

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**A PRÁTICA DA MENTORIA NO
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NAS
ORGANIZAÇÕES**

**DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE**

KATLINE DE FÁTIMA FORTES SILVA
Rio de Janeiro - 2008

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Mario Henrique Simonsen/FGV

Silva, Katline de Fátima Fortes

A prática da mentoria no desenvolvimento de pessoas nas organizações / Katline de Fátima Fortes Silva. – 2008.

121 f.

Dissertação (mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientadora: Sylvia Constant Vergara.

Inclui bibliografia.

1. Desenvolvimento organizacional. 2. Aprendizagem organizacional. 3. Administração de pessoal. I. Vergara, Sylvia Constant. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.406

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

TÍTULO

**A PRÁTICA DA MENTORIA NO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NAS
ORGANIZAÇÕES**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR:

KATLINE DE FÁTIMA FORTES SILVA

E

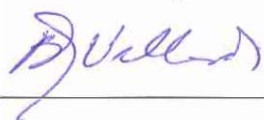
APROVADO EM 26/05/08
PELA COMISSÃO EXAMINADORA



SYLVIA CONSTANT VERGARA
DOCTORA EM EDUCAÇÃO



DEBORAH MORAES ZOUAIN
DOCTORA EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



BEATRIZ QUIROZ VILLARDI
DOCTORA EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

AGRADECIMENTOS

A Deus.

Um agradecimento especial aos meus pais e irmãos que sempre me apoiaram e incentivaram em todos os momentos da minha vida.

Sou muito grata a minha orientadora Sylvia Constant Vergara pela amizade, dedicação e extrema competência na orientação deste trabalho.

Às professoras Beatriz Quiroz Villardi e Deborah Zouain que aceitaram fazer parte da banca examinadora.

Ao Joarez Oliveira e a Cordélia pela paciência e solicitude em todos os momentos.

Aos professores da EBAPE pela oportunidade de aprendizado e crescimento e aos meus colegas de turma.

Agradeço também as pessoas que contribuíram com a coleta de dados, fase importante para a conclusão do trabalho.

Finalmente, a CAPES pelo auxílio financeiro.

APRESENTAÇÃO

A mentoria tem sido ressaltada como uma inovação em termos de estratégia de gestão de pessoas, visando à orientação, ao desenvolvimento e ao crescimento de pessoas nas organizações. Apesar do seu surgimento no mundo dos negócios ser muito recente, mais precisamente na década de 70, esse recurso é muito utilizado na Europa e nos Estados Unidos.

No Brasil ainda é um tema pouco explorado academicamente, e pouco utilizado formalmente pelas empresas e organizações. No entanto, muito se tem falado, atualmente, sobre a implementação dos programas de mentoria nas organizações, bem como a procura de um mentor ou de um *coach*, pelos indivíduos, com vista a desenvolver as habilidades em benefício pessoal e profissional. Buscam uma orientação, um conselho de uma pessoa mais experiente que os ajudará nas suas escolhas. No caso das organizações, buscam melhorar a produtividade das pessoas e, conseqüentemente, aumentar a competitividade.

O estudo objetiva responder quais os motivos que justificam a prática da mentoria e como esse recurso pode se relacionar à aprendizagem de habilidades técnicas e interpessoais.

Por ser um tema ainda pouco explorado, motivou o presente estudo, que está estruturado em oito capítulos. No primeiro capítulo apresentamos o problema que norteia a pesquisa, os objetivos do estudo, a delimitação, sua relevância e a metodologia. Na

metodologia apresentamos a tipologia da pesquisa, os sujeitos envolvidos na pesquisa, o esquema utilizado na coleta e tratamento dos dados, além de serem assinaladas as limitações do método utilizado.

No segundo capítulo expomos o referencial teórico que embasa a pesquisa. Nesse capítulo fazemos uma análise do ambiente de mudanças que se vive e que, de certo modo, leva à necessidade de novos recursos e métodos de gestão. Esses recursos auxiliam pessoas e gestores a se adaptarem às transformações no ambiente organizacional.

O terceiro capítulo diz respeito ao tema que motivou o estudo, no qual definimos mentoria, os tipos de mentoria, as fases, bem como as funções do processo de mentoria.

No quarto, apresentamos uma tese contrária à mentoria, que é o sintoma da infantilização do adulto. Essa tese apresenta uma idéia contrária à mentoria, por ser esta um recurso que visa à orientação de pessoas que se pressupõem adultas. Também a menoridade auto-imposta teorizada por Kant, que diz respeito à condição em que o indivíduo não tem decisão e coragem para fazer uso de seu entendimento ou conhecimento sem a orientação alheia, uma vez que esta posição de dependente se mostra confortável.

O quinto capítulo se refere ao processo de aprendizagem, uma vez que objetivamos responder como a mentoria pode se relacionar à aprendizagem de habilidades. Analisamos a visão de alguns autores a respeito de como as pessoas e organizações aprendem, a diferença entre aprendizagem organizacional e aprendizagem individual.

Discutimos no sexto capítulo, as duas principais abordagens encontradas no campo da aprendizagem nas organizações. Uma, denominada de *aprendizagem organizacional* e tem como principais articuladores Argyris e Schon. A outra, conhecida como *organizações de aprendizagem*, está associada a Peter Senge.

Os dois últimos capítulos, sétimo e oitavo, respectivamente, são reservados às conclusões que respondem à pergunta inicial da pesquisa e algumas sugestões para futuras pesquisas.

RESUMO

Esta pesquisa teve por objetivo responder à seguinte pergunta: o que justifica a prática da mentoria e como ela se relaciona com a aprendizagem de habilidades técnicas e interpessoais? Para responder a esta pergunta, utilizamos pesquisa bibliográfica, bem como de campo, por meio da aplicação de um questionário aberto. A pesquisa bibliográfica nos permitiu identificar a mentoria como um processo no qual o mentor investe seu tempo prestando um suporte técnico e pessoal, agindo como orientador do mentorado, e esse processo leva ao desenvolvimento das pessoas. Além disso, partimos do pressuposto de que a mentoria pode ser identificada como um processo de apoio a aprendizagem individual.

Os resultados da pesquisa de campo apontaram a influência positiva desse processo para as pessoas nas organizações. Tendo em conta as vantagens apontadas pelos respondentes do questionário, identificamos os motivos que levam a tal prática. Além disso, os respondentes afirmaram que a mentoria pode ser considerada um recurso de aprendizagem de habilidades técnicas e interpessoais.

ABSTRACT

This study aimed to answer the question: what justifies the practice of mentoring and how it relates to the learning of technical abilities and interpersonal? To answer this question, we use literature research, and the field, through the implementation of an open questionnaire. The literature search allowed us to identify the mentoring as a process in which the mentor invests their time providing a technical support and personnel, acting as adviser of mentored, and this process leads to the development of people. Moreover, starting from the assumption that mentoring can be identified as a process to support individual learning.

The results of the field research pointed the positive influence that process for people in organizations. Given the advantages pointed out by respondents of the questionnaire, identified the motives for this practice. Moreover, the respondents affirmed that the mentoring can be considered a resource of learning of technical abilities and interpersonal.

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 – Perfil dos sujeitos da pesquisa	19
TABELA 02 - Sexo dos sujeitos da pesquisa	20
TABELA 03 - Porcentagem das respostas de cada pergunta	22

LISTA DE QUADRO

QUADRO 01 – As categorias de análise	27
--	----

SUMÁRIO

1. O PROBLEMA E A METODOLOGIA	11
1.1 O Problema	11
Introdução	11
Objetivos Intermediários	15
Delimitação do estudo	15
Relevância do estudo	16
1. A Metodologia	18
Tipo de Pesquisa	18
Universo e Amostra	19
Coleta dos Dados	21
Tratamento dos Dados	22
A análise de conteúdo	24
As categorias	25
Limitações do Método	28
2. O AMBIENTE DE MUDANÇAS	31
As Organizações	32
As Pessoas	37
O Capital Humano	42
3. O QUE É MENTORIA	48
Origem e Definição	48
Tipos de Mentoria	54

Fases da Mentoria	56
As funções de Mentoria	57
<i>Coaching</i>	61
4. A MENORIDADE AUTO-IMPOSTA	64
A infantilização do adulto	64
O conceito de Esclarecimento de Kant	67
5. O PROCESSO DE APRENDIZAGEM	70
O Processo de Aprendizagem	70
Como as pessoas aprendem	78
Como as organizações aprendem	82
Organizações que criam conhecimento	83
Diferenças entre Aprendizagem Organizacional e Aprendizagem Individual	87
6. OS CONCEITOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E ORGANIZAÇÃO DE APRENDIZAGEM	91
O conceito de Aprendizagem Organizacional	92
O conceito de Organização de Aprendizagem	94
A Proposta de Peter Senge	96
As Cinco Disciplinas	98
Características de uma organização de aprendizagem	104
7. CONCLUSÕES	108
8. SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	115
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	116
10. APÊNDICE	120

1. O PROBLEMA E A METODOLOGIA

*“Você não pode ensinar algo a um homem.
Você pode ajudá-lo a descobrir sozinho.”*

Galileu

No presente capítulo será apresentado o problema que norteia a pesquisa, os objetivos da investigação, a delimitação e a relevância do estudo, bem como a descrição da metodologia utilizada para a coleta e o tratamento dos dados. Também são apontadas as limitações do método utilizado.

1.1 O Problema

Introdução

Tendo em conta a conjuntura que se vive de grandes mudanças e, conseqüentemente, de futuros imprevisíveis, as organizações, bem como as pessoas, estão cada dia se estruturando e se desenvolvendo, de forma a acompanhar as novas estratégias de gestão e as mudanças de paradigmas.

Silva (2003) aponta como característica das organizações contemporâneas a redução dos níveis de hierarquia formal, maior flexibilidade e fronteiras mais permeáveis entre o exterior e o interior das organizações.

Essas mudanças impactam toda a organização, particularmente a gestão de pessoas, na medida em que estas são o conjunto dos indivíduos que fazem a organização. A própria mudança no contexto da empregabilidade e das relações capital-trabalho está gerando, nas carreiras dos indivíduos, uma necessidade contínua de atualização e qualificação profissional.

Hoje sabemos que a sobrevivência e o sucesso de uma organização dependerão do desempenho e da competência das pessoas. Apesar do desenvolvimento tecnológico que propicia um fluxo maior de informação, o indivíduo ainda constitui o principal valor que vai gerar todos os outros valores dentro de uma organização. Por isso, cada vez mais se fala na valorização do capital humano que será transformado em resultados concretos para a organização.

No entanto, ao mesmo tempo em que as empresas possuem um discurso da necessidade de valorização do seu capital humano e o incentivo à aprendizagem contínua, por outro lado limitam as fronteiras dos seus empregados. Estes começam a perceber que não há sentido entre o que fazem e o que desejam como modelo de desenvolvimento pessoal.

Assim sendo, mudanças na gestão, sejam em termos estratégico, tecnológico, de valores, pouco adiantam se não houver uma compreensão maior daqueles que estão envolvidos diretamente com essa mudança: as pessoas.

Atrelado às rápidas mudanças que vêm acontecendo nas estratégias de gestão estão os novos recursos que surgem no intuito de tentar acompanhar essas transformações e fazer com que as pessoas produzam mais e melhor. Um dos recursos utilizados, visando propiciar o desenvolvimento das habilidades e competências das pessoas nas organizações é o processo de mentoria.

Podemos dizer que, hoje, algumas organizações tendem a buscar a orientação de um mentor ou de um *coach* para conseguir os resultados almejados pela mesma. Existem, assim, organizações que instituíram a prática da mentoria intencional, proporcionando essa prática aos indivíduos. Mas há, também, o caso de indivíduos que, mesmo não tendo essa prática na sua organização, procura um *coach* ou um mentor, com vista a uma orientação, almejando o desenvolvimento de habilidades.

A mentoria pode se constituir como recurso importante pelo qual os adultos aprendem na nossa sociedade. E, uma vez que as organizações vêm passando por mudanças, muitas dessas mudanças organizacionais têm implicações para o processo de mentoria. Os programas de mentoria visam ajudar os indivíduos a desenvolver as suas competências por meio da experiência de pessoas consideradas bem sucedidas. A idéia da função do mentor é alguém com quem se possa aprender a recriar, a reconstruir e a

adaptar-se a novos ambientes. A mentoria, portanto, pode ser definida como um processo de apoio à aprendizagem e ao desenvolvimento.

Mas, a implementação dos programas de mentoria só será possível em organizações que possuem uma cultura propícia, isto é, uma estrutura organizacional flexível, aberta à inovação e que cria meios para que todos possam usar da melhor forma as suas próprias experiências.

Se, por um lado, o mentor pode levar empresas e organizações em geral a obterem resultados por meio de um processo de orientação e aconselhamento, por outro lado, questionamos como se chega a esses resultados, na medida em que o ser humano aprende se quiser e o que quiser, e pressupomos que os adultos são pessoas maduras e capacitadas intelectualmente.

Bendassolli e Serafim (2007), apresentam uma tese na qual chamam a atenção para o sintoma social de infantilização do adulto, que hoje depende cada vez mais de conselhos e recomendações vindos de outra pessoa: de um consultor de moda, de um agente imobiliário, da mídia, de um *coach*, de um mentor entre outros.

Assim sendo, sobre o que aqui foi exposto, levantamos a seguinte interrogação: o que justifica a prática da mentoria e como ela se relaciona à aprendizagem de habilidades técnicas e interpessoais? Responder a esta pergunta é, portanto, o objetivo final deste estudo.

Objetivos Intermediários

Tendo em conta o objetivo final do estudo, os objetivos intermediários são os seguintes:

- Avaliar a influência do processo de mentoria na vida das pessoas nas organizações.
- Identificar as vantagens e desvantagens da prática da mentoria.
- Identificar até que ponto a mentoria pode ser considerada um recurso de aprendizagem de habilidades.

Delimitação do estudo

O programa de mentoria formal constitui um dos recursos utilizados na gestão organizacional, visando orientar, guiar e aconselhar os empregados nas suas ações e escolhas. Além desse tipo de prática, também se verifica que as pessoas, cada vez mais, procuram a mentoria informal, com vista ao desenvolvimento pessoal.

Apesar da complexidade do tema e das inúmeras análises que poderá desencadear, a pesquisa não tem a pretensão de abarcar todos os aspectos e facetas do tema proposto.

A pesquisa propõe, unicamente, responder a pergunta: quais os motivos que justificam a prática da mentoria e como tal recurso pode se relacionar à aprendizagem de habilidades, sejam elas técnicas ou interpessoais.

Para tal, as referências teóricas concentram-se nos conceito de organização como um sistema constituído de pessoas, onde elas cooperam entre si, assim como o de pessoa, como capital humano, considerado o impulsionador das organizações e elemento fundamental nesse processo.

O conceito de organização de aprendizagem popularizado por Peter Senge na década de 90, também compõe o referencial teórico. Esse conceito foi discutido na medida em que se afirmou que o mentor torna-se presente como alguém com quem se possa aprender e, portanto, partimos do pressuposto que a mentoria pode ser considerada uma forma de aprendizagem individual.

Levando em consideração o problema e os objetivos que pretendemos alcançar, algumas questões, embora consideradas pertinentes, não foram analisadas de forma aprofundada. Assim, o conceito de cultura organizacional, bem como aspectos referentes ao ambiente externo às organizações, não foram contemplados.

Relevância do estudo

Atualmente, vivemos numa sociedade onde o ambiente tende a se tornar cada vez mais complexo e, por esse motivo, tanto as organizações, quanto as pessoas procuram se estruturar de forma a acompanhar a dinâmica dessas mudanças. Os programas de mentoria figuram como um dos vários recursos que vem sendo utilizados com vista a melhorar as estratégias de gestão.

No início da década de 70 verificou-se uma mudança de paradigma nas empresas, tendo por base o conceito de Organização de Aprendizagem. Este conceito veio relacionado ao desenvolvimento de pessoas e, conseqüentemente, das organizações.

O tema relacionado ao desenvolvimento de pessoas ganha cada vez mais importância, tanto no meio acadêmico quanto empresarial, visto que uma das prioridades ligadas diretamente às estratégias das empresas é atrair, desenvolver e reter talentos.

O estudo torna-se importante, na medida em que pretendemos investigar sobre a prática de mentoria, isto é, apontar a influência desse processo, o que leva as pessoas e organizações a buscarem um mentor ou um *coach*, mostrar suas limitações, vantagens e desvantagens e como esse recurso pode se relacionar à aprendizagem de habilidades.

Além disso, não obstante ser uma palavra que remonta desde a antiguidade, a prática de mentoria ligada ao meio organizacional é relativamente recente no Brasil e, por isso, com poucas publicações na academia. Aumentar o acervo existente justifica, portanto, o estudo.

A partir da abordagem e compreensão dos conceitos aqui tratados, esperamos contribuir para a geração de novas questões para futuros trabalhos.

1.2 A Metodologia

Tipo de Pesquisa

O estudo segue a tipologia sugerida por Vergara (2006b), classificando a pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, pode ser classificada de exploratória, na medida em que é um tema ainda com pouco conhecimento empírico. Pretende-se contribuir de forma sistemática para a discussão do tema. Segundo Gil (1997), este tipo de pesquisa é realizada quando o tema escolhido é pouco explorado e, sendo assim, torna-se difícil formular hipóteses.

É também explicativa, porque o estudo pretendeu identificar os fatores que contribuem para a ocorrência de um fenômeno, quais sejam, os motivos que justificam a prática da mentoria e como esse recurso se relaciona à aprendizagem de habilidades.

Quanto aos meios, ela foi bibliográfica e de campo. Em termos bibliográficos, foram feitas pesquisas em livros, revistas, teses e dissertações que, de alguma forma, contribuíram para a discussão de conceitos como: mentoria, *coaching*, aprendizagem individual e organizacional, tratados neste estudo.

