos e Marconi (2003), a metodologia é compreendida como o conjunto de caminhos e procedimentos adotados para a construção do conhecimento científico.

O termo origina-se do grego *methodos* (caminho) e *logos* (estudo), significando literalmente o "estudo do caminho" que se percorre para alcançar determinado fim científico. Segundo os autores, a metodologia pode ser entendida como o estudo

sistemático dos métodos aplicáveis à ciência, buscando garantir objetividade, clareza e coerência no processo de investigação.

No campo da ciência, a metodologia é a etapa responsável por estruturar as decisões do pesquisador em relação aos instrumentos, às técnicas e ao tipo de abordagem mais adequados para responder ao problema de pesquisa.

Essa etapa abrange desde a escolha do método: indutivo, dedutivo, dialético, entre outros, até a forma de coleta, tratamento e análise dos dados. Ainda segundo os autores, o método científico visa assegurar que o conhecimento produzido seja válido, confiável e passível de verificação.

Como exemplo, pode-se considerar uma pesquisa que analise a influência das redes sociais no rendimento escolar de adolescentes. Para tanto, o pesquisador poderia optar por uma abordagem quantitativa, de caráter descritivo, utilizando-se do método hipotético-dedutivo.

A coleta de dados seria realizada por meio de questionários aplicados a estudantes do ensino médio, sendo os resultados analisados estatisticamente. Esse delineamento metodológico garantiria a sistematização e a objetividade dos resultados obtidos.

A importância da metodologia reside na sua capacidade de organizar o pensamento científico, assegurar a consistência das informações e permitir a replicabilidade do estudo. Assim, ela constitui um dos pilares da pesquisa científica, proporcionando clareza e rigor ao processo investigativo.

3.1 – ABORDAGEM QUALITATIVA

Segundo Minayo (2001), a pesquisa qualitativa tenta entender os eventos sociais pelas visões dos sujeitos envolvidos. A autora mostra que essa forma considera as opiniões, sentimentos, significados e experiências dos participantes.

A abordagem qualitativa ajuda a interpretar a complexidade da vida em sociedade respeitando o contexto e a subjetividade das pessoas envolvidas. Nesse sentido este estudo usa essa abordagem por ter ferramentas certas para explorar bem o que está sendo analisado.

Gil (2008) diz que a qualidade da pesquisa não se trata sobre contar coisas, mas sobre entender bem as coisas sociais e culturais. O autor mostra que esse jeito é bom para olhar fenômenos de um modo descritivo e com contexto.

Essa procura dá valor às várias informações juntadas e ao jeito pessoal de vermos o que os participantes dizem, para entender melhor as diferentes opiniões sobre o tema pesquisado. Com isso, a forma qualitativa é boa para os objetivos definidos.

Bogdan e Biklen (1994) dizem que, na pesquisa qualitativa, o pesquisador é o principal instrumento para pegar e analisar dados. Os autores mostram que o pesquisador precisa estar aberto e flexível frente às informações que coleta.

Essa postura ajuda o pesquisador a reunir pequenas nuances e sentidos que estão nas falas dos sujeitos, o que é difícil ver em métodos quantitativos. O olhar cuidadoso e empático é muito importante nesse processo de busca.

Dessa forma, adotando uma abordagem qualitativa, este trabalho objetiva aprofundar a análise do objeto de pesquisa, buscando apreender de fato, não apenas os fatos observáveis, mas também os significados e interpretações sociais que permeiam as vivências dos familiares.

3.2 – REVISÃO DE LITERATURA

O estudo tem como base uma revisão bibliográfica sistemática, utilizando como principal referência a obra “O Poder do Mentoring nas Organizações”, de Erlich (2017). Foram incorporadas também contribuições de autores clássicos, como Kram (1988), Levinson (1978) e Ensher e Murphy (2005), além de publicações nacionais relevantes. Essa diversidade de fontes permitiu construir um quadro teórico sólido para sustentar as análises e interpretações.

A coleta de dados concentrou-se na análise de livros, artigos científicos, dissertações e teses que abordam a temática da mentoria. As fontes foram selecionadas com base em critérios de relevância, atualidade e aplicabilidade ao contexto da pesquisa. Esse levantamento bibliográfico foi realizado em bases de dados acadêmicas, catálogos institucionais e acervos especializados.