E pesquisa de campo, porque por meio de um questionário aberto, foram levantadas informações com sujeitos que estão diretamente relacionados ao processo, seja como mentor/*coach* ou como mentorado.

Universo e Amostra

O universo da pesquisa é composto por pessoas que estão relacionadas ao processo de mentoria. Neste caso, são pessoas que atuam como orientadores no desenvolvimento das competências e habilidades, ou seja, mentor/*coach*, quanto por aqueles que passam ou passaram pelo processo de orientação, ou seja, mentorados/*coachee*.

A amostra, do tipo não probabilística, foi definida pelo critério de acessibilidade, uma vez que ela foi constituída por elementos aos quais tivemos acesso. Por meio de contato pessoal, utilizamos o critério “bola de neve”, isto é, as pessoas contatadas foram indicando outras, até se chegar aos sujeitos da pesquisa.

Obtivemos retorno de 13 pessoas, cujo perfil se encontra na Tabela 01 abaixo, sendo que uma não respondeu à questão B do questionário, referente aos dados pessoais (item opcional).

Nº	Profissão	Cargo que ocupa	Sexo	Idade
1	Securitária	Gerente de Processos	F	41
2	Atuário	Superintendente	M	31
3	Securitária	Gerente de Atendimento	F	33
4	Administrador	Superintendente de Planejamento	M	37
5	Coach e Consultor Desenvolvimento Organizacional	Diretor Presidente	M	49
6	Psicóloga	Gerente	F	33
7	Administrador	Gerente de Produtos	M	31
8	Psicóloga	Gerente de Desenvolvimento	F	32

9	Psicóloga	<i>Coach</i> e Consultora de Desenvolvimento de Pessoas	F	44
10	Psicóloga	Diretora Executiva	F	49
11	Psicóloga e Professora	Supervisora do Departamento de Administração e Consultora de RH	F	34
12	Pedagoga	Consultora	F	53
13	SEM RESPOSTA	_____	—	—

Tabela 01: Perfil dos sujeitos da pesquisa

A faixa etária dos que responderam varia entre 31 a 53 anos, e quanto ao sexo, 30,8% são do sexo masculino e 61,5% do sexo feminino, como pode ser verificado na

Tabela 02, a seguir:

Sexo	Respondentes	%
Masculino	4	30,8%
Feminino	8	61,5%
Não respondeu	1	7,7%
Total	13	100%

Tabela 02: Sexo dos sujeitos da pesquisa

Coleta dos dados

Na coleta dos dados para a pesquisa foi aplicado um questionário, com perguntas abertas (ver Apêndice), visando, desta forma, responder à pergunta inicial. A pergunta 1A propôs avaliar como a mentoria influi na vida das pessoas nas organizações. As perguntas 2A e 3A, referentes às vantagens e as desvantagens do processo de mentoria, respectivamente, procuram identificar os motivos que justificam tal prática. Na pergunta 4A, procuramos responder se a mentoria pode ser considerada um recurso de aprendizagem de habilidades técnicas e interpessoais, tendo em conta a experiência dos respondentes.

Aos sujeitos participantes foram explicados os objetivos e a relevância da pesquisa, a importância da sua colaboração e garantida que toda a informação obtida seria confidencial. O período de contatos e aplicação dos questionários transcorreu de meados de dezembro de 2007 até início de maio de 2008 e foram enviados por meio de correio eletrônico.

Ressaltamos as dificuldades encontradas no início do período de coleta dos dados, uma vez que, em relação aos mentores alegaram que não seria possível disponibilizar contatos dos seus clientes por questões éticas. Quanto aos mentorados, alguns não queriam se expor, pois seria admitir a necessidade de ter orientação de outras pessoas. Fizemos contatos tanto com pessoas individualmente, quanto com empresas, aos quais tínhamos informações sobre a prática de mentoria/*coaching* e várias não retornaram o contato.

Com base nos dados obtidos por meio da pesquisa bibliográfica e dos questionários respondidos procuramos estabelecer conclusões, tendo em conta os objetivos propostos no estudo.

O número de respondentes e a respectiva percentagem de cada pergunta são apresentados na Tabela 03, abaixo:

Perguntas	Respondentes	Porcentagem (%)
1A	13	100%
2A	13	100%
3A	13	100%
4A	12	92,3%

Tabela 03: Porcentagem das respostas de cada pergunta

Tratamento dos dados

Ao escolher uma metodologia de pesquisa é importante ter sempre presente o problema, isto é, o que se pretende pesquisar, os objetivos a alcançar e o que se poderá aprender com a pesquisa.

Os questionários foram tratados por meio da análise de conteúdo, considerada “uma técnica para tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema” (VERGARA, 2005:15). Serve tanto para pesquisas exploratórias, quanto as de verificação.

A análise de conteúdo é uma técnica de análise de comunicações, associada tanto aos significados, quanto aos significantes de uma mensagem. Ao determinar a presença de palavras ou conceitos dentro de um texto ou conjunto de textos, estabelece-se a análise dos dados para, finalmente, fazer inferências sobre as mensagens contidas no texto.

Os procedimentos da análise de conteúdo abrangem duas dimensões principais: a sintática e a semântica. A sintaxe descreve os meios de expressão e influência, ou seja, como algo é dito ou escrito. Os indicadores de uma fonte e da probabilidade de influência são: a frequência das palavras e sua ordenação, o vocabulário, os tipos de palavras e as características gramaticais. No procedimento semântico, o foco está na relação entre os sentidos denotativos e conotativos de um texto. Palavras, sentenças e unidades maiores de um texto são classificadas como exemplos de temas predefinidos (BAUER e GASKELL, 2003).

A análise de conteúdo compreende, ainda, três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento e interpretação dos dados (VERGARA, 2005). Na pré-análise, procede-se à seleção do material, isto é, o *corpus*, e o modo como vai ser encaminhada a análise. A exploração do material consiste no emprego efetivo dos procedimentos definidos na primeira etapa. E, finalmente, o tratamento e interpretação é a etapa em que são determinadas as inferências e os resultados da pesquisa.

O pesquisador deve, também, escolher o tipo de grade que pode ser aberta, fechada ou mista, para a definição das categorias, bem como as unidades de registro. Categorias são “classes as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico” (VERGARA,

2005:18), e o seu emprego é considerado um dos aspectos essenciais dessa técnica. A codificação é um modo sistemático de organização de dados, em que por meio de um conjunto de categorias, o pesquisador trata o material á luz do referencial e do objetivo da pesquisa.

A análise de conteúdo

No presente estudo foi adotada a grade fechada, que inclui suporte na literatura. Foram definidas como unidade de registro palavras ou expressões, denotando a sua importância pela relevância com que aparecem nas respostas dos questionários. Os procedimentos foram, portanto, qualitativos e sintáticos, na medida em que enfatizamos o que foi significativo e relevante nas respostas, e a análise foi feita em cima daquilo que foi escrito pelos sujeitos da pesquisa.

Durante a pesquisa bibliográfica, na qual embasamos o referencial teórico, foram definidas previamente 4 categorias, levando em consideração os objetivos do estudo. Essas categorias, que foram selecionadas a partir de uma grade fechada estão presentes no questionário aplicado para a coleta de dados. As categorias são: Influência, Vantagem, Desvantagem e Aprendizagem e foram relacionadas às expressões consideradas significativas e relevantes nas respostas dos sujeitos da pesquisa.

A leitura das respostas dos questionários permitiu-nos estabelecer as inferências e os resultados da pesquisa foram analisados paralelamente aos conceitos e afirmações da pesquisa bibliográfica.

As Categorias

Algumas expressões ressaltaram nas respostas dos questionários, sendo elas: desenvolvimento pessoal e profissional, aperfeiçoamento gerencial, desenvolvimento de competências, aquisição de habilidades, auto-conhecimento, reflexão sobre atitudes, mudança de atitude, facilidade na tomada de decisões, dosagem da vida pessoal e profissional, estabelecimento de metas, cumprimento dos objetivos, valores e necessidades do indivíduo, aprimoramento dos pontos fracos e fortes, responsabilidade pelas escolhas, aquisição de conhecimento pela experiência, vencer limitações, saber planejar, resgate de satisfação, consciência das falhas, objetividade, resultados tangíveis, disciplina, mudança a partir do conhecimento, clareza das metas, visão do *coach* como verdade, criação de defesas, medo de vazamento de informações, encarar como terapia, não empatia entre mentor e mentorado, falta de tempo, falta de comprometimento (mentor/*coach* e mentorado), ambiente não propício, custo elevado do processo.

As respostas dos questionários, isto é, o material da pesquisa foi organizado de acordo com a pergunta correspondente. As expressões que mais se ressaltaram nas respostas, tendo em conta os objetivos do estudo foram relacionadas às categorias que foram previamente definidas.

As vantagens indicadas pelas sujeitos da pesquisa foram consideradas os motivos que justificam a prática da mentoria, uma vez que pela leitura dos dados, elas se sobressaem em relação às desvantagens.

A categoria *influência* foi relacionada às seguintes expressões: desenvolvimento pessoal e profissional, aperfeiçoamento gerencial, desenvolvimento de competências, aquisição de habilidades, facilidade na tomada de decisões, valores próprios do indivíduo, dosagem da vida pessoal e profissional.

A categoria *vantagem* foi relacionada a expressões como: auto-conhecimento, reflexão sobre atitudes, aprimoramento dos pontos fracos e fortes, vencer limitações, mudança de atitude, resgate de satisfação, disciplina, responsabilidade pelas escolhas, objetividade do processo.

A criação de defesas, medo de vazamento de informações, o processo encarado como terapia, não empatia entre mentor e mentorado, falta de tempo, ambiente não propício, custo elevado do processo são as expressões que foram relacionadas a categoria *desvantagem*.

Finalmente, a categoria *aprendizagem* foi relacionada às expressões: aquisição de conhecimento pela experiência, saber planejar, estabelecimento de metas, cumprimento dos objetivos, mudança a partir do conhecimento, desenvolvimento de habilidades.

A partir do quadro abaixo é possível identificar de forma mais clara as categorias e as expressões as quais foram relacionadas.

Categorias	Expressões nas respostas dos sujeitos da pesquisa
<i>Influência</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento pessoal e profissional ▪ Aperfeiçoamento gerencial ▪ Desenvolvimento de competências ▪ Aquisição de habilidades ▪ Facilidade na tomada de decisões ▪ Valores próprios do indivíduo ▪ Dosagem da vida pessoal e profissional
<i>Vantagem</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auto-conhecimento ▪ Reflexão sobre atitudes ▪ Aprimoramento dos pontos fracos e fortes ▪ Vencer limitações ▪ Mudança de atitude ▪ Resgate de satisfação ▪ Disciplina ▪ Responsabilidade pelas escolhas ▪ Objetividade do processo
<i>Desvantagem</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criação de defesas ▪ Medo de vazamento de informações ▪ Encarar o processo como terapia ▪ Não empatia entre mentor e mentorado ▪ Falta de tempo ▪ Ambiente não propício ▪ Custo elevado
<i>Aprendizagem</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aquisição de conhecimento pela experiência ▪ Saber planejar ▪ Estabelecimento de metas ▪ Cumprimento dos objetivos ▪ Mudança a partir do conhecimento ▪ Desenvolvimento de habilidades

Quadro 01: As categorias de análise

Limitações do Método

Como todo e qualquer método, o escolhido para encaminhar a pesquisa apresenta as suas limitações. Uma delas diz respeito à seleção dos sujeitos da pesquisa, os quais poderão não ser os mais representativos do universo estudado, bem como a dificuldade de acesso a eles.

No presente caso, deparamos com algumas dificuldades. Por um lado, pelo fato de ser um tema ainda recente no Brasil, poucas empresas utilizam este recurso de modo formal. Por outro lado, as pessoas ainda têm dificuldades para falar sobre o assunto, por sentirem que estão expondo suas fraquezas, uma vez que a função do mentor ou *coach* é orientar pessoas que se pressupõem adultas. Além disso, no processo de mentoria, seja ele formal ou informal, é estabelecido um contrato entre mentor e mentorado, no qual é estipulado entre outras cláusulas, o sigilo. Dessa forma, por questões éticas encontramos algumas dificuldades em obter informações.

Por esses motivos, adotamos como instrumento de coleta de dados, o questionário com perguntas abertas. O questionário, apesar de apresentar algumas vantagens, possui também limitações.

Uma delas diz respeito ao número de perguntas, que ficam limitadas, pois, questionários muito extensos apresentam alta probabilidade de não serem respondidos.

Além disso, impede o pesquisador de auxiliar o informante, quando este não entende as perguntas e, impede o pesquisador de conhecer as circunstâncias em que foi respondido, o que pode influenciar na avaliação da qualidade das respostas (GIL, 1987).

Quanto à análise de conteúdo adotada para o tratamento dos dados coletados exige uma grande habilidade e esforço teórico por parte do pesquisador na interpretação dos mesmos. No caso da nossa pesquisa, trabalhamos com as respostas dos questionários, nos quais não conhecemos as circunstâncias em que foram respondidas.

Entretanto, pelo teor da pesquisa, é um método que permite ultrapassar o senso comum e a própria subjetividade do pesquisador na interpretação e alcançar uma prudência crítica em relação à mensagem.

Neste capítulo apresentamos aquilo que constitui o problema da pesquisa, os objetivos a que se propôs alcançar, a delimitação do estudo, bem como a sua relevância. Além disso, foi exposta a metodologia que foi utilizada, visando responder a pergunta inicial da pesquisa: quais os motivos que justificam a prática de mentoria e como tal recurso pode se relacionar com a aprendizagem de habilidades técnicas e interpessoais?

Também apresentamos algumas limitações procedentes do método utilizado para a escolha da amostra, coleta e tratamento dos dados de campo.

2. O AMBIENTE DE MUDANÇAS

*“O mais importante na vida não é o conhecimento,
mas o uso que dele se faz.”*

Do Talmude

O tema mentoria remete-nos a aspectos fundamentais que devem ser levados em conta. Assim sendo, na análise dos processos humanos em meio a um ambiente de mudanças, devemos levar em consideração o aspecto individual, uma vez que as pessoas trazem consigo a sua história pessoal, os seus valores, as suas experiências do cotidiano, os seus projetos, o que explica alguns dos seus comportamentos (satisfação/insatisfação), e as organizações em termos de estrutura, distribuição de tarefas e poderes de forma a ter um melhor desempenho.

Para melhor consubstanciar o problema em relação à teoria usada no estudo, neste capítulo, apresentamos a fundamentação do conceito de organização como um sistema no qual as pessoas interagem entre si e as várias etapas da sua evolução, bem como o conceito de pessoa, considerado o elemento chave para o processo de mentoria. Além disso, fazemos um breve resumo sobre o conceito de capital humano, considerado a “moeda” que as pessoas utilizam para investir na sua atividade.

Os resultados da pesquisa de campo são apresentados, juntamente com os conceitos que fundamentam o estudo.

As organizações

Vivemos em um contexto de mudança cada vez mais acelerada e surpreendente e de cenários cada vez mais de incerteza. São mudanças que acontecem em um ambiente de complexidade maior - a sociedade – e que, conseqüentemente, afeta o ambiente das organizações e as pessoas.

As organizações se constituem a partir da interação dos seres humanos, ao reconhecerem as suas limitações individuais. Tendo em conta essas limitações, os seres humanos são obrigados a cooperar uns com os outros, levando à formação de organizações, sejam elas sociais, políticas, econômicas, religiosas ou outras.

Para Motta e Pereira (1980), a palavra organização remete-nos a dois sentidos: no primeiro sentido, diz respeito a um sistema social, a uma instituição, e no segundo, é a forma como determinada coisa se estrutura, isto é, a forma como a instituição se organiza.

Morgan (1996) por seu lado, mostra que a palavra organização remete-nos a idéia de um estado de relações ordenadas entre partes que possuem uma ordem determinada. A própria origem da palavra, que deriva do grego *organon*, significa uma ferramenta ou instrumento, que são dispositivos mecânicos inventados para tornar mais fácil a execução de uma tarefa com vista a um fim particular.

Assim, a organização era algo mecânico, com certo planejamento, eficiente e previsível. Essa idéia de organização mecanizada aconteceu, realmente, durante a

Revolução Industrial, com a proliferação das máquinas propriamente ditas (MORGAN, 1996). Essa concepção de organização mecanizada deixou de ter espaço nos dias de hoje, sendo substituída por várias alternativas de organizações mais flexíveis, precisamente, por causa das mudanças que se verificam no ambiente externo.

Existe um consenso, hoje, que as organizações modernas estão cada vez mais complexas e dinâmicas, e como afirma Motta (2004), difícil é agir nessa complexidade e dinamismo. “Para agir na complexidade é necessário que dirigentes aprendam, em primeiro lugar, a usar sempre múltiplos fatores para examinar o mesmo problema” (MOTTA, 2004:71).

Havia a concepção, após o período industrial, de que uma organização bem sucedida era aquela de grande porte, e que a cada dia fazia expandir e crescer o seu patrimônio contábil, como também a sua estrutura física. Ser uma grande organização não significa, hoje, ser uma organização bem-sucedida. Encontramos organizações pequenas, mas que nem por isso deixam de ser bem-sucedidas, ágeis e inovadoras.

Organização é definida por Simon, Smithburg e Thompson (*apud* MOTTA e VASCONCELOS, 2006:117) como “um sistema planejado de esforço cooperativo, no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar”. Para tanto, não existe organização sem pessoas, e estas deveriam estar capacitadas para comunicar e preparadas para alcançar um objetivo comum. As organizações, por sua vez, permitem satisfazer diferentes tipos de necessidades dos indivíduos: emocionais, espirituais, intelectuais, econômicas, entre outras.

Nessa sociedade moderna e industrializada, quase todo o processo produtivo é realizado por meio das organizações. O homem moderno passa a maior parte do seu tempo nas organizações, das quais necessita para aprender, trabalhar para sua sobrevivência e obter serviços e produtos de que necessita (ETZIONI, 1973). Mas, nem sempre as organizações tiveram as mesmas características que têm hoje. Foram acompanhando e evoluindo junto com as sociedades, e mais ainda, durante o século XX.

A evolução das organizações

As organizações, ao longo do século XX, passaram por transformações no que se refere à estrutura, à cultura, ao ambiente, ao modo de ver e lidar com as pessoas.

A administração clássica que teve início com a Revolução Industrial é o período no qual começaram algumas mudanças na organização do trabalho (MOTTA e VASCONCELOS, 2006). Essa nova forma de organização privilegiou a divisão do trabalho e a estrutura hierárquica com poder centralizado.

O trabalho era efetuado de forma mecânica e o próprio homem era visto como uma extensão da máquina, juntamente com os outros recursos organizacionais. Não havia lugar para a criatividade e inovação, pois a cultura organizacional pautava para a conservação dos valores tradicionais. Quanto à estrutura organizacional, estabeleceu-se a padronização com vista à previsibilidade do comportamento humano e as pessoas eram vistas apenas como fornecedoras de mão-de-obra, estáticas e sujeitas a regras.

As mudanças começaram a ocorrer de forma mais rápida e menos previsível anos após a Revolução Industrial. O modelo burocrático e centralizado não se adaptava às mudanças que ocorriam no ambiente, sendo auxiliado pela estrutura matricial para melhor ajustar às novas condições e proporcionar mais inovação.

Esse novo modelo serviu para tornar as organizações mais ágeis e administráveis por meio da sua fragmentação em unidades estratégicas de negócio, mas não foi o suficiente para desvencilhar da estrutura burocrática.

Quanto à cultura organizacional, a inovação passou a ser valorizada como forma de se adaptar ao ambiente. Surgiu uma nova forma de administração de recursos humanos, na medida em que as pessoas passaram a ser vistas como recursos organizacionais que precisavam ser administrados.

O grande desenvolvimento tecnológico neste período começou a ter um papel preponderante na vida das organizações e das pessoas, e as mudanças já eram mais aceleradas, motivo pela qual o modelo matricial já não permitia às organizações uma maior agilidade e inovação, necessários para acompanhar os novos desafios.

Começou uma nova fase que teve início na década de 90, caracterizada como a sociedade da informação, com mudanças cada vez mais rápidas e imprevisíveis, sendo a estrutura organizacional fluida e flexível, descentralizada com ênfase em redes de equipes multifuncionais. O mundo se transformou numa aldeia global com o desenvolvimento da

tecnologia da informação e a cultura passou a ter foco no futuro e na valorização da criatividade e do conhecimento.

Nesse novo período começou uma maior valorização das pessoas, vistas agora como seres proativos, dotados de inteligência e habilidades e que deviam ser motivadas e impulsionadas. O capital humano passou a ser visto como o recurso mais importante de uma organização.

Moscovici (1995) mostra, todavia, que todo o avanço tecnológico irreversível e de imenso valor para a humanidade, levou o homem do século XX a descurar-se do seu próprio desenvolvimento como pessoa. A autora acredita que o modelo burocrático de administração caracterizado por uma visão mecanicista, ainda continua a vigorar em muitas organizações, considerando as pessoas como simples partes que contribuem para o funcionamento contínuo e eficiente da máquina. Os sistemas de informação e decisão servem para atender às necessidades gerenciais, mais do que para apoiar o trabalho principal de todos.

Por conseguinte, o investimento das organizações em tecnologia deve ser paralelo e na mesma proporção, no sistema humano, em educação, na medida em que educação na organização significa promover condições de aperfeiçoamento no trabalho, permitir a atualização de potencialidade, levando ao desenvolvimento do indivíduo como pessoa integral (MOSCOVICI, 1995).

Como foi exposto anteriormente, a implementação do programa de mentoria, visando o crescimento e desenvolvimento de pessoas e organizações em geral, só será

possível em organizações que possuem uma estrutura flexível e aberta a inovações. Essa colocação foi constatada nas respostas e, de forma bem explícita, na resposta de um dos participantes da pesquisa.

Ele afirmou que, para que seja verificados resultados há “*necessidade de um ambiente empresarial propício para a execução da mentoria/coaching*”.

Assim, para Moscovici (1995), as organizações precisam mudar uma vez que poderão influenciar a transformação, ao invés de esperar as inevitáveis mudanças determinadas pelo ambiente exterior. E o primeiro passo é considerar que a maior riqueza de uma organização são as pessoas que nela trabalham.

As Pessoas

As pessoas constituem o elemento chave para o bom funcionamento de uma organização e, de tal modo, é fundamental uma boa união, o que nem sempre é fácil. Se, por um lado, as organizações são diferentes entre si, o mesmo ocorre com as pessoas.

O termo pessoa, que na sua definição inicial significa *persona*, isto é, uma máscara utilizada pelos atores no teatro grego, no estudo o termo é utilizado no sentido de pessoal, isto é, referindo à subjetividade humana.

A subjetividade humana faz com que cada pessoa tenha sua própria personalidade, sua história particular, suas próprias convicções, valores, atitudes; faz com que cada um tenha uma diferente percepção e interpretação de si e do ambiente que o rodeia.

A complexidade da condição humana, portanto, deve ser um aspecto a considerar, na medida em que, tal como assegura Morin (2006), o ser humano é, ao mesmo tempo, um ser físico, biológico, psíquico, cultural, social e histórico. Faz parte de um contexto maior – a sociedade – que exerce influências na sua forma de pensar e agir. Por conseguinte, quando se fala de pessoas nas organizações, não podemos deixar de considerar o aspecto individual de cada um. Paralelamente a sua vida profissional, existe a vida pessoal, afetiva, e elas se complementam.

Como argumenta Chanlat (1993), a complexa natureza do ser humano leva-nos a considerar a pessoa como um ser ao mesmo tempo genérico e singular, e que não somente é influenciada pelo seu meio, mas por meio de uma atitude proativa pode também transformá-lo; como um ser que é capaz de ter objetivos e aspirações e engendra esforços para alcançá-lo.

A objetividade organizacional, nessa interação, não pode desprezar a subjetividade presente em cada indivíduo que integra a organização. É por meio da mobilização dessa subjetividade que eles criam, inovam, levando a organização a posicionar de maneira competitiva em relação aos demais (DAVEL e VERGARA, 2001).

Na citação dos respondentes, essa idéia é bem explícita. Afirmam que o processo de mentoria/*coaching*:

-“é fundamentado a partir dos valores e das necessidades do próprio indivíduo, proporcionando prazer e satisfação com desafios realizáveis”.

-“(...) trabalha na abertura de percepção quanto ao nível do conhecimento, habilidades e atitudes baseadas nos valores e crença do indivíduo para o alcance das suas metas”.

-“(...) trabalha o tempo todo com as informações trazidas de seu contexto pessoal e profissional e é com base nisso que se trabalha”.

De acordo com Morgan (1996), a Teoria Organizacional desenvolveu a idéia de que os empregados são pessoas com necessidades complexas que necessitam ser satisfeitas, a fim de desempenharem eficazmente o seu trabalho. Numa perspectiva moderna, essa idéia parece ser um fato óbvio. Os empregados trabalham melhor quando se sentem motivados pelas tarefas que devem desempenhar, e que o processo da motivação depende de se permitir as pessoas atingirem recompensas que satisfaçam às suas necessidades pessoais. Todavia, no começo deste século essa idéia não era, de forma alguma, óbvia.

Além disso, segundo Morgan (1996), muitos viam o trabalho como uma necessidade básica, fazendo com que aqueles que planejavam e administravam as primeiras organizações assim tratassem o assunto. Frederick Taylor e outros teóricos da administração clássica viam o planejamento das organizações como um problema técnico. A questão da motivação das pessoas, e a tarefa de encorajá-las para que se sujeitassem às

solicitações da organização-máquina foi reduzida a um problema financeiro, isto é, de “se pagar o valor certo para a tarefa”.

A partir do final da década dos anos 20, a Teoria Organizacional começou a analisar as limitações dessa perspectiva, com os estudos de Hawthorne. Tais estudos foram conduzidos nos anos 20 e 30 sob a liderança de Elton Mayo na fábrica de Hawthorne da *Western Electric Company* em Chicago.

No início, os estudos estavam, principalmente, preocupados com a investigação das relações entre condições de trabalho e a incidência de fadiga e monotonia entre os empregados. À medida que a pesquisa progrediu, todavia, abandonou essa estreita perspectiva taylorista para focalizar muitos outros aspectos da situação de trabalho, incluindo atitudes, preocupações dos empregados e fatores do ambiente social fora do trabalho (MORGAN, 1996).

Com os estudos de Hawthorne, toda a questão da motivação no trabalho, então, transformou-se num assunto importante como aconteceu com o das relações entre indivíduos e grupos, bem como a idéia de integrar as necessidades individuais e organizacionais.

Essa integração entre as necessidades individuais e organizacionais foi apontada na nossa pesquisa como uma vantagem da mentoria, que se concretiza no fato de facilitar na dosagem entre a vida pessoal e a profissional.

A pesquisa nos mostrou que o processo de mentoria/*coaching* incide fundamentalmente na atitude das pessoas, uma vez que os leva a refletir sobre aspectos tanto do ambiente de trabalho, quanto fora do trabalho.

Segundo uma participante da pesquisa, *“no processo, a pessoa percebe e passa como sujeito de sua vida e não objeto. A atitude passa a ser mais responsável e madura. Esse indivíduo passa a ser um agente de mudança em seu ambiente”*.

Morgan (1996) informa que psicólogos organizacionais como Chris Argyris, Frederick Herzberg e Douglas McGregor, começaram a mostrar como as estruturas burocráticas, os estilos de liderança e a organização de trabalho, de maneira geral, poderiam ser modificados para criar cargos enriquecidos e motivadores que encorajariam as pessoas no exercício das suas capacidades de autocontrole e criatividade.

Assim, nessa nova perspectiva de gestão, muitos autores (ARGYRIS, 1969; SENGE, 1990) começaram a estudar as novas formas de adaptação das organizações ao novo ambiente. Verifica-se a necessidade de estruturas organizacionais mais flexíveis, que incentivam a aprendizagem contínua, em detrimento dos trabalhadores “máquinas” que prevaleciam no modelo mecanicista e a valorização do capital humano.

Sobre o conceito de capital humano, no tópico seguinte, será feito um breve histórico mostrando a sua origem e apontando alguns argumentos que ressaltam a sua importância para as organizações.

O Capital Humano

De acordo com Arruda, Whitaker e Ramos (2001), a teoria do capital humano foi desenvolvida e recebeu este nome a partir da segunda metade do século XX.

Entretanto, a primeira aplicação do conceito de capital humano, foi atribuída a William Petty em 1676, por analisar o valor das vidas humanas no campo de batalha.

Adam Smith, considerado o pai do liberalismo e autor de *A riqueza das nações*, publicado em 1776, identificava a habilidade dos trabalhadores como fonte de progresso econômico. Embora sem fazer referência à expressão capital humano, Smith escreveu sobre o aumento da produção em função da divisão do trabalho, isto é, os operários, ao se especializarem em determinada função, eram capazes de produzir mais.

No início do século XX, autores como Irving Fisher e F. H. Knight, da escola de Chicago, analisaram a teoria do capital humano e introduziram em seu estudo o papel do conhecimento para o desenvolvimento da sociedade.

O surgimento do capital humano como teoria, no entanto, é atribuído, principalmente, aos economistas Theodore W. Schultz e Gary Becker, ambos Nobel de Economia, em 1979 e 1992, respectivamente (ARRUDA, WHITAKER e RAMOS, 2001). No início da década de 60 desenvolveram estudos salientando a importância do capital humano, isto é, do desenvolvimento de habilidades baseadas na educação e no treinamento, para o desenvolvimento econômico.

Segundo os autores, Schultz, em um artigo da *American Economic Review* intitulado *Investment in Human*, publicado em 1961, argumenta que a produção sempre foi explicada em termos de terra, trabalho e capital, esquecendo-se do capital humano. No artigo, ele relaciona cinco tipos de atividade que ajudam a melhorar as capacidades humanas: (a) serviços de saúde; (b) treinamento no trabalho; (c) educação (primária, secundária e superior); (d) programas para adultos organizados em empresas; e (e) emigração de indivíduos e famílias para aproveitar oportunidades de trabalho.

Desde então, conforme Davenport (2001), os economistas adicionaram muitos termos ao conceito capital humano. A maioria concorda com a idéia de que o capital humano abrange capacidade, experiência e conhecimento. Outros acrescentaram personalidade, aparência, reputação e credenciais. Outros ainda igualam o capital humano a seus proprietários, sugerindo que o capital humano consiste em pessoas instruídas e capacitadas.

No fim da década de 80 e início da década de 90, para os gerentes americanos, os empregados constituíam custos a serem cortados toda vez que pressões econômicas forçavam uma redução de despesas. Nessa época, os empregados não eram considerados ativos para os gerentes do alto escalão. Nos anos seguintes, houve mudanças e iniciou-se a chamada Era do Empregado Ativo e em quem seria importante investir. No entanto, na prática, o investimento de pessoal ficava atrás na classificação das prioridades estratégicas dos gerentes, quais sejam: satisfação dos clientes, desempenho financeiro, da competitividade e da qualidade dos produtos e serviços (DAVENPORT, 2001).

A metáfora do ativo é entendida pelo autor como algo que cria valor monetário, mas não comparado a uma máquina. Tal como uma máquina, as pessoas também executam serviços e criam valor monetário, mas, nesse caso, a organização não é proprietária dos ativos do empregado. Além disso, se os ativos podem ser comprados, vendidos ou substituídos pelos proprietários, os empregados, ao contrário, assumem crescente controle sobre sua vida profissional.

Prova disso é que os dados sugerem um claro aumento da mobilidade do capital humano. Pesquisas recentes concluem que os empregados se mostram cada vez menos propensos a ficar por longo tempo com o mesmo empregador. A partir dessa idéia, Davenport (2001) considera que os empregados são proprietários e investidores de capital humano e, como tal, procuram acumular capital pessoal e investi-lo da melhor forma possível onde puder obter maior retorno.

Sendo assim, para o autor, as pessoas que possuem habilidade, comportamento, energia pessoal e tempo, são os que criam o capital humano, “moeda” que as pessoas trazem para investir na sua atividade. Um dos participantes da nossa pesquisa aponta que uma das vantagens da mentoria é o fato de *“transformar desejos em objetivos definidos, partindo dos recursos atuais, considerando quais as competências que precisam ser reforçadas ou adquiridas”*.

Assim, como afirma Davenport (2001:22), “o elo que une as pessoas e organizações deriva da capacidade e disposição de cada uma das partes em propiciar benefício para a outra”, pois, de acordo com a idéia de Etzioni (1973), os recursos humanos estão entre os

principais meios empregados pela organização para atingir seus objetivos. E quanto menos frustradas e alienadas as pessoas estiverem em seu trabalho, mais eficiente será a organização.

Para Stewart (1998), o capital humano é a fonte de inovação e renovação, ainda que indivíduos inteligentes não sejam sinônimos de empresas inteligentes, mas o conhecimento sempre foi importante, pois, sem ele, o homem não teria se desenvolvido desde a época primitiva, aos nossos dias. E, hoje, ela se tornou mais importante do que nunca.

Como afirma Stewart (1998:46):

A explosão do conhecimento científico e técnico, a rápida difusão e o poder crescente e veloz da tecnologia da informação, a participação cada vez maior do conhecimento no valor agregado da empresa, a ascensão do trabalhador do conhecimento – todos esses fatores trabalham juntos, cada um deles sendo simultaneamente o ovo e a galinha, causa e efeito, a fim de impor novos tipos de modelo organizacional e novos métodos gerenciais.

A partir dos argumentos da literatura, percebemos que sem as pessoas não existe organização, pois esta depende daquelas para dirigi-la e fazê-la operar e funcionar. Porém, as organizações terão que entender a complexa condição humana e ter condições para lidarem com as incertezas e contradições do mundo contemporâneo.

Tendo em conta o ambiente de mudanças, essa idéia de mudança, segundo Motta (2001:46), deve ser vista como “um processo consciente de se criar uma nova realidade organizacional”. Nesse paradigma, o comportamento humano é resultado de um processo de interação social: o individuo não é apenas um ser passivo, reagindo a estímulos do ambiente, mas também um ser ativo, que participa diretamente na formulação de seus próprios valores.

É nesse contexto que a importância do aprendizado organizacional tem sido enfatizado pelo meio empresarial e acadêmico, e demonstrado que as organizações devem ser capazes de mudar de forma constante e positiva. Um dos recursos, dentre outras, em que a aprendizagem e a formação vêm se configurando nas organizações é a partir do conceito de mentoria, que será definida no capítulo seguinte.

Neste capítulo, procuramos definir os conceitos considerados relevantes para o estudo quais sejam: organização, pessoa e capital humano, contextualizando-os no ambiente de mudanças cada vez mais rápidas e aceleradas no qual se vive hoje. Sendo as organizações formadas por pessoas que interagem entre si, estas constituem o elemento chave, pois é por meio delas que as organizações criam e inovam, no sentido de se posicionarem competitivamente no mercado.

3. O QUE É MENTORIA

*“Se um homem não sabe aonde quer chegar,
qualquer direção parece certa”.*

Seneca

Neste capítulo será apresentado o referencial teórico sobre mentoria, no que concerne a sua origem, definição, tipos e fases e as suas funções. Propomos também, neste capítulo, fazer a distinção entre mentoria e *coaching*, que em alguns casos é utilizado como sinônimo de mentoria formal. Tal como no capítulo anterior apresentamos os resultados da pesquisa paralelamente aos conceitos aqui tratados.

Origem e definição

A idéia de mentoria remonta desde a mitologia grega na obra da “Odisséia” escrita por Homero, na qual o rei confiou a guarda de seu filho Telêmaco para Mentor, antes de partir para a guerra de Tróia. Mentor era responsável para preparar e orientar Telêmaco para substituir o pai no comando das suas terras (SOUSA E RIGO, 2007; VERGARA, 2006b).