Após a coleta, os dados foram organizados por meio de análise de conteúdo, conforme proposta de Bardin (2011). Essa técnica possibilitou a categorização das informações em eixos temáticos, facilitando a identificação de padrões, convergências e divergências entre os autores consultados. Dessa forma, foi possível estruturar uma visão abrangente sobre o fenômeno da mentoria.

As categorias analíticas adotadas compreenderam: funções de carreira na mentoria, funções psicossociais, benefícios para mentorados, benefícios para mentores e benefícios para as organizações. Essa sistematização permitiu não apenas compreender as dimensões práticas do mentoring, mas também suas implicações estratégicas para a gestão de pessoas e o desenvolvimento organizacional.

Considerando-se que este estudo é de natureza exclusivamente bibliográfica, as conclusões obtidas refletem interpretações fundamentadas na literatura e não resultados empíricos diretos. Assim, a pesquisa não pretende generalizar dados para todos os

contextos organizacionais, mas oferecer um referencial teórico consistente que sirva de apoio a estudos futuros.

Por fim, a metodologia adotada assegura clareza e rigor científico à investigação, possibilitando que os objetivos propostos sejam atendidos de forma coerente. Ao integrar diferentes perspectivas teóricas e organizar os achados em categorias temáticas, esta pesquisa contribui para ampliar a compreensão sobre a mentoria e seu potencial para o desenvolvimento de talentos no ambiente organizacional.

4. PESQUISA

A pesquisa científica buscou identificar, analisar e descrever as principais contribuições da mentoria para o desenvolvimento de pessoas, no contexto organizacional, notadamente no contexto da gestão do capital humano.

4.1 – CONCEITO DE MENTORIA INTERNA

A mentoria é uma ferramenta da gestão de pessoas onde um empregado é supervisionado, orientado, instruído e auxiliado por um empregado com mais experiência com o objetivo de desenvolver e profissionalizar seu pupilo, assim, proporcionando um acompanhamento especializado além de maximizar o desempenho de suas funções.

O quadro 1 – Mentoria Interna: Conceitos e Definições - Reflete a construção de políticas públicas e medidas sociais voltadas para corrigir as desigualdades históricas, ampliando o acesso a direitos, oportunidades e espaços antes negados a determinados grupos sociais, de modo a promover não apenas a igualdade formal, mas principalmente a igualdade real e substantiva.

Quadro 1: Mentoria Interna: conceitos e definições

Autores	Definições/Conceitos
Kram (1988)	A expressão mentoria, nesse contexto, significa um relacionamento entre um adulto jovem menos experiente, mentorado, e um mais velho com avançada experiência e conhecimento, mentor.
Junqueira (2007)	Segundo pesquisa de Levinson no final da década de 1970, profissionais bem-sucedidos reconheceram a importância de um mentor, geralmente um colega mais experiente, no estímulo e orientação para o sucesso na carreira.
Erllich (2017)	Pessoas com conhecimento e experiência em determinado campo de conhecimento e que utilizam essa bagagem para contribuir com o crescimento de outras, isso é algo que sempre existiu. Chama-se <i>mentoring</i> ou mentoria.

Fonte: Pesquisadores (2025)

4.2 - CARACTERÍSTICAS DA MENTORIA

O quadro 2 – Conceitos e Funções da Mentoria: Características - no seguinte quadro, abordamos as diferentes visões dos autores estudados, divergindo na conceituação e definição, tendo como base estratégias e experiências diferentes no âmbito empresarial, dando ênfase no conjunto de processos que compõem a Mentoria.

Quadro 2: Conceitos e Funções da Mentoria: características

Autores	Características
Kram (1988)	As características da mentoria baseiam-se em funções de carreira, que incluem: orientação; proteção; exposição e patrocínio; e funções psicossociais, que fornecem apoio, encorajamento, desenvolvimento pessoal e um modelo a ser seguido.
Junqueira (2007)	A mentoria configura-se como um processo estruturado de aceleração empresarial e de desenvolvimento pessoal, fundamentado em pilares estratégicos que orientam o crescimento sustentável. Metodologia consolidada ao longo de mais de 16 anos de prática no Brasil e no exterior, é voltada para potencializar resultados, tendo como proposta multiplicar o desempenho organizacional por meio da aplicação de técnicas de gestão e liderança.
Erllich (2017)	O <i>mentoring</i> acelera a aprendizagem, fortalece a autoconfiança e amplia a rede de contatos, promovendo satisfação e bem-estar no trabalho. Dessa forma, beneficia mentorados, mentores e empresas, favorecendo o desenvolvimento organizacional.