A partir daí, a palavra “mentor” passou a ser utilizada para designar um orientador, conselheiro, amigo tutor, professor e homem sábio. Mentorado é o termo geralmente

utilizado para designar aquele que recebe a orientação do mentor, ou seja, aquele que aprende.

O conceito popular da palavra mentor no português é a inteligência atrás de um plano, o pensador que desenvolve uma estratégia para o sucesso de um empreendimento. No mundo da língua inglesa, o uso do termo foi estendido para as áreas empresarial, das artes, igrejas entre outras.

Nos Estados Unidos e na Europa a mentoria é amplamente discutida e, segundo Sousa (2002), um terço das maiores empresas norte americanas têm programas formais de mentoria. No Brasil, é um tema ainda com poucas publicações acadêmicas e pouco utilizado formalmente nas empresas.

De acordo com Sousa e Rigo (2007:2), em 2002 foi realizada uma pesquisa no Brasil em empresas de médio e grande porte, sobre as práticas de Recursos Humanos e constatou-se que apenas 12% delas tinham programas formais de incentivos às práticas de mentoria. Por outro lado, uma pesquisa realizada pela *Work Foundation*, na Inglaterra revelou que 73% das empresas utilizavam formalmente práticas de mentoria.

O fato de ser um recurso muito difundido na Europa e nos Estados Unidos, deve-se levar em consideração até que ponto, pode ser viável a sua utilização no Brasil, uma vez que a estrutura, a cultura organizacional brasileira difere da européia e da norte-americana. Concordamos, portanto, com a idéia de Araújo (2007:71) que, a partir do momento em que se tem uma tecnologia e as empresas aderem a ela, vale questionar a razão que levou gestores a utilizarem-na em sua organização.

A teoria que fornece suporte à mentoria teve suas primeiras publicações orientadas para a área do comportamento organizacional a partir da década de 70, com Levinson, Merriam, entre outros (RÉGIS, DIAS e MELO, 2006).

Ela entrou no mundo dos negócios no século XX, mais precisamente, na década de 70, com o objetivo de melhorar a qualidade de trabalho nas empresas e criar condições para que as pessoas pudessem desenvolver o seu potencial (SANTOS, TRACTENBERG e PEREIRA, 2005). Surge em um contexto de mudanças tecnológicas, ambiente de competitividade, o qual leva à necessidade de disseminação do conhecimento e de constante trabalho de atualização.

No contexto organizacional, conforme Levinson (*apud* SOUSA e RIGO, 2007), a mentoria era entendida como assistência unilateral dada por um indivíduo mais graduado a um iniciante, visando ao desenvolvimento deste. Durante muito tempo o mentor era tido como uma pessoa mais experiente e com cargo mais alto dentro da organização, que dava suporte pessoal e profissional ao mentorado. Atualmente, mentores não se restringem a superiores, podendo ser subordinados ou até mesmo uma pessoa fora da organização, parentes, membros da comunidade, desde que promovam suporte psicossocial e técnico com vista ao desenvolvimento do mentorado.

O conceito de habilidade é aqui entendido tal como o foi por Argyris (1969), isto é, aquilo que representa o ser humano como um todo que reage ao seu meio ambiente. De acordo com esta concepção, ela é vista como um processo de desenvolvimento e

aprendizado equilibrados, enfatizando que a habilidade não pode ser fragmentada, pois, caso o seja, ela pode se tornar ineficaz.

A partir da literatura, podemos definir mentoria organizacional como o processo em que se estabelece uma relação entre uma pessoa mais experiente – mentor – com uma outra com menos experiência – mentorado – com o objetivo de orientar para o crescimento pessoal e profissional do mentorado.

As respostas da pergunta 1A do questionário, relativamente ao modo como o processo de mentoria/*coaching* influi na vida das pessoas, o total dos participantes afirmaram que, tal recurso influi de maneira prática e positiva. As respostas apontam que esse processo ajuda tanto no plano profissional, quanto no plano pessoal. Os respondentes realçaram a contribuição desse recurso no desenvolvimento e crescimento profissional.

Facilita na tomada de decisões e ajuda no processo de planejamento, além de, por meio de novas experiências adquiridas é possível perceber o desenvolvimento e o reforço das competências, que podem ser vistas em resultados tangíveis. Como mostram os participantes da pesquisa:

-“o processo de mentoria/coaching ajuda na tomada de decisões (vida pessoal e profissional), que antes eram deixadas para trás por falta de iniciativa e planejamento para priorizá-las e colocá-las em prática”.

-“(...) faz refletir sobre nós mesmos, atitudes, dosagem da vida pessoal e vida profissional e atuação como gestores”.

-“a pessoa passa a enxergar bem objetivamente o que ela precisa fazer e que só depende dela promover qualquer tipo de mudança na sua vida pessoal e profissional”.

-“Baseado em minha experiência, influi muito positivamente por meio de técnicas que ajudam o indivíduo a atingir metas de mudança de comportamento”.

No entanto, segundo um dos respondentes, *“contribui para o crescimento profissional de terceiros, mas requer disciplina e esforço adicional em função do fator tempo”.*

Para Zey (*apud* SOUSA e RIGO, 2007) a mentoria é um processo no qual o mentor exerce o papel de professor, investindo seu tempo dando informações e prestando um suporte pessoal, agindo como conselheiro do mentorado. Dessa forma, pode ser considerado um processo que envolve a atividade de ensino, ou seja, considera-se que existe uma relação didática entre um mentor e um mentorado. Dessa forma, a mentoria tem sido considerada como uma estratégia em que a aprendizagem e a formação vêm se configurando nas organizações.

Régis, Dias e Melo (2006), apontam que, recentemente, alguns pesquisadores como Higgins e Kram, Melo et al., começaram a considerar a limitação, tanto da pesquisa quanto da prática, da existência de um único mentor, reconsiderando que, hoje, podemos verificar uma diversidade de mentores. Essa constatação é justificada devido às mudanças recentes no contexto da empregabilidade e das relações capital-trabalho.

Portanto, acredita-se que as pessoas não dependem de uma, mas de várias pessoas para desenvolverem a base da sua carreira, daí a importância das redes de relacionamento

para viabilização dos programas de mentoria. Algumas empresas possuem um grupo efetivo de mentoria, em que os funcionários do alto escalão tornam-se uma espécie de padrão para os funcionários mais jovens.

O mentor, de acordo com Sousa (2002), estabelece um ambiente onde novas idéias são desenvolvidas, experimentadas e introduzidas na organização, contribuindo assim não só para o desenvolvimento da carreira profissional, como de toda a organização. Os resultados da relação entre mentor e mentorado podem ser observados por meio da orientação de carreira, desenvolvimento de conhecimento, aumento de produtividade, melhoria no processo de comunicação e integração dos indivíduos na organização, além da manutenção da cultura organizacional (SOUSA, 2002).

Tendo em conta as condições apontadas almejamos verificar as vantagens do uso da mentoria, o que nos leva a identificar os motivos que justificam a prática da mentoria, na medida em que as vantagens apontadas na pesquisa se sobressaem em relação as desvantagens. Constatamos pelas respostas que, a mentoria/*coaching*, contribui não só para o auto-conhecimento, como também, para o aperfeiçoamento gerencial.

Os respondentes afirmaram que, a partir das experiências adquiridas no processo percebe-se uma abertura, isto é, as pessoas se mostram mais abertas a refletir sobre suas atitudes e a perceberem os pontos fracos. O processo ajuda a resgatar a satisfação, a vencer limitações e a ter responsabilidade pelas escolhas.

Vejamos algumas citações:

- *“Adquirir conhecimento baseado em experiência e não apenas acadêmico”*.
- *“Facilita aceitar a responsabilidade pelas escolhas e pelas suas conseqüências”*.
- *“Trazer clareza sobre situações de relutância, dúvida ou falta de percepção”*.
- *“Aperfeiçoamento gerencial e auto-conhecimento”*.
- *“Poder observar através da comunicação e acompanhamento, que podemos mudar o rumo da situação sem muito esforço, apenas com planejamento e decisão”*.

Portanto, das vantagens apontadas pela totalidade dos respondentes destacamos: o desenvolvimento pessoal e profissional, a aquisição de conhecimento pela experiência, reforço das competências, responsabilidade pelas escolhas, mudança de atitude, consciência das falhas e deficiências tanto pessoal, quanto gerencial, objetividade do processo, definição de metas, planejamento e resultados tangíveis.

Devido às mudanças tecnológicas e empresariais, ao ambiente competitivo e à necessidade de profissionais mais capacitados, tornou-se imperativo para as empresas a retenção do seu capital humano.

Tipos de Mentoria

De acordo com dados da pesquisa bibliográfica, distinguem-se dois tipos de mentoria: a mentoria intencional ou formal e a mentoria natural ou informal (VERGARA,

2006a, GUEIROS, 2007). A distinção entre os dois tipos está na forma como a relação acontece.

A mentoria intencional ou formal, como o nome já induz, é proposital, pois tem por objetivo gerar mudanças nas pessoas dentro das organizações. Nesse tipo de mentoria, que muitas vezes é identificada como *coaching* é instituída pela organização e com objetivos bem definidos. É estabelecido um contrato prévio, com concordância de ambas as partes e que poderá durar de seis meses a um ano.

A organização ou empresa procura investir na formação do seu pessoal com vista ao benefício emocional e intelectual e a promoção de mudanças. Conseqüentemente, essa formação irá também beneficiar a própria organização. Nesse tipo, a pessoa aceita ser mentorada, visando ao compartilhamento de poder e responsabilidade, e o mentor escolhe desempenhar esse papel.

A mentoria natural ou informal é aquela que acontece de forma natural, espontaneamente. Na informal, a relação não é estabelecida pela organização, os membros são definidos por afinidade e enfoca a carreira do mentorado, isto é, a relação informal é, freqüentemente, dirigida para o desenvolvimento de necessidades.

Normalmente, é uma relação que acontece com uma pessoa da família ou não, de dentro da empresa ou não, que exerce influência sobre o mentorado e, por meio dessa influência, ajuda-o a alcançar os seus objetivos. Para tal, há que existir uma relação de confiança e uma vontade mútua para o aprendizado. Neste tipo, a pessoa deseja ser mentorada, visando ao autoconhecimento e o mentor aceita esse papel.

As relações informais desenvolvem mútua identificação entre mentor e mentorado, pois este escolhe mentores que eles consideram referenciais e modelos, e os mentores selecionam mentorados, com cuja personalidade eles se identificam quando eram jovens.

Chao, Gardner e Walz (*apud* GUEIROS, 2007), em suas análises comparativas, revelam que o mentorado, em mentoria informal, prefere receber um maior apoio de seus mentores relacionado à carreira, do que os protegidos em mentoria formal.

Tanto a mentoria formal quanto a informal são desenvolvidas por meio de algumas fases que serão apresentadas no tópico seguinte.

Fases da Mentoria

Kram (*apud* GUEIROS, 2007) descreve a relação de mentoria em quatro estágios: iniciação, cultivo, separação ou desvinculação e redefinição. Na *iniciação da relação*, ocorre a identificação das necessidades e expectativas do mentorado. É a fase onde é necessário definir metas, isto é, definir aonde se quer chegar.

Na fase de *cultivo da relação*, o mentorado aprende algumas lições e colhe alguns benefícios da mentoria. Nesta fase, se faz a análise das reais situações vividas dentro da empresa, e que podem ser consideradas obstáculos ao crescimento da carreira, bem como as demandas pessoais, relacionadas com seus vínculos afetivos, familiares e sociais. Nesta fase de *cultivação*, as funções de mentoria podem ser maximizadas.

A fase da *separação* ou *desvinculação da relação* se dá quando o mentorado conquista sua independência e percebe que já tem autonomia suficiente para trabalhar relações, pressões, problemas e dúvidas, sem a necessidade constante de orientação.

Na última fase, a *da redefinição da relação*, surge a necessidade de se redefinir a relação entre mentor e mentorado, fortalecendo os laços de amizade. Ocorre o reconhecimento dos laços entre mentor e mentorado e o reconhecimento de mútuas capacidades do que um pode oferecer ao outro.

As Funções da Mentoria

O estudo mais sistematizado e detalhado sobre o processo de mentoria foi conduzido por Kram e colegas (*apud* GUEIROS, 2007). Para a referida autora, as funções da mentoria são aqueles aspectos da relação que asseguram não só o crescimento pessoal, mas também o progresso na carreira. Na maior parte das relações de mentoria, nem todas as funções são oferecidas, sendo algumas delas mais observadas do que outras. Uma relação pode prover poucas ou muitas dessas funções de mentoria, que variam de relação para relação, e também podem variar dependendo do estágio da relação (GUEIROS, 2007).

Kram (*apud* RÉGIS, DIAS e MELO, 2006) sintetizou as funções de mentoria em duas categorias: as funções de carreira e as funções psicossociais.

As *funções de carreira* dizem respeito aos aspectos da relação que garantem a aprendizagem dos papéis que o indivíduo assume profissionalmente e que o preparam para o progresso dentro da organização. Essas funções representam os aspectos da relação mais ligados à organização e incluem patrocínio, exposição-e-visibilidade, *coaching*, proteção e tarefas desafiadoras.

As *funções psicossociais* constituem aqueles aspectos da relação que aperfeiçoam o senso de competência, clareza de identidade e efetividade no desempenho do papel profissional. Estas funções afetam cada pessoa individualmente, podendo operar tanto internamente quanto externamente a organização e incluem os itens: modelagem de papéis, aceitação-e-confirmação, aconselhamento e amizade.

As funções de carreira e psicossociais não são totalmente distintas, isto é, o mentor pode propiciar uma função de carreira e, simultaneamente, psicossocial. O mentor pode dar suporte para o progresso na carreira e, também, para aumentar o senso individual de competência e eficácia no papel gerencial.

Régis, Dias e Melo (2006), ressaltam que, quanto maior for o número de funções que o mentor oferece, mais benéfica será a relação com o mentorado e, conseqüentemente, maiores serão os benefícios de uma forma geral.

Funções de carreira

Kram (*apud* RÉGIS, DIAS e MELO, 2006:43) classifica as funções de carreira em:

Patrocínio: é o apoio público do mentor ao mentorado, em que o mentor indica à diretoria o nome do mentorado para promoção, ou em conversas informais entre diretores. Este apoio é fundamental para o desenvolvimento do mentorado na organização.

- *Exposição-e-visibilidade*: quando o mentor determina tarefas que permitem ao mentorado ter contato com pessoas-chave na organização, que podem julgar seu potencial.

- *Coaching*: quando o mentor contribui para aprimorar os conhecimentos e entendimento do mentorado para que ele possa navegar eficazmente no mundo corporativo.

- *Proteção*: até que o mentorado possa alcançar níveis de desempenho satisfatório de exposição e visibilidade, nesta função, o mentor age como um escudo ou amparo ao mentorado para que suas falhas não sejam expostas aos superiores.

- *Tarefas desafiadoras*: é uma função característica da relação chefe-subordinado. O mentor encarrega o mentorado de trabalhos desafiadores, apoiados por treinamento técnico e *feedback*, capacitando o mentorado a desenvolver competências específicas.

Funções psicossociais

As funções psicossociais, em geral, pressupõem confiança e intimidade entre mentor e mentorado. O apoio emocional contribui para a identidade profissional do mentorado e pode ser essencial no desenvolvimento da carreira.

As funções psicossociais, segundo Kram (apud RÉGIS, DIAS e MELO, 2006:43) são as seguintes:

- *Modelagem de papéis*: quando as atitudes, valores e comportamento do mentor servem como um modelo a ser seguido, e o mentorado identifica-se com ele.
- *Aceitação-e-confirmação*: quando há consideração, respeito mútuo e aceitação na relação, o que proporciona confiança capaz de desenvolver a coragem no mentorado para assumir riscos e atitudes mais ousadas em relação ao trabalho.
- *Aconselhamento*: o mentor provê conselhos e experiências pessoais que ajudam o mentorado a explorar suas preocupações que podem interferir em seu senso de autocompetência no trabalho. O mentor assume o papel de ouvinte, permitindo ao mentorado falar abertamente sobre suas ansiedades e dúvidas e, dessa forma, poder ser capaz de suportar e defender interesses pessoais mais eficazmente.
- *Amizade*: é caracterizada como uma função de interação social, que resulta em envolvimento mútuo e entendimento, numa troca informal de informações sobre experiências cotidianas, proporcionando uma sensação de bem-estar e alívio na pressão do trabalho.

As funções básicas de desenvolvimento providas pela mentoria não se restringem ao ambiente corporativo, podendo operar também em diferentes ambientes, como por exemplo, em um ambiente de negócio próprio. Contudo, neste ambiente, considera-se que o papel do mentor se torna irrelevante, uma vez que o empresário, gestor do seu próprio negócio, não tem aspiração para cargos hierárquicos, e conseqüentemente, não tem aspirações relacionadas ao desenvolvimento de carreira (RÉGIS, DIAS e MELO, 2006).

O *coaching*, classificado como um dos itens da função de carreira é muitas vezes identificado, como sinônimo de mentoria. Por este motivo propomos aprofundar um pouco mais sobre o conceito

Coaching

Existem várias palavras conhecidas que em determinados contextos expressam a essência de mentoria, e *coaching* é uma delas. As fronteiras que diferenciam os conceitos de mentoria e *coaching* são tênues.

A palavra *coaching*, originalmente veio do campo esportivo, pois, deriva da palavra inglesa *coach* que significa treinador. Mas *coach* foi utilizada pela primeira vez em uma cidade húngara chamada Kócs, para designar charrete ou “carruagem de quatro rodas”, e esta definição é a que melhor se enquadra no contexto das empresas e organizações.

A essência do processo de *coaching* é ajudar uma pessoa a mudar da maneira que deseja e a alcançar as suas metas na vida e no trabalho. É uma forma de “obter os resultados esperados desenvolvendo as habilidades dos componentes de uma equipe, e desta como um todo” (ARAÚJO, 2007:360).

Coaching é um processo definido em comum acordo entre o *coach* (profissional) e o *coachee* (cliente), tendo em conta uma meta desejada pelo cliente, em que o *coach* apoia o cliente na busca de realizar metas de curto, médio e longo prazo, por meio da identificação e utilização das próprias competências.

Estabelece, portanto, uma relação de confiança mútua, sendo imprescindível que haja *feedback* constante entre os envolvidos, facilitando a troca de informações sobre experiências e, por conseguinte, a chegar a um determinado resultado, seja ele o de adquirir competências ou produzir uma mudança específica. O compromisso não se restringe apenas aos resultados, mas também com a pessoa como um todo, seu desenvolvimento e sua realização. Por meio do processo de *coaching*, novas competências surgem, tanto para o *coach* quanto para seu cliente.

O *coaching* pode ser considerado um recurso que leva as pessoas a aprender, e essa idéia é defendida por Senge (1999:133), quando afirma que “ainda que o *coaching* seja utilizada para desenvolver habilidades em relações humanas, deve se relacionar às questões práticas de negócio, que estão levando as equipes a aprender”.

Tal como no processo de mentoria, no de *coaching* também são estabelecidas etapas ou fases. A primeira fase consiste no estabelecimento de uma relação sólida entre o *coach* e seu orientado. Neste sentido, o orientado é incentivado a avaliar suas próprias características, visando conhecer os pontos fortes e fracos. A segunda e a terceira dizem respeito ao estabelecimento dos objetivos e metas do orientado para o futuro e a revisão daquilo que ele tem como experiência, valores e atitudes. E por último, deve-se traçar o plano de ação, isto é, como as metas serão alcançadas (ARAÚJO, 2007).

A mentoria intencional ou formal pode ser identificada com o *coaching*, na medida em que caracteriza-se por haver uma intenção e a prioridade é voltada para resultados imediatos. O importante, como afirma Araujo (2007) é que as pessoas envolvidas com os procedimentos de mentoria e *coaching* interagem de forma que haja um desenvolvimento efetivo com ganhos tanto para as pessoas como para a organização.

Expusemos neste capítulo, o referencial teórico sobre mentoria, como sendo uma relação que se estabelece entre duas pessoas ou mais, e definida como a ação de influenciar, aconselhar e ajudar as pessoas a desenvolverem as suas habilidades e competências. Apesar de ser uma idéia presente desde a mitologia grega, somente na década de 70 entrou para o ambiente organizacional, sendo um recurso no qual a relação se dá por fases e com funções determinadas.

Observamos também que no Brasil, existem várias palavras que são expressas como sinônimos de mentoria. Uma delas é a palavra *coaching*, que em determinadas situações se transforma em mentoria.

4. A MENORIDADE AUTO-IMPOSTA

Torna-se evidente nos argumentos teóricos a necessidade das organizações proverem condições para a valorização do seu capital humano. A tendência, hoje, é de organizações e pessoas buscarem uma orientação de um profissional, seja ele um mentor, um *coach*, entre outros. Por outro lado encontramos posições contrárias no que se refere a orientação dada a um adulto, pois, parte-se do pressuposto que os indivíduos que constituem as organizações e que nelas interagem são pessoas relativamente maduras.

Neste capítulo será apresentada uma tese contrária defendida por Bendassolli e Serafim (2007), argumentando sobre o sintoma social de infantilização do adulto. Essa discussão torna-se pertinente, uma vez que nos leva a discutir o lado oposto daquilo que seja o processo de mentoria, ou seja, até que ponto adultos necessitam de orientação. Também expomos o conceito de esclarecimento de Kant, que está relacionado ao de maturidade.

A infantilização do adulto

Bendassolli e Serafim (2007) escreveram um artigo na revista GV Executivo, intitulado Bebezões a Bordo, em que discutem o sintoma social da infantilização do adulto que se verifica, hoje, em grande parte das sociedades ditas civilizadas.

O artigo discute as bases desse fenômeno e procura estendê-lo ao campo das empresas. Essa tese foi recentemente defendida pelo professor e jornalista inglês Michael Bywater no seu livro *Big Babies*. No livro, o autor argumenta que, hoje, o que vemos é um fenômeno inverso ao processo natural, isto é, adultos se tornando crianças (BENDASSOLLI e SERAFIM, 2007).

Os autores mostram que, para justificar a sua tese, que em certos momentos denota-se algum exagero, Bywater afirma que cada vez mais o “adulto” depende de conselhos e recomendações vindos de outra pessoa: de um consultor de moda, da mídia em geral, de um *coach*, de um mentor, tal como uma criança que necessita de conselhos dos pais. Para Bywater (*apud* BENDASSOLLI e SERAFIM, 2007:50), “somos cada vez mais dependentes das recomendações ou conselhos de entidades abstratas, das quais o mercado é certamente a mais emblemática”.

O que Bendassolli e Serafim (2007) mostram é que se pressupõe que as empresas são locais onde se encontram adultos considerados responsáveis, autônomos, independentes, capazes de escolher sua carreira, seu estilo de vida, entre outras coisas.

Dentre as várias teorias existentes a respeito do que é ser adulto, os autores apontam a visão oriunda da corrente filosófica iniciada com René Descartes e seguida por Emmanuel Kant chamada de Iluminismo. De acordo com esta visão, ser adulto é desenvolver o intelecto, fazendo-o chegar à maturidade, isto é, à autonomia das idéias, à capacidade de decisão própria e à responsabilidade em relação a elas (BENDASSOLLI e SERAFIM, 2007:51).

A idéia do sintoma social de infantilização ressalva que existe, atualmente, em grande parte de nossas sociedades, aquilo que Bendassolli e Serafim (2007), denominaram de “negação geracional”, isto é, pais e adultos estão abdicando de seu papel. Algumas hipóteses foram levantadas e, uma delas é que há uma tendência de o amadurecimento ser hoje mal visto. Essa hipótese contraria a visão Iluminista do “desenvolvimento da consciência”, na medida em que na sociedade atual, o foco está na “consciência do corpo”, ou seja, a nossa identidade está ancorada no corpo, no desejo da eterna juventude.

Desse modo, a maturidade é percebida como início da decadência e a pessoa madura é vista como alguém avessa à novidade, que tende a resistir às mudanças. Essa ênfase no corpo, que despreza a verdadeira essência do ser humano, transforma a maturidade em uma fase a ser evitada.

Ao transportarem a tese de infantilização do adulto para o mundo corporativo, Bendassolli e Serafim (2007), acreditam que a produtividade do funcionário depende da sua satisfação e da sua identificação com a empresa. Assim, com vista à satisfação dos empregados, algumas empresas investem em mecanismos de agrado, tutela e cooptação dos funcionários, em troca de lealdade. Por outro lado, a idéia da necessidade de buscar um líder empresarial, pode ser analisada como uma fonte infantilizadora, por considerar que sempre precisamos da figura de um pai.

O conceito de Esclarecimento de Kant

Sobre a maturidade, Immanuel Kant, considerado um dos mais influentes pensadores do período moderno, já discutia a respeito da autonomia do indivíduo no exercício da própria razão, que é a condição para que ele adquira o que Kant chamou de maturidade do sujeito.

Em um texto publicado em 1784, Kant escreve sobre o conceito de esclarecimento, que na visão dele está relacionado ao conceito de maturidade. Segundo Kant (*apud* MARCONDES, 2007), o esclarecimento é a saída do homem da condição de menoridade auto-imposta. Menoridade é definida como a incapacidade de servir-se do seu entendimento sem a orientação de um outro. Esta menoridade se diz auto-imposta quando o indivíduo não tem decisão e coragem para fazer uso de seu entendimento ou conhecimento sem a orientação alheia, uma vez que esta posição de dependente se mostra confortável.

Kant aponta como causas da menoridade, a preguiça e a covardia explicando, assim, por que uma grande parte dos seres humanos, mesmo depois de adultos, ainda permanecem na condição de menoridade. Por isso, os Iluministas enfatizaram a necessidade de cada indivíduo pensar por si, e ter coragem de fazer uso do seu próprio conhecimento.

Ao mesmo tempo, Kant (*apud* MARCONDES, 2007) observa que é difícil o indivíduo livrar-se de uma menoridade quase tornada natural, porque muitas vezes, nunca

lhe é dada a chance de tentar sair, de mostrar aquilo que sabe, pois haverá sempre alguém dizendo aquilo que deve ou não deve fazer.

Isso se nota, ainda hoje, em muitas organizações e empresas que insistem com o modelo mecanicista e burocrático, que vê o indivíduo como uma máquina. Possuem uma hierarquia pouco flexível, e o papel do gerente, nestes casos, é apenas dizer aquilo que os seus subordinados devem ou não fazer, não deixando margem para as pessoas mostrarem aquilo que sabem. Por outro lado, ao mesmo tempo, desde criança as pessoas são orientadas para serem adultos auto-suficientes e independentes e, nesta situação, o processo de mentoria pode encontrar algumas dificuldades na sua implementação.

Contudo, não podemos deixar de admitir que ninguém nasce sabendo tudo e que a aprendizagem é um processo natural do ser humano, isto é, faz parte do cotidiano e aprendemos também com a experiência dos outros.

Dados da pesquisa de campo apontaram que por meio da orientação do mentor ou *coach*, as pessoas passam a ter iniciativa, a tomar decisões e a priorizar metas que antes do processo não eram priorizadas.

Um dos participantes da pesquisa enfatizou que uma das vantagens do processo é *“a aquisição do conhecimento baseado em experiência e não apenas acadêmico”*. Essa aquisição acontece não só em interação com o meio, mas também, em interação com outras pessoas. Portanto, o fato de ser um adulto capacitado e independente, não quer dizer que as pessoas não podem aprender com a experiência dos outros.

Neste capítulo, propôs-se discutir se adultos necessitam de orientação, contrapondo com o processo de mentoria, que é de aconselhar, orientar e guiar as pessoas, ajudando-as nas suas escolhas e na aquisição de habilidades.

Partimos dos argumentos do professor e jornalista inglês Michael Bywater no seu livro *Big Babie*, no qual argumenta que, hoje, o que vemos é um fenômeno inverso ao processo natural, isto é, adultos se tornando crianças (BENDASSOLLI e SERAFIM, 2007). Também apresentamos as idéias de Kant, que desde o século XIX, já discutia acerca da maturidade, relacionado à menoridade definida como a incapacidade de servir-se do seu entendimento sem a orientação de um outro.

5. O PROCESSO DE APRENDIZAGEM

“A aprendizagem não ocorre quando se tem todas as respostas, mas, quando se convive com as perguntas”.

Max Dupree

Neste capítulo será destacado o processo de aprendizagem mostrando, a partir da idéia de alguns autores (ARGYRIS, 1996; KOLB, 1997; NONAKA, 1997; VILLARDI E LEITÃO, 2000, SENGE, 1990), como pessoas e organizações aprendem. Também fazemos uma distinção entre a aprendizagem organizacional e a aprendizagem individual, bem como a apresentação dos resultados paralelamente a teoria.

O Processo de Aprendizagem

Para Caravantes e Pereira (1981), se aceitarmos os pressupostos de que se vive numa época em que o próprio contexto onde as organizações se situam sofre modificações a um ritmo cada vez mais acelerado, que se vive numa sociedade organizacional deve-se, então, concluir que essa sociedade deverá transformar-se em uma sociedade capaz de aprender.

Os eventos da mudança têm ressaltado sobre a importância da aprendizagem individual e organizacional, vista como o processo de adquirir conhecimento e utilizar as informações para se adaptar a novas circunstâncias. Tanto as organizações, quanto as

pessoas devem estar comprometidas com a busca contínua de novas idéias e oportunidades de aperfeiçoamento para poder manter o mesmo ritmo que o meio ambiente dinâmico.

Por conta disso, autores como Senge (1990) e Nonaka (1997) acreditam que as organizações devem se transformar em organizações de aprendizagem, pois a informação transformada em conhecimento constitui uma alavanca importante na sociedade pós-industrial.

Numa primeira formulação referente à aprendizagem partimos da visão de Soto (2002), que vê a aprendizagem como o resultado da interação contínua do organismo com o mundo físico e social. Nesta interação, de acordo com o autor, verifica-se que ocorre a transição do inato ao aprendido, pois, o ser humano quando nasce, além das disposições inatas, já possui a capacidade de aprender. Esta condição lhe permite receber informações, modificar a sua conduta, e facilitar o processo de adaptação ao meio ambiente cultural ou social onde terá lugar a sua maturação biológica.

A aprendizagem é um fator que influi de maneira importante em todos os seres vivos e permite ao homem adaptar-se às modificações do ambiente para sobreviver, tendo em conta as limitações do sistema de respostas inatas.

Soto (2002) define aprendizagem como a aquisição de novas formas de comportamento que se ajusta com comportamentos inatos, que vão surgindo à medida que o organismo amadurece. A maturação é o aparecimento de pautas de conduta que dependem do desenvolvimento das estruturas orgânicas do sistema nervoso. A aprendizagem, portanto, conduz a mudanças relativamente permanentes de

comportamento, que se produz como conseqüência de uma experiência. Elas, freqüentemente, ocorrem sem que o indivíduo as procure de forma deliberada e mesmo sem estar consciente disso.

Dessa forma, o termo aprendizagem engloba mudanças tão diferentes quanto à resposta diferenciada a um sinal, a aquisição de uma habilidade, a alteração da forma de perceber alguma coisa, o conhecimento de um fato e o desenvolvimento de uma atitude ante a determinada situação.

Caravantes e Pereira (1981:24), de forma similar, definem aprendizagem como “o processo de aquisição da capacidade de se usar o conhecimento, que ocorre como resultado da prática e da experiência crítica e que produz uma mudança relativamente permanente no comportamento”.

Alguns aspectos da aprendizagem são explorados pelos autores a partir da definição aqui apresentada. Um deles é que a aprendizagem, seja ela pessoal, organizacional ou social, deve ser vista como um processo, um movimento contínuo, com uma base crítica, com vista a um objetivo específico. Um outro aspecto, é que o conhecimento é o resultado da interação entre a prática e a teoria. Por conseguinte, deve considerar a teoria e a prática como intrinsecamente interligados, pois a separação entre o conhecimento teórico e o conhecimento prático conduz a dicotomias indesejáveis, tais como o mundo acadêmico e o mundo dos profissionais liberais. E, mais uma vez, ressaltam uma modificação relativamente permanente no comportamento, como efeito da aprendizagem.

Encontramos em Vygotsky (OLIVEIRA, 2000), importante contribuição teórica sobre a prática pedagógica, a qual, alguns elementos, reportamos para a nossa discussão. Por estar além das possibilidades do presente estudo uma discussão mais ampla, limitamos a delimitar, brevemente, a questão da relação entre aprendizagem e desenvolvimento discutido por este autor.

A questão da relação entre os processos de desenvolvimento e de aprendizagem é central no pensamento de Vygotsky. O processo de aprendizagem é um aspecto relevante em sua concepção sobre o homem, na medida em que atribui uma importância crucial à dimensão sócio-histórica do funcionamento psicológico e à interação social na construção do ser humano.

Para Vygotsky (OLIVEIRA, 2000), a aprendizagem está relacionada ao desenvolvimento desde o início da vida humana. Ou seja, o desenvolvimento humano apesar de ser, em parte, definido pelo processo de maturação do organismo, é por meio da aprendizagem que o indivíduo descobre os processos internos de desenvolvimento. O homem já nasce com determinadas características próprias da espécie (capacidade de ouvir, ver), mas, as chamadas funções psicológicas superiores, aquelas que envolvem consciência, intenção, planejamento, dependem de processos de aprendizagem.

Além disso, Vygotsky vê a aprendizagem como um processo que inclui relações entre indivíduos. A interação do indivíduo com o mundo se dá pela mediação feita por outros indivíduos. Contudo, a aprendizagem não é fruto apenas de uma interação entre o indivíduo e o meio. Essa idéia remete-nos a definição do processo de aprendizagem de Vygotsky, que significa um “processo global de relação interpessoal, que inclui aquele que

aprende, aquele que ensina e a própria relação ensino-aprendizagem” (OLIVEIRA, 2000:56). A idéia de “alguém que ensina” pode estar concretizada em objetos, eventos, situações, modos de organização e na própria linguagem, e não, necessariamente, na presença física de alguém.

Apesar de ocorrer aprendizagem na relação do indivíduo com o meio, quando existe a intenção deliberada de um outro elemento social nesse processo, o ensino e a aprendizagem passam a fazer parte de um todo indissociável.

Villardi e Leitão (2000:57) definem aprendizagem como “um processo por meio do qual as organizações compreendem e administram suas experiências” e deve ser tanto intencional quanto espontâneo.

Argyris (1969) ressalta que a experiência é irrelevante quando vista de forma isolada do indivíduo. A experiência só se torna relevante, quando o indivíduo for capaz de tirar algum proveito daquilo que experimentou. Isso acentua a importância não da experiência em si, mas da habilidade do indivíduo em dela saber extrair algum ensinamento.

Verificamos pela análise das respostas dos sujeitos da pesquisa, que a condição principal que poderá desencadear desvantagens do processo de mentoria/*coaching* é o não comprometimento por parte tanto do mentor/*coach*, quanto do mentorado/*coachee*. Dois dos respondentes da pesquisa disseram que não verificaram nenhuma desvantagem, porquanto, o fundamental é “*sair da sua zona de conforto e ter atitude*”.

Assim, no processo de mentoria pressupõe-se que deve existir nas pessoas um senso de comprometimento e de disponibilidade para aprender. Diríamos que, se a pessoa não estiver disponível para aprender e com metas definidas, não poderá tirar nenhum ganho dessa experiência.