Fonte: Pesquisadores (2025)

4.3 - IMPORTÂNCIA DA MENTORIA NA GESTÃO DE PESSOAS

O quadro 3 - Impactos da Mentoria na Eficiência da Gestão de Pessoas: Importância para a Gestão de Pessoas – o seguinte quadro informa a importante participação da Mentoria na Gestão de Pessoas. A Mentoria é classificada como uma peça fundamental para a formação de um profissional mais maduro e eficaz, no quesito organizacional esta função possibilita a minimização dos erros e a promoção de uma transformação em sua estrutura.

Quadro 3: Impactos da Mentoria na Eficiência da Gestão de Pessoas: importância para a gestão de pessoas

Autores	Importância para a Gestão de pessoas
Kram (1988)	A mentoria é essencial para a gestão de pessoas por proporcionar dois tipos de funções: as de carreira e as psicossociais. Essas funções promovem o crescimento individual do profissional e o desenvolvimento de sua carreira, resultando em maior satisfação, socialização, autoeficácia e menor intenção de sair da empresa.
Junqueira (2007)	A importância da mentoria está diretamente relacionada ao seu papel como ferramenta de aceleração de resultados e transformação pessoal e empresarial. É entendido como um processo estruturado que permite ao mentorado encurtar caminhos, evitar erros comuns e alcançar objetivos de forma mais rápida e estratégica.

Erlich (2017)	A mentoria é importante para a gestão de pessoas por promover uma redução de gastos para treinamento e desenvolvimento, a propagação de conhecimento tácito, técnico ou institucional, que é aquele que não está em materiais técnicos, somente na mente dos colaboradores e pela manutenção e maior aproveitamento de talentos.
---------------	--

Fonte: Pesquisadores (2025)

Erlich (2017) destaca que os mentorados são amplamente beneficiados pelos programas de mentoria. Entre os principais ganhos, está a maior rapidez na aprendizagem, que ocorre ao lado de profissionais experientes. Isso acelera o domínio de competências técnicas e comportamentais. A proximidade com o mentor encurta o caminho entre teoria e prática.

Segundo o autor, outro benefício significativo é o fortalecimento da autoconfiança do mentorado no ambiente profissional. O suporte recebido contribui para uma adaptação mais eficaz a novos contextos e desafios. Dessa forma, o crescimento na carreira ocorre com mais clareza e planejamento. O *mentoring* atua como apoio no enfrentamento de transições.

De acordo com o mesmo, a satisfação com o trabalho e a ampliação da rede de relacionamentos também são resultados relevantes. O contato com a rede do mentor gera novas conexões profissionais. Esses fatores contribuem para a redução do estresse enfrentado nas rotinas organizacionais. Assim, o *mentoring* favorece não apenas o desempenho, mas o bem-estar do mentorado.

5. CONCLUSÃO

A pesquisa científica buscou identificar, analisar e descrever as principais contribuições da mentoria para o desenvolvimento de pessoas, no contexto organizacional, notadamente no contexto da gestão do capital humano.

Embasado nos autores analisados anteriormente, pudemos constatar que a mentoria e o desenvolvimento de talentos envolve a preservação e valorização das singularidades dos indivíduos, sendo efetivado a diferença entre haver um mentor presente ou não.

Antes de mais nada, a mentoria é uma ferramenta a ser utilizada nas organizações e empresas para desenvolver novos talentos e graças a ela é possível gerar uma série de benefícios tanto para a organização como para os mentores e mentorados assim desenvolvendo todos os envolvidos numa empresa de forma equalitária.

Nesse contexto, é possível afirmar que há novos empregados que ainda são inexperientes e por isso se faz necessário que a empresa invista um grande capital em treinamentos para o desenvolvimento desses funcionários, sendo essa uma problemática

que se intensifica principalmente em pequenas organizações com pouco fundo de investimento.

Além de tal, outras problemáticas relacionadas são: acompanhamento desenvolvimento, preocupações com o plano de carreira na empresa, insatisfação com o trabalho e carreira, letargia no aprendizado, falta de autoconfiança da parte dos novos empregados, entre outras. Afetam a produtividade dos empregados.