Na visão de uma das participantes desta pesquisa, *“o processo é vantajoso para quem recebe e para quem executa. Para quem recebe, a técnica proporciona um desenvolvimento consistente do profissional, uma vez que assume, de forma clara, a responsabilidade pelos seus resultados”*. Para quem executa, apesar de exigir tempo e dedicação, *“o coach passa a conhecer os pontos fortes e fracos de sua equipe com maior clareza, tornando sua administração mais eficiente”*.

Uma outra participante fez a seguinte afirmação:

- *“só percebo desvantagens se ele for usado para uma demanda que não seja compatível com os objetivos desde processo”*.

Mas, mais fundamental nesse processo, é a própria empresa ou organização criar condições propícias para que a implementação dos programas de mentoria sejam instituídas de modo que traga resultados efetivos.

Para que haja resultados, um dos participantes apontou que a mentoria/*coaching* deve ser conduzida por profissionais isentos, com vista a eliminar o risco de vazamento de informações para superiores, gerando sentimento de desconforto e medo. Segundo um

outro participante, “quando feito com superiores hierárquicos, possibilita a geração de defesas pessoais”.

O fato de o processo ser, eventualmente, encarado como terapia foi indicada pelos respondentes como uma das desvantagens, pois, *o gap* que existia continuará, uma vez que o processo não atua em áreas que envolve algum problema psicológico específico. O processo de mentoria/ *coaching*, como mostra as respostas da nossa pesquisa exige confiança mútua entre mentor/*coach* e mentorado e, quando não acontece empatia (e nem sempre acontece, de acordo com um dos participantes) entre os dois envolvidos, não gera resultados. Além disso, gera resultados negativos o fato de tomar a visão do mentor/*coach* como “*única verdade*”.

O fator tempo necessário para o processo, também constitui uma desvantagem, segundo os respondentes. Nas respostas, um dos participantes da pesquisa afirma que as organizações, de modo geral, “*não costumam ter tempo para prescindir com ações que não tragam efeitos imediatos*”. Além disso, quando os valores pessoais estão desalinhados com a cultura da empresa e o ambiente empresarial não é propício para a implementação da mentoria, não gera resultados. O processo, também, poderá criar uma relação de dependência e gerar insegurança no mentorado, segundo uma participante. Por isso, a afirmação dela é que se deve “*estimular a autonomia e a auto-confiança, valorizando cada passo dado*”.

Uma vez que a aprendizagem ocorre no local de trabalho, e também fora dele, os gerentes devem estar interessados na maneira de ensinar seus subordinados a se comportar

para beneficiar a organização. Quando tratamos de modelar os indivíduos, guiando sua aprendizagem a passos graduais, estamos modelando a conduta ou o comportamento.

Partindo da visão da aprendizagem como um processo, a literatura indica a existência de diferentes correntes teóricas sobre aprendizagem: a behaviorista, a cognitivista, a construtivista e a aprendizagem social. Isso mostra que a aprendizagem pode ser entendida de diferentes perspectivas, o que propicia uma visão ampla sobre as divergências conceituais que existem em relação à aprendizagem.

O behaviorismo é definido como uma teoria da aprendizagem (humana e animal) que se centra apenas nos comportamentos objetivamente observáveis, negligenciando as atividades mentais.

Para as teorias cognitivas, o aspecto mais importante da aprendizagem não são as respostas, mas, a aquisição de fragmentos de conhecimento e formação de estruturas cognitivas.

O construtivismo é definido como uma teoria da aprendizagem, que parte do pressuposto de que todos nós construímos a nossa própria concepção do mundo em que vivemos a partir da reflexão sobre as nossas próprias experiências. A educação construtivista baseia-se na teoria de Piaget que compreende o aprendizado como um processo de construção, o qual se origina no interior do indivíduo. O processo de mentoria/*coaching* utiliza, além de outras, a metodologia construtivista de educação.

A aprendizagem social é a aprendizagem que envolve aquisição de padrões de conduta social, costumes, crenças, preconceitos, entre outros. (DORIN, 1978).

Apesar da enorme ênfase em torno do conceito de aprendizagem, na percepção de Kolb (1997:321), existe uma espécie de “fatalismo” com relação à aprendizagem: ou a pessoa aprende ou não aprende.

O motivo desse fatalismo, tanto para Kolb (1997) quanto para Nonaka (1997), se situa, em parte, na deficiência de entendimento do processo de aprendizagem em si. Se tivesse um modelo de como indivíduos e organizações aprendem, os gerentes e administradores estariam mais aptos a aumentar sua própria capacidade de aprender, bem como a de suas organizações.

Acrescentamos, também, que uma vez que a aprendizagem implica mudança de comportamento, deve-se partir da hipótese que só aprende aquele que quer aprender. Ou seja, é preciso estar motivado para aprender e, não se pode motivar as pessoas, mas sim provocar situações que levam à motivação. Muitas vezes, há necessidade de atingir a área afetiva do indivíduo, antes de trabalhar o conhecimento.

Para tal, torna-se fundamental analisar teoricamente, como as pessoas e organizações aprendem, a partir da idéia de alguns autores.

Como as pessoas aprendem

Kolb (1997) descreve um modelo de como as pessoas aprendem, o qual denominou de Modelo de Aprendizagem Vivencial. O modelo serve para examinar o processo

educacional, como também, para entender o processo gerencial de resolução de problemas e de adaptação organizacional.

De acordo com o autor, dois aspectos justificam essa denominação “vivencial”. O primeiro é histórico, pois, está vinculado as suas origens intelectuais na psicologia social de Kurt Lewin, nos anos 40. O segundo aspecto, por enfatizar a importância do papel da experiência no processo de aprendizagem. Essa ênfase diferencia essa abordagem de outras teorias cognitivas do processo de aprendizagem.

O modelo descreve, portanto, o ciclo de aprendizagem, isto é, como a experiência se traduz em conceitos, os quais, por sua vez, são usados como guias na escolha de novas experiências. Todavia, segundo Kolb (1997), cada pessoa desenvolve estilos de aprendizagem diferentes.

Estilos individuais de aprendizagem

Tendo em conta a visão de Kolb (1997), as pessoas desenvolvem estilos de aprendizagem diferentes, em consequência da sua herança hereditária, da experiência de vida de cada um e das exigências de seu ambiente atual. Essa colocação se relaciona a idéia anteriormente apresentada a respeito da complexidade humana, como um aspecto que deve ser levado em conta quando se discute pessoas e organizações.

Ao desenvolver estilos de aprendizagem, as pessoas priorizam determinadas habilidades de aprendizagem em detrimento de outras.

Para melhor sistematizar a sua teoria, Kolb desenvolveu uma pesquisa que tinha por objetivo compreender as diferentes maneiras pelas quais as pessoas aprendem e resolvem problemas, e as conseqüências de seu próprio estilo de aprendizagem.

Criou um inventário auto-descritivo, denominado de Inventário de Estilo de Aprendizagem (*Learning Style Inventory* – LSI), desenvolvido com o objetivo de “medir as forças e fraquezas de cada um como aprendiz” (KOLB, 1997:325).

O LSI mede a ênfase individual relativa em quatro habilidades de aprendizagem: Experiência Concreta (EC), Observação Reflexiva (OR), Conceituação Abstrata (CA) e a Experimentação Ativa (EA). Para tal, ele solicitava ao respondente, em diversas ocasiões, que escrevesse, por ordem, quatro palavras que descrevessem essas diferentes habilidades.

O LSI foi aplicado á gerentes e estudantes, e a partir das informações obtidas, foram identificados quatro tipos dominantes de estilo de aprendizagem, que ocorrem com mais freqüência, os quais foram denominados de: convergente, divergente, assimilador e acomodador.

O estilo de aprendizagem denominado de *convergente* é característico de pessoas que sabem lidar melhor com situações tais como testes convencionais de inteligência, nos quais exige uma única resposta para cada pergunta ou problema. Os convergentes preferem lidar com coisas a lidar com pessoas, tendem a ter interesses técnicos específicos e as habilidades de aprendizagem predominantes são CA e EA. A pesquisa mostra que esse estilo de aprendizagem é característico de muitos engenheiros.

Os *divergentes* são melhores em EC e OR. Sendo o oposto do estilo convergente, é característico de pessoas que têm um melhor desempenho em situações que exigem a geração de idéias e possuem a capacidade de analisar uma determinada situação a partir de várias perspectivas. Ao contrário dos convergentes, os divergentes possuem grande capacidade de lidar com pessoas, sendo imaginativos e emotivos. É um estilo característico de gerentes com formação na área de humanas.

Em relação ao estilo de aprendizagem denominado de *assimilador*, as habilidades predominantes são CA E OR. Nos assimiladores verifica-se a capacidade de criar modelos teóricos, isto é, por meio do raciocínio indutivo, conseguem transformar uma observação desassociada em uma explicação integrada. A semelhança dos convergentes, os divergentes são pouco interessados nas pessoas, e mais preocupados com conceitos abstratos. Porém, não se preocupam em como a teoria é usada na prática, desde que seja lógica e precisa. Esse estilo de aprendizagem é mais encontrado nos departamentos de pesquisa e planejamento.

Por último, os *acomodadores* são melhores em EC e EA. Esse estilo de aprendizagem é característico de pessoas que tendem a se arriscar mais em comparação com os outros estilos. Possuem grande capacidade de ação, no sentido de execução de planos e experimentos e em se envolverem em novas experiências. Tendem a sobressair em situações nas quais é preciso se adaptar a circunstâncias imediatas específicas. Embora, por vezes, sejam tidos como impacientes, os acomodadores gostam de lidar com pessoas, sendo um estilo característico das áreas de marketing ou vendas (KOLB, 1997:326).

Esses estilos de aprendizagem não podem ser tomados como lineares e universais, como mostra Kolb (1997). Deve ser levar em consideração algumas precauções inerentes a pesquisa, como por exemplo, a amostra utilizada, bem como os graus de especialização universitária que são descritos em termos gerais (existem muitas formas de engenharia e psicologia).

Na seção seguinte mostraremos como as organizações aprendem, tendo em conta a visão de Kolb.

Como as organizações aprendem

À semelhança das pessoas, as organizações aprendem e desenvolvem diferentes estilos de aprendizagem. Essa aprendizagem nas organizações se dá por meio de suas interações com o ambiente e da maneira como escolhe se relacionar com ele.

Esse processo é conhecido como a visão das organizações como “sistemas abertos”. Tal como muitas organizações são grandes e complexas, também o ambiente com que se relacionam torna-se altamente diferenciado e diversificado. Para adaptar-se a esse ambiente diversificado, a organização tende a se dividir em unidades, e as diferentes unidades desenvolvem formas de pensamento característico e diferentes estilos decisórios e de resolução de problemas.

Kolb (1997) afirma que, se a organização é vista como um sistema de aprendizagem, então, cada uma das diferentes unidades, que deverá se adaptar à

diversidade do seu respectivo ambiente, pode ser concebida como possuidora de um estilo de aprendizagem que melhor se adapta aos requisitos ambientais.

Mas, para que os conhecimentos do modelo de aprendizagem vivencial e de estilos de aprendizagem possam ajudar a melhorar a aprendizagem individual e organizacional, Kolb (1997) faz duas recomendações importantes. A primeira é que a aprendizagem deveria ser um objetivo explícito, perseguido de tal forma como o lucro e a produtividade, pois, se constata que os gerentes não se preocupam em aprender com as suas próprias experiências.

A segunda é que se deveria criar um sistema de aprendizagem capaz de tolerar diferenças de perspectivas. Entendemos e reafirmamos a colocação de que cada pessoa possui a sua vivência, os seus valores, a percepção daquilo que lhe rodeia, e não mais poderá ser visto como uma simples engrenagem de uma máquina.

Organizações que criam conhecimento

Nonaka (1997) define empresa “criadora de conhecimento”, a empresa que, apesar das mudanças no ambiente, a proliferação da tecnologia a um ritmo acelerado, consegue criar, sistematicamente, novos conhecimentos, disseminando-os por toda a organização e rapidamente os incorpora em novas tecnologias e produtos. Por outras palavras, é a empresa que tem a inovação contínua como fundamental para o negócio.

Apesar do reconhecimento da necessidade de valorizar o capital humano, Nonaka (1997), mostra que poucos gerentes compreendem a natureza da empresa criadora de conhecimento. Isto porque não possuem, ainda, um entendimento claro do que seja conhecimento, e como fazer para explorar tal conhecimento dentro da empresa.

Além disso, existe ainda no pensamento Ocidental a idéia herdada de Taylor e Simon de que a organização é uma máquina de “processamento de informações”, cujo único conhecimento são os dados concretos, os dados quantificáveis.

Essa postura remete-nos a idéia de Moscovici atrás referida, de que os sistemas de informação e decisão servem para atender às necessidades gerenciais, mais do que para apoiar o trabalho principal de todos.

Um exemplo de uma forma de pensar o conhecimento e o seu papel nas organizações, segundo Nonaka (1997), é encontrada em empresas japonesas como a Honda e a Canon, cujo sucesso é o seu método particular de gerir a criação de novos conhecimentos.

A Canon, por exemplo, utilizou uma analogia entre uma lata de cerveja e uma copiadora pessoal. Essa analogia originou um avanço fundamental no *design* da revolucionária minicopiadora da Canon. Este caso, assim como outros, que talvez fossem mais apropriados a uma campanha publicitária, serviu como ferramenta eficaz para a criação de novos conhecimentos.

Fica claro, como argumenta Nonaka (1997), que a criação de novos conhecimentos não é, somente, processar informações objetivas. Ao contrário, ele depende dos “*insights* silenciosos e, em geral, altamente subjetivos, das intuições dos funcionários individualmente, e de tornar tais *insights* disponíveis para o uso da organização como um todo” (NONAKA, 1997:28).

Assim, a chave do processo é o comprometimento pessoal, o senso de identificação dos funcionários com a organização e sua missão e, a organização, neste caso, deve ser vista não como uma máquina, mas como um organismo vivo.

Na empresa criadora de conhecimento, inventar novos conhecimentos é uma forma de comportamento, na qual cada indivíduo é um operário do conhecimento. Como observa Nonaka (1997), criar novos conhecimentos significa, literalmente, recriar a empresa e todos os que se encontram dentro dela num processo ininterrupto de auto-renovação pessoal e organizacional.

Entendemos, portanto, que criar novos conhecimentos não é uma atividade exclusiva do departamento de Treinamento e Desenvolvimento ou Marketing, mas deve estar situada no centro da estratégia da organização como um todo.

Ao enfatizar que o conhecimento deve ser algo que abrange toda a organização, Nonaka (1997), distingue dois tipos de conhecimento: o conhecimento explícito e o implícito.

Conhecimento Explícito

O conhecimento novo começa sempre no indivíduo. Isto é, um indivíduo que tem uma idéia, e este conhecimento pessoal pode ser transformado em conhecimento organizacional valioso para toda a organização.

O conhecimento explícito é um conhecimento formal e sistemático, que pode ser facilmente comunicado e compartilhado, seja em especificações de produto ou uma fórmula científica ou num programa de computador. (NONAKA, 1997:30).

Conhecimento implícito

O conhecimento implícito é altamente pessoal, difícil de formalizar e, portanto, difícil de comunicar para os outros. È o *know-how* do indivíduo, isto é, as habilidades técnicas informais e de difícil descrição. O conhecimento implícito está também profundamente enraizado na ação e no comprometimento do indivíduo com um contexto específico – uma arte, uma profissão (NONAKA, 1997).

Segundo Nonaka (1997), o conhecimento implícito tem uma importante dimensão cognitiva, pois consiste em modelos mentais, crenças e perspectivas tão interiorizados, que passam a nos ser naturais e, portanto, não conseguimos verbalizá-las com facilidade.

A maioria das empresas utilizam o aspecto econômico - maior eficiência, custos mais baixos, melhor retorno sobre o investimento – para medir o valor do conhecimento. Mas, na empresa criadora de conhecimento, outros fatores mais qualitativos são

igualmente importantes. Um exemplo clássico desse tipo qualitativo de justificativa é decisão da Mazda.

A Mazda desenvolveu um motor rotativo e os críticos reclamavam da grande quantidade de gasolina que o carro exigia. O então presidente, na época, não desistiu do projeto, do sonho da empresa de desenvolver o motor de combustão. Com essa persistência no sonho, ele demonstrou como o projeto do motor rotativo representava o comprometimento da organização com a sua visão. No caso, não se objetivou custos baixos e retorno imediato com o projeto do motor, mas pautou-se pelo comprometimento com a visão e tradição da empresa.

Diferenças entre aprendizagem organizacional e aprendizagem individual

A aprendizagem organizacional, segundo De Gues (1997), é o processo pelo qual as equipes de gerência mudam os modelos mentais compartilhados de suas empresas, seus mercados e seus concorrentes.

O autor afirma, ainda, que o aprendizado organizacional é muito mais difícil que o individual. Verifica-se um alto nível individual de pensamento entre os gerentes de muitas empresas. No entanto, no que diz respeito às equipes gerenciais, o nível de pensamento é considerado inferior às capacidades individuais dos gerentes.

Para Stata (1997), a aprendizagem organizacional é um processo pelo qual indivíduos adquirem novos conhecimentos e percepções, modificando dessa forma seu comportamento e suas ações. Ele aponta alguns aspectos que distinguem a aprendizagem

organizacional da individual. Primeiro, a aprendizagem organizacional ocorre através de percepções, conhecimentos e modelos mentais compartilhados. Assim sendo, as organizações podem aprender somente na velocidade em que o elo mais lento da cadeia aprende. Não haverá mudança, a menos que todos os principais tomadores de decisão aprendam juntos, venham a compartilhar crenças e objetivos e estejam comprometidos em tomar as medidas necessárias à mudança.

Segundo, o aprendizado é construído com base em conhecimentos e experiências passadas – isto é, com base na memória. A memória organizacional depende de mecanismos institucionais, como políticas, estratégias e modelos explícitos, usados para reter conhecimentos. Naturalmente, organizações dependem também da memória dos indivíduos. Mas, não se pode contar exclusivamente com indivíduos, pois, corre-se o risco de perder experiências conseguidas com muito empenho, uma vez que pessoas migram de um emprego para outro.