Afim de solucionar tais problemáticas citadas acima, a mentoria é um perfeito plano de ação para extingui-las, com a incorporação de um programa de *mentoring*, os empregados mais experientes de uma organização tornam-se mentores e auxiliam os empregados mais novos e inexperientes que se tornam mentorados.

A pesquisa buscou identificar as principais contribuições da mentoria para o desenvolvimento de pessoas, assim concluindo que as contribuições da mentoria auxiliam no crescimento profissional, na aceleração do aprendizado, na ampliação da rede de contatos e no fortalecimento da autoconfiança.

Além disso, ela favorece a adaptação dos colaboradores e potencializa o aproveitamento dos talentos dentro das organizações, contribuindo para um ambiente mais produtivo e eficiente.

Desse modo, foi analisado como a mentoria atua como um instrumento de desenvolvimento estratégico, capaz de alinhar os objetivos individuais e organizacionais. Por meio dessa prática, é possível reduzir custos com treinamentos, facilitar a integração de novos funcionários e estimular o compartilhamento de conhecimento entre profissionais com diferentes níveis de experiência.

Assim, nossa pesquisa descreve a mentoria como uma ferramenta essencial para a gestão do capital humano, fortalecendo vínculos entre colaboradores, aprimorando habilidades e criando oportunidades de crescimento. Esse processo contribui para a construção de uma cultura organizacional sólida, que valoriza a aprendizagem contínua e o desenvolvimento coletivo.

REFERÊNCIAS

ALLEN, Tammy D.; EBY, Lillian T.; O'BRIEN, Kimberly E.; LENTZ, Elizabeth. *The state of mentoring research: a qualitative review of current research methods and future research implications*. **Journal of Vocational Behavior**, v. 73, p. 343-357, 2008.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERNHOEFT, Renato. **Sucessão nas empresas familiares**: preparando as mudanças para assegurar sobrevivência e continuidade. São Paulo: Nobel, 2001.

BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto Editora, 1994.

BURKE, Ronald J. *Mentoring at work: developmental relationships in organizational life*. *Academy of Management Journal*, v. 30, n. 3, p. 580-582, 1987.

CALADO, Gilberto. **Instrumentos de pesquisa em psicologia**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

CARVALHO, Mônica de Fátima. **Validação da Escala de Mentoria de Noe para o contexto brasileiro**. Brasília: Universidade de Brasília, 2003.

CHANDLER, Dawn E.; KRAM, Kathy E. *Mentoring and developmental networks in the new career context*. *Academy of Management Journal*, v. 50, n. 1, p. 349-367, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

ERLICH, Paulo. **O poder do mentoring nas organizações**. [S.l.]: Erlich Pessoas & Organizações, 2017.

ERLICH, Paulo. **Líder Mentor**: a força transformadora do líder mentor. S.l.: Erlich, 2019.

ENSHER, Ellen A.; MURPHY, Susan E. **Power mentoring**: how successful mentors and protégés get the most out of their relationships. San Francisco: Jossey-Bass, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HEZLETT, Sarah A.; GIBSON, Susan K. *Linking mentoring and social capital: implications for career and organization development*. *Advances in Developing Human Resources*, v. 9, n. 3, p. 384-411, 2007.

JUNQUEIRA, Luciano Antônio Prates. **Mentoria e coaching**: desenvolvimento de pessoas nas organizações. São Paulo: FGV, 2007.

JUNQUEIRA, Luciano Antônio Prates. **Mentoria**: guia prático para o desenvolvimento pessoal e organizacional. São Paulo: Atlas, 2019.

JUNQUEIRA, Luciano Antônio Prates. **Mentoria corporativa**: práticas e resultados em empresas brasileiras. São Paulo: Atlas, 2023.

KRAM, Kathy E. *Mentoring at work: developmental relationships in organizational life*. Boston: University Press of America, 1988.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

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

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 9. ed. São Paulo: Hucitec, 2001.

NOE, Raymond A. *An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships*. *Personnel Psychology*, v. 41, n. 3, p. 457-479, 1988.

RAGINS, Belle Rose. *Gender and mentoring relationships: a review and research agenda for the next decade*. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 2, p. 482-521, 1997.

REGIS, Helena. **Escala de mentoria**: adaptação e validação de instrumento para o Brasil. São Paulo: USP, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2009.