O desafio, portanto, é descobrir novos métodos e recursos gerenciais para acelerar a aprendizagem organizacional, chegar-se a um consenso para a mudança e facilitar o processo de mudança (STATA, 1997).

As respostas dos questionários da nossa pesquisa mostraram que a partir do processo de mentoria/*coaching*, o *coach* passa a conhecer os pontos fortes e fracos da sua equipe com maior clareza, tornando sua administração mais eficiente

Assim sendo, para que a reação às mudanças introduzidas no ambiente ocorra de forma mais rápida, o contexto de mudança exige estruturas e sistemas organizacionais mais flexíveis, porquanto, como afirmou um dos respondentes, não haverá resultados no processo de mentoria, se não houver um ambiente empresarial propício.

Além disso, corroboramos com a idéia de Senge (1990), que é fundamental compreender que a aprendizagem nas organizações não é a simples soma das aprendizagens individuais. A aprendizagem vai ultrapassar o nível individual à medida que as organizações desenvolvam sistemas e ambientes que facilitem a transferência da aprendizagem individual para o nível grupal e organizacional.

Neste capítulo discutimos sobre o conceito de aprendizagem, mostrando que é um fator que influi de maneira fundamental em todos os seres vivos, e é definida como um processo que, por meio da experiência crítica, produz uma mudança no comportamento. Tal como as pessoas, as organizações também aprendem e a aprendizagem organizacional é vista, por muitos, como a transferência da aprendizagem individual para a organização. Ou seja, a aprendizagem organizacional é formada por tudo aquilo que os indivíduos assimilam ao longo das suas experiências e levam para as organizações.

6. OS CONCEITOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E ORGANIZAÇÃO DE APRENDIZAGEM

“Não é aquilo que você não sabe que pode prejudicá-lo, mas, aquilo que julga saber e, realmente, não sabe”.

Satchel Paige

No presente capítulo, apresentamos as duas abordagens principais encontradas no campo da aprendizagem nas organizações. Uma, denominada de *aprendizagem organizacional* e tem como principais articuladores Argyris e Schon. Essa abordagem possui um caráter descritivo, pois está centrada na descrição do processo de aprendizagem a partir de sua delimitação e da investigação do ambiente onde ele ocorre, resultando na identificação das características principais desse processo.

A outra, conhecida como a das *organizações de aprendizagem*, está associada a Peter Senge. Essa abordagem tem caráter prescritivo, na medida em que aponta os requisitos que as organizações, supostamente, devem possuir para serem conhecidas como organizações que aprendem. Resultados da pesquisa de campo são também apresentados juntamente com a teoria.

O conceito de Aprendizagem Organizacional (AO)

O conceito de aprendizagem organizacional (AO), iniciado nos finais dos anos 1970, apesar de ter como principais articuladores Argyris e Schon, pode ser, também, encontrado em vários outros autores.

Stata (1997) vê a AO como um conceito que ajuda a compreender o poder da dinâmica de sistemas, como também integrar uma gama ampla de ferramentas e métodos gerenciais para facilitar a mudança e a melhoria organizacional. De forma mais ampla, ele entende a AO como o principal processo pelo qual ocorre a inovação gerencial.

Kolb (1997), por seu lado, vê a aprendizagem como um processo que, pela transformação da experiência, se cria o conhecimento, e consiste na capacidade das pessoas realizarem ações efetivas.

Uma outra definição é dada por Kim (*apud* VILLARDI e LEITÃO, 2000:59), em que define AO como “a aquisição de conhecimento ou habilidade de articular um conhecimento conceitual na experiência”, ou seja, encontramos aqui a existência da relação entre pensamento e ação, uma vez que terá que existir a habilidade física para produzir uma ação e a habilidade, diríamos intelectual, para formar um conceito acerca de uma experiência.

Mariotti (1995:50) denomina o processo de aprendizagem organizacional de educação organizacional continuada. A educação organizacional continuada se estende a empresa como um todo, que passa a ser vista como um sistema, que convive com outros

sistemas numa rede de conexões. Assim, o que se aprende e o que se ensina numa empresa não pode ser reduzido a uma série mecânica e descontínua de bloco de aprendizagem que transmitem um conhecimento ralo, mecanicista, de duração efêmera e, principalmente, impessoal e massificado.

De acordo com Mariotti (1995), a tendência mundial no mundo das empresas é tratar os indivíduos como dotados de potencialidade que precisa ser descoberta e o indivíduo, por sua vez, caminha no sentido de deixar de ver a organização em que trabalha como um mecanismo onde é apenas uma peça. Esta harmonia produzirá um resultado em que as pessoas se sentirão parte de um todo sem perder sua individualidade, condição fundamental para estar motivada e exercer sua criatividade.

A partir da revisão feita por Cardoso e Freire (2003) ao conceito de aprendizagem organizacional de Argyris e Schon, verificamos que este inclui o *produto*, que são as informações, o *processo*, que é a forma de adquirir e processar a informação e o *aprendiz*, a quem se atribui o processo de aprendizagem. Desse modo, o termo aprendizagem pode ser utilizada tanto como um produto, que diz respeito a aquilo que aprendemos, quanto como um processo que é como aprendemos.

Argyris e Schon, de acordo com Cardoso e Freire (2003), entendem que as organizações aprendem quando adquirem informação de qualquer tipo, transformando-a em conhecimento, compreensão, *know-how*, técnicas e práticas.

O processo de aprendizagem, segundo os dois autores em pauta, inicia-se no momento em que começa a questionar sobre o conhecimento vigente, ou seja, quando

começa a verificar que existe uma lacuna entre o desempenho esperado e o desempenho alcançado. Quando essa lacuna é solucionada, espera-se que haja uma mudança na forma de pensar e agir e, conseqüentemente, uma mudança nas práticas organizacionais. Nesse sentido, os indivíduos podem aprender a partir do questionamento e, por consequência, gerar novos conhecimentos ou aprendizado.

Entretanto, Argyris e Schon (*apud* CARDOSO e FREIRE, 2003) ressaltam que, em alguns casos, a AO nem sempre se mostra produtiva, o que depende da validade do conhecimento adquirido para a organização e o potencial para a manutenção de padrões de pensamento e ação.

Importante também ressaltar que a AO acontece quando um sistema de fatores ambientais, denominado de sistema de aprendizagem organizacional facilita a aprendizagem individual, isto é, facilita a atuação das pessoas. Diríamos, por conseguinte, que é a aprendizagem contínua e crítica que vai estimular a autonomia do indivíduo colocado por Kant, com vista à criatividade.

O conceito de Organização de Aprendizagem (OA)

O conceito de Organização de Aprendizagem (OA) evoluiu a partir do conceito de Aprendizagem Organizacional (AO), e foi amplamente difundido por Peter Senge na década de 90. Surgiu como alternativa de inovação em relação à abordagem da AO,

quando Senge introduziu a idéia de que a aprendizagem organizacional deveria ocorrer nas organizações que aprendem (SENGE, 1990).

Senge (1990) descreve o conceito de organizações de aprendizagem como o lugar onde as pessoas continuamente expandem sua capacidade de criar resultados que desejam [...] e onde estão continuamente a aprender.

Esse conceito surgiu em consequência da preocupação com a aprendizagem nas organizações, emergente nos anos 70, em que alguns estudos mostram que a aprendizagem aparece com uma visão fragmentada e sem uma direção claramente definida.

Apesar do conceito de OA ser, hoje, muito discutido no meio acadêmico é, no entanto, alvo de críticas. Villardi e Leitão (2000) mostram que, se por um lado é considerado uma tentativa de inovação na teoria das organizações, por outro pode ser um risco, se esse conceito for implantado acriticamente, sem tentar entender, em primeiro lugar, às contradições existentes em sua proposta.

Na visão dos autores, o conceito “corre o risco de ficar preso aos modelos mentais positivistas, mecanicistas e deterministas, sem capacidade para dar soluções aos problemas de natureza humana nas organizações” (VILLARDI e LEITÃO, 2000:56).

Com a proposta de Senge, o conceito de aprendizagem organizacional vigente sofre uma modificação, passando para o contexto de uma organização.

A Proposta de Peter Senge

O conceito de organização de aprendizagem (OA) proposto por Senge ganha novo significado, pois, ele sugere uma abordagem com caráter mais prescritiva.

No primeiro momento, Senge (1999) discute o conceito de *aprendizagem*, tentando desmistificar a idéia de muitas pessoas nas empresas, que a aprendizagem significa treinamento. Ele afirma que as pessoas têm a tendência de ver a aprendizagem como algo supérfluo, sem nenhum vínculo com os resultados do negócio.

Para ele, a palavra *learning*, derivado do termo indo-europeu “trilha”, significa aumentar sua capacidade por meio da experiência auferida por seguir uma trilha ou disciplina (SENGE, 2000:46). Este tipo de aprendizagem pode ser difícil de controlar, mas gera um conhecimento duradouro.

De acordo com Senge (1999), todas as organizações aprendem para poderem se adaptar as mudanças na sociedade, sendo que algumas aprendem mais rápidas e mais eficazes do que outras. Ele defende que as OA são possíveis porque todos somos aprendizes e porque a aprendizagem faz parte da nossa natureza.

Assim, o primeiro passo para o processo de aprendizado organizacional, não depende de orçamentos ou organogramas, mas das próprias pessoas.

Senge (1990) defende ainda a idéia que para se formar “organizações de aprendizagem”, nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar

resultados desejados, é fundamental se livrar da idéia de que o mundo é composto por forças separadas. Ele acredita que no mundo existe uma interligação entre fatos e situações.

Entretanto, no seu Caderno de Campo, Senge (2000:44) afirma que, mesmo criar resultados desejados não é sinal de aprendizado, pois, “se você fica rico ganhando na loteria, você conseguiu algo extraordinário, mas não expandiu sua capacidade de ganhar loterias futuras”.

As transformações atuais são consideradas tanto por Senge (1999), quanto por Mariotti (1995), a justificativa para a implementação da aprendizagem nas organizações. Além disso, deve-se considerar o ser humano como peça central na evolução e inovação das organizações.

Senge (1990) ressalta que o conceito de OA foi inventado, mas não foi testado e só um número crescente de organizações de aprendizagem levaria a uma sociedade de aprendizagem, o que mostra a complexidade e a pretensão do conceito.

Para tornar viável uma organização desse tipo, exige o desenvolvimento de organizações que teriam de buscar soluções para problemas, tais como: transcender as políticas internas dominantes nas empresas; gerar tempo para os gerentes aprenderem; desenvolver o domínio pessoal no trabalho e em casa; aprender da experiência; desvendar a natureza do comportamento e habilidades necessárias para desenvolver uma OA (VILLARDI e LEITÃO, 2000:61).

A proposta para a construção de uma OA é apresentada por Peter Senge no seu livro *A Quinta Disciplina*, publicado em 1990, no qual desenvolve cinco disciplinas e, fornece ferramentas para colocá-las em prática. E é a prática das cinco disciplinas que na visão dele, possibilitará o aprender.

As Cinco Disciplinas de Senge

Senge desenvolve as cinco disciplinas, que colocadas em prática, podem levar as organizações a aprenderem. Apesar de desenvolvidas separadamente, cada uma depende da outra, tendo papel fundamental na criação de organizações de aprendizagem.

As cinco disciplinas são: domínio ou maestria pessoal, modelos mentais, objetivo comum ou visão compartilhada, aprendizagem em grupo e raciocínio ou pensamento sistêmico.

1. Domínio pessoal “consiste em aprender a esclarecer e aprofundar continuamente o objetivo pessoal, a concentrar as energias, a desenvolver a paciência, e a ver a realidade de maneira objetiva” (SENGE, 1990:16).

Essa disciplina diz respeito à pessoa individualmente, pois a prática da maestria pessoal envolve aprender continuamente o que é importante para cada um, e a ver com mais clareza a realidade que o cerca. A partir da combinação desses dois aspectos, isto é, aquilo que se deseja com a imagem clara da realidade, gera o que Senge denominou de “tensão criativa”.

A tensão criativa pode ser entendida como a fonte de energia criativa, necessária para se mover na direção de um objetivo. A essência do domínio pessoal está, justamente, em aprender a gerar e a manter a tensão criativa. Nesse contexto, Senge (1990), entende que o “aprendizado”, é a capacidade de produzir os resultados que realmente se deseja na vida, e não apenas assimilar mais informações e se acomodar a realidade. Esse aprendizado é visto como produtivo e duradouro e só ocorre quando tem como base o interesse das próprias pessoas. Quando a pessoa possui um alto nível de domínio pessoal, ela vive em aprendizado contínuo.

Portanto, o primeiro passo começa com a pessoa, uma vez que as organizações aprendem por meio dos indivíduos, e a busca do conhecimento pessoal é sempre uma questão de opção. Ninguém pode ser forçado a desenvolver seu domínio pessoal, o que remete a questão anteriormente apresentada, que só aprende aquele que quer aprender.

Como afirma Senge (1990:61), “treinamento compulsivo ou programas ‘eletivos’ que são impingidos às pessoas, caso elas queiram progredir em suas carreiras, são incompatíveis com a liberdade de opção”.

2. *Modelos mentais* “são idéias profundamente arraigadas, ou mesmo imagens que influenciam o modo de encarar o mundo e as atitudes” (SENGE, 1990:17).

A disciplina de administrar modelos mentais apresenta ser uma grande inovação na criação de organizações de aprendizagem. Essa disciplina tende a mexer com a maneira habitual de pensar e de agir das pessoas. Por conseguinte, enquanto os modelos mentais permanecerem sem questionamento, não haverá mudança, tanto das idéias próprias, quanto das dos outros. Diferenças entre modelos mentais explicam, segundo Senge (1990), por

que duas pessoas podem ter percepções diferentes de um mesmo acontecimento, sendo fundamental, neste caso, existir um *feedback* crítico. É a partir da análise constante dos modelos mentais que as pessoas poderão melhorar suas percepções e suas ações em relação ao ambiente.

Um dos problemas dos modelos mentais é que, geralmente, são tácitos, existindo abaixo do nível da consciência. A tarefa central desta disciplina, portanto, é trazer à tona os modelos mentais existentes, por meio da “técnica da ação”, que é um processo que Argyris denominou de “equilíbrio entre inquirição e defesa” (SENGE, 1990:183). Esse equilíbrio entre inquirição e defesa consiste em um questionamento recíproco, em que cada pessoa expõe suas idéias abertamente, compartilhando visões e desenvolvendo conhecimento acerca dos pressupostos uns dos outros. Dessa forma, ao questionar o raciocínio e os pontos de vista de cada um, referente à sua ação e decisão, tende a produzir um conhecimento mais eficaz para a organização.

3. *Objetivo comum* “é a capacidade de transmitir aos outros a imagem do futuro que se pretende criar” (SENGE, 1990:18).

O objetivo comum é uma disciplina vital para a organização de aprendizagem porque proporciona o foco e a energia para o aprendizado. Os objetivos comuns nascem sempre de objetivos pessoais e, por esse motivo, as organizações que pretendem criar objetivos comuns ou visão compartilhada estimulam, continuamente, seus membros a desenvolverem seus objetivos pessoais.

A visão compartilhada dá forma e direção ao futuro da organização, ajudando as pessoas a fixarem metas, para que se concretizem.

O primeiro passo para utilizar a disciplina de criar objetivos comuns ou compartilhados é abandonar a idéia tradicional de que os objetivos são sempre ditados “do alto” ou provêm de processos de planejamento institucionalizados na organização.

No entanto, Senge (1990) faz uma importante ressalva, no sentido de que os objetivos que são realmente compartilhados levam tempo para emergir, pois, constituem um subproduto de interações dos objetivos pessoais dos membros da organização.

4. Aprendizado em grupo “é a capacidade de os membros de um grupo levantar idéias preconcebidas e participarem de um raciocínio em grupo” (SENGE,1990:19).

Aprendizado em grupo é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de um grupo criar resultados que seus membros realmente desejam. Ele se desenvolve a partir da criação de um objetivo comum e também do domínio pessoal. Quando as equipes são pouco alinhadas, existe uma perda de energia, pois os esforços individuais não são transmitidos com eficiência para o trabalho em equipe. Daí a importância de existir um objetivo comum e estar consciente daquilo que é necessário fazer para complementar os esforços e, conseqüentemente, prover o controle da equipe.

Senge (1990) enfatiza a importância de implementar o aprendizado em grupo nas organizações, uma vez que as pessoas necessitam uma das outras para agir. O aprendizado individual, até certo ponto, é irrelevante para o aprendizado organizacional. Mas, quando

grupos aprendem em conjunto, eles passam a ser um “microcosmo” de aprendizagem para a organização inteira.

Senge (1990) dedica-se à aprendizagem em equipe, pois, de acordo com sua abordagem, as equipes, e não os indivíduos são a unidade fundamental nas organizações modernas. Caso as equipes não sejam capazes de aprender, a organização também não será.

Entretanto, notamos que na maioria das respostas, os participantes ressaltam que qualquer mudança depende, unicamente, da atitude da pessoa que recebe a orientação, de querer que ocorra a mudança, com vista ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Um dos participantes desta pesquisa fez a seguinte afirmação: “(...) *a pessoa passa a enxergar bem objetivamente o que ela precisa fazer e que só depende dela promover qualquer tipo de mudança na sua vida pessoal e profissional*”. O que reforça a idéia de que só aprende a pessoa que esteja disposta a aprender.

Dois aspectos são fundamentais na disciplina do aprendizado em grupo: a prática do diálogo e da discussão. No diálogo cada um expõe suas idéias, sem omitir opinião. Na discussão, as idéias são defendidas, buscando as melhores que nortearão as decisões a serem tomadas.

Além desses dois aspectos, também é fundamental a prática, pois, tal como um time de futebol precisa treinar para competir, nas organizações o processo pelo qual as equipes aprendem é através da prática. No entanto, na opinião de Senge, é exatamente o que falta às equipes nas organizações modernas.

5. *Pensamento sistêmico* “é um conjunto de conhecimentos e instrumentos desenvolvidos, que tem por objetivo tornar mais claro todo o conjunto e mostrar as modificações a serem feitas a fim de melhorá-las” (SENGE, 1990:16).

A disciplina do pensamento sistêmico fundamenta-se na teoria dos sistemas e seu desenvolvimento. É altamente conceitual e sua prática se baseia na compreensão e utilização de ciclos sistêmicos denominados de arquétipos, além dos conceitos de *feedback* e de ciclos em rede de eventos.

O conceito de *feedback* está relacionado a estruturas de pensamento que se tornam profundamente arraigadas na mente de cada um e na organização e que são os arquétipos de sistema. Arquétipos, segundo Senge (2000:113), são “ferramentas acessíveis com as quais gerentes podem construir hipóteses coerentes acerca das forças que regem seus sistemas”. O de ciclos em rede de eventos diz respeito à idéia de que a realidade é uma rede de eventos conectados em ciclos. A prática desta disciplina está disseminada em todas as outras quatro e, sua essência está numa mudança de mentalidade.

As disciplinas, apesar de serem desenvolvidas separadamente, foram concebidas para funcionar como um conjunto integrado, voltadas para as ligações sistêmicas entre elas, e que relacionam as pessoas entre si, com a organização e a organização e o ambiente.

O domínio pessoal é a base fundamental para o desenvolvimento do objetivo comum, o que facilita a construção de uma visão compartilhada por todos. Os modelos mentais, por seu lado, por meio do constante questionamento, podem descobrir preconceitos pessoais, contribuindo para o domínio pessoal. Em relação ao aprendizado em grupo, este utiliza as técnicas de inquirição e defesa da disciplina dos modelos mentais.

Por fim, o pensamento sistêmico, considerado a quinta disciplina, está presente nas quatro primeiros, na medida em que, a partir do momento em que os indivíduos praticam as quatro primeiras, uma série de mudanças começam a ocorrer na estrutura como um todo.

Características de uma Organização de Aprendizagem (OA)

A partir da pesquisa bibliográfica, descreveremos a seguir, algumas características que se referem às atuações adotadas pelas organizações de aprendizagem. São elas:

- Possuem uma estrutura aberta, flexível e descentralizada;
- Possuem uma cultura voltada para o desenvolvimento pessoal e organizacional;
- Possuem um clima que promove o “espírito” de equipe, com visão na missão da organização;
- Promove a comunicação, o diálogo e formas de relacionamento “saudáveis”;
- Possui visão global em relação ao ambiente organizacional;
- Disponibiliza um fluxo de informação para todos dentro da organização e privilegia avaliação de resultados.

Para tornar efetivo o conceito de organização de aprendizagem, terá que haver uma mudança dos modelos mentais, dos valores, do sistema de poder e ideologia, pois, a concepção da ordem não é apenas das organizações, mas da sociedade como um todo. (VILLARDI e LEITÃO, 2000). Por outro lado, Vergara (2006a) aponta, como condições que poderão tornar possível a mentoria nas organizações, a mudança nos modelos mentais,

mudança nas crenças que norteiam as decisões e forma de organização, revisão dos paradigmas e mudança na forma de ver o ambiente do qual faz parte.

Portanto, podemos dizer que, a partir das características da mentoria, anteriormente apresentadas e, levando em consideração que as pessoas estariam disponíveis para aprender, o processo de mentoria poderá criar possibilidades para as pessoas desenvolverem as cinco disciplinas propostas por Senge.

Tendo em conta os dados da pesquisa que apontaram que o processo é fundamentado nos valores e nas necessidades das pessoas, essas cinco disciplinas constituem as ferramentas fundamentais para o aprendizado e, conseqüentemente, para a criação de uma organização de aprendizagem. Uma vez que as pessoas aprendem dentro e fora das organizações, a aprendizagem individual pode ser aproveitada para a organização como um todo.

As respostas do questionário apontaram que o processo de mentoria/*coaching* pode ser considerado um recurso de aprendizagem de habilidades, pois fornece ferramentas que propiciam o desenvolvimento de competências, aprendizagem em relação à maneira de pensar nos esforços a serem empregados e a aquisição de conhecimento por meio da experiência.

Tendo em conta que uma pessoa não respondeu a pergunta 4A, consideramos que 92,3% responderam positivamente. Uma vez que todo o processo de mudança passa pela aprendizagem foi constatado pelas respostas que acontece uma mudança de atitude e de

comportamento por parte das pessoas. Podemos ver na resposta de um respondente, que afirmou o seguinte: “(...) *observamos que poderíamos ter esta atitude antes do processo, mas não tivemos pelo desconhecimento das habilidades necessárias, pois, no final, observamos que tudo dependeu da ação e reação da própria pessoa*”.

Por conseguinte, constatamos que a maioria considera que o processo de mentoria/*coaching* levou a mudança de atitudes, pois ao aprenderem a estabelecer metas, passaram a se responsabilizar pelas escolhas e suas conseqüências. Como afirma um dos respondentes “*o saber simplesmente não traz melhorias*”. Nesse ponto, pressupomos que o conhecimento adquirido é posto em prática, o que nos remete a idéia de Senge (1990), que nas organizações o processo pelo qual as equipes expandem é por meio da prática e da discussão.

Reafirmamos, portanto, que o fato dos indivíduos que compõe as organizações serem considerados adultos responsáveis, não quer dizer que não poderão aprender com as experiências de outras pessoas, uma vez que a aprendizagem, como mostra Caravantes e Pereira (1981), ocorre como resultado da prática e da experiência crítica e que produz uma mudança relativamente permanente no comportamento.

Neste capítulo, discutimos as duas abordagens principais encontradas no campo da aprendizagem nas organizações: a *aprendizagem organizacional* e a *organização de aprendizagem*. Senge (1999) considera que as rápidas transformações no ambiente organizacional justificam a implementação da aprendizagem nas organizações. Além disso, deve-se considerar o ser humano como peça central na evolução e inovação das organizações.

Apresentamos, também, conjuntamente com a teoria, a análise dos dados que afirmaram que o processo de mentoria pode ser considerado uma metodologia de aprendizagem de habilidades, porquanto gera mudança na percepção e na atitude das pessoas.

7. CONCLUSÕES

“Você ganha força, coragem e confiança em toda a experiência na qual você realmente enfrenta o medo”.

Eleonor Roosevelt

As mudanças rápidas e imprevisíveis que vêm acontecendo no ambiente organizacional propiciam o aparecimento de novos recursos, com o intuito de tentarem melhorar o desempenho e as estratégias de gestão nas organizações. A mentoria, dentre vários outros recursos, surgiu como estratégia organizacional para ajudar no desenvolvimento das pessoas.

A pesquisa procurou verificar o que leva as pessoas e organizações a procurarem tal prática. Para isso propomos responder a seguinte questão: quais os motivos que justificam a prática da mentoria, e como esse recurso pode se relacionar a aprendizagem de habilidades técnicas e interpessoais?

Para responder a pergunta utilizamos a pesquisa bibliográfica e também de campo, com a aplicação de questionários abertos a sujeitos que estão relacionados ao processo. A pesquisa bibliográfica nos permitiu definir a mentoria como um processo cujo objetivo é melhorar a qualidade de trabalho nas empresas e criar condições para que as pessoas

possam desenvolver o seu potencial. Surgiu em um contexto de mudanças tecnológicas, ambiente de competitividade, levando a necessidade de disseminação do conhecimento.

Apesar de haver posições contrárias quanto à orientação dada a um adulto, o fato é que a mentoria é um processo no qual se estabelece uma relação entre o mentor e o mentorado. O mentor surge como aquele que promove o suporte não apenas na carreira do mentorado, mas também, exerce funções psicossociais, uma vez que consideramos que, paralelamente à vida profissional existe a vida pessoal e elas se complementam.

Nesta relação entre mentor/*coach* e mentorado, o mentor é alguém com quem se pode aprender. Por conta disso, a mentoria vem sendo instituído como um recurso em que a aprendizagem e a formação vêm se configurando nas organizações. Sendo um processo que se relaciona ao desenvolvimento e aquisição de novas habilidades, podemos dizer que essa aquisição vem atrelada ao conceito de aprendizagem. A própria dinâmica das mudanças tem levado a enfatizar sobre a importância da aprendizagem nas organizações.

Constatamos que a aprendizagem resulta da interação do organismo com o mundo físico e sociocultural. Essa interação promove condições que permite ao indivíduo receber informações que vão modificar a sua conduta e facilitar o processo de adaptação ao meio ambiente cultural e social.

Deste modo, a aprendizagem conduz a mudanças de comportamento, que se produz como consequência de uma experiência. A função do mentor/*coach*, neste caso, é ajudar o mentorado/*coachee* a adquirir novas habilidades e competências, a estabelecer um

equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, por forma a se adaptar a nova dinâmica da sociedade organizacional.

Tendo em conta as características e funções da mentoria e a ênfase sobre a aprendizagem, analisamos o modelo de Senge (1990), na qual apresenta algumas ferramentas ou disciplinas indispensáveis para a construção de uma organização de aprendizagem.

Na pesquisa de campo, por meio da aplicação de um questionário aberto, foram coletados dados que analisamos por meio da análise de conteúdo. Os dados levantados constituem uma síntese importante da percepção das pessoas sobre o processo de mentoria/*coaching* e permitiram responder à pergunta inicial.

Pela análise das respostas dos sujeitos da pesquisa, foi possível avaliar a influência e identificar as vantagens e as desvantagens do processo. Os resultados mostraram que a prática da mentoria exerce uma influência positiva e prática na vida das pessoas. Foram inúmeras as citações referentes à influência de tal prática, porquanto fornece bases para o estabelecimento de um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e permite as pessoas uma maior percepção e consciência das suas deficiências.

Foram considerados como motivos que justificam a prática da mentoria, as vantagens apontadas pelos respondentes, uma vez que estas se sobressaem em relação as desvantagens. Desse modo, identificamos como os motivos que justificam a prática da mentoria o fato do processo ajudar no desenvolvimento e crescimento pessoal e

profissional, ajudar na aquisição de conhecimento pela experiência, permitir reforçar as competências, facilitar na aceitação das responsabilidades, ter disciplina, ter consciência das falhas e deficiências tanto pessoal quanto gerencial e facilitar no estabelecimento de metas.

A pesquisa também apontou que o processo apresenta algumas desvantagens, embora, constatamos que as vantagens se sobressaem em relação às desvantagens. As desvantagens apontadas pelos participantes revelam que, caso existirem no decorrer do processo, não haverá grandes resultados. Das desvantagens apontaram, por exemplo, o medo de vazamento de informações quando feito com superiores, o fato de encarar o processo como terapia, não encarar os desafios, a falta de empatia entre mentor e mentorado, falta de comprometimento, o fator tempo, na medida em que o processo requer tempo disponível, o ambiente organizacional não propício e o risco de criação de dependência do mentorado em relação ao mentor.

Além disso, os sujeitos da pesquisa afirmaram que a mentoria pode ser considerada um recurso de aprendizagem de habilidades, desde que se verifique o comprometimento tanto do mentor, quanto do mentorado com o objetivo e os desafios propostos, e que a pessoa esteja disposta a aprender. Essa aprendizagem de habilidades tanto técnicas, quanto interpessoais gera mudança de atitude e de comportamento. A mudança de atitude ou de comportamento é uma condição para se afirmar que houve aprendizado.

Portanto, o recurso se relaciona a aprendizagem na medida em que se estabelece uma relação entre duas pessoas, em que uma delas se propõe a orientar a outra, proporcionando mudanças por meio do aprendizado de técnicas.

Entendemos que o processo de mentoria/*coaching* contribui para a aquisição de habilidades técnicas e interpessoais necessárias para o crescimento da pessoa em toda a sua dimensão humana, pois, por meio da experiência o indivíduo adquire habilidades. Entretanto, não podemos considerar que seja a solução para todos os conflitos dentro de uma organização.

O fundamental nesse processo, dentro do ambiente organizacional é a própria empresa ou organização em geral criar condições propícias para que a implementação dos programas de mentoria sejam instituídas de modo que traga resultados efetivos. Nesse caso, o comprometimento não advém somente do mentor e do mentorado, mas da organização como um todo.

Um outro aspecto a ressaltar é o fato das pessoas que compõem as organizações serem consideradas pessoas adultas, não quer dizer que não podem aprender com as informações sobre as experiências dos outros.

Esta pesquisa demonstrou que no processo de mentoria se deve levar em conta os valores próprios de cada pessoa e, nesse sentido, pressupomos que cada um necessita fazer uma revisão dos seus valores, dos seus modelos mentais e ter sempre presente a combinação daquilo que deseja, isto é, o objetivo pessoal com a realidade.

Ressaltamos, ao longo do trabalho, que as pessoas constituem o valor mais estratégico da organização. Por conseguinte, entendemos que é preciso encorajar novas formas de pensamento e aceitar diferentes visões, na medida em que cada pessoa é diferente uma da outra, com histórias e experiências diferentes. Além disso, é necessário ter uma visão global que nos capacita a colocar o conhecimento técnico a serviço tanto da empresa ou organização, quanto a serviço da própria vida.

As conclusões apresentadas neste capítulo, respondem à pergunta inicial da pesquisa: quais os motivos que justificam a prática da mentoria e como esse recurso pode se relacionar à aprendizagem de habilidades técnicas e interpessoais? A análise dos dados obtidos das respostas dos questionários nos permitiu concluir que o processo exerce uma influência positiva na vida das pessoas nas organizações que se propõem a tal prática, e afirmou que a mentoria pode ser considerada uma metodologia de aprendizagem de habilidades técnicas e interpessoais.

8. SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS

Considerando que o tema ainda é recente no Brasil, várias pesquisas poderão ainda ser desenvolvidas sobre o tema. Assim, apresentamos algumas sugestões, cientes que a pesquisa não se esgota naquilo que foi apresentado nesse estudo em termos de resultados. As sugestões aqui apresentadas se relacionam mais diretamente a este trabalho, propriamente.

Como oportunidade para novos estudos, e com a possibilidade de maior participação, destacamos:

- Investigar mais detalhadamente as características do processo de mentoria em virtude da natureza das organizações brasileiras.
- Analisar até que ponto os funcionários aceitam a implementação dos programas de mentoria nas empresas e organizações.
- Identificar quais os fatores que podem facilitar ou dificultar o processo de mentoria.
- Verificar a questão da dependência que o processo poderá desencadear no mentorado, sendo que foi um ponto destacado por um dos respondentes da nossa pesquisa.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAÚJO, Luiz César. **Organização, sistemas e métodos e as técnicas de gestão organizacional**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ARGYRIS, Chris. **Personalidade e Organização: o conflito entre o sistema e o indivíduo**. Rio de Janeiro: Renes, 1969.
- ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de; WHITAKER, Maria do Carmo; RAMOS, José Maria Rodriguez. **Fundamentos de ética empresarial e econômica**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George (editores). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 2 ed. Rio de Janeiro: Petrópolis, Vozes, 2003.
- BENDASSOLLI, Pedro F.; SERAFIM, Mauricio C. Bebezões a bordo. **Revista GV Executivo**, v. 6, nº. 1, p. 49-53, jan./fev. 2007.
- CARAVANTES, Geraldo Ronchetti; PEREIRA, Maria José Lara de Bretãs. Aprendizagem organizacional *versus* estratégia de mudança organizacional planejada: um confronto crítico. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: FGV, v. 15, nº. 2, p. 23-44, abr./jun. 1981.
- CARDOSO, Helen; FREIRE, Luis Carlos. Mudança e aprendizagem nas Organizações. In: LIMA, Susana Maria Valle (org.). **Mudança Organizacional: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- CHANLAT, Jean-François (org.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Vol. I, 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (orgs.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.
- DAVENPORT, Thomas O. **Capital Humano: o que é e por que as pessoas investem nele**. São Paulo: Nobel, 2001.
- DE GUES, Arie P. Planejamento como aprendizagem. In: STARKEY, Ken (org.). **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.
- DORIN, E. **Dicionário de Psicologia: abrangendo terminologias de ciências correlatas**. São Paulo: Melhoramentos, 1978.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1973.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo:Atlas, 1987.

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. Tese (Doutorado em Administração). Escola de Administração UFBA, Salvador – BA, 2007.

KOLB, David A. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, Ken (org.). **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

MARCONDES, Danilo. **Textos básicos de ética**: de Platão a Foucault. 2 ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.

MARIOTTI, Humberto. **Organizações de Aprendizagem**: educação continuada e a empresa do futuro. São Paulo: Atlas, 1995.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 11 ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2006.

MOSCOVICI, Fela. **Renascença organizacional**: a revalorização do homem frente à tecnologia para o sucesso da nova empresa. 5 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.

MOTTA, Fernando C. Prestes; PEREIRA, Luiz C. Bresser. **Introdução a organização burocrática**. São Paulo: 1980.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCOCELOS, Isabella Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 3 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 15 ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

NONAKA, Ukujiro. A empresa criadora de conhecimento. In: STARKEY, Ken (org.). **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

OLIVEIRA, Marta Kohl de. Pensar a educação: contribuições de Vygotsky. In: CASTORINO, José Antônio (org.). **Piaget-Vygotsky**: novas contribuições para o debate. 6 ed. São Paulo: Atica, 2000.

RÉGIS, Helder Pontes; DIAS, Sônia M. Rodrigues Calado; MELO, Paulo T. N. Bezerra de. Redes Informais de Mentoria no Ambiente de Incubadoras de Base Tecnológica: o apoio ao desenvolvimento da carreira empreendedora. **Journal Of**

Technology Management & Innovation, 2006. Disponível em: <<http://www.jotmi.org/article>. Acesso em 12/07/ 2007.

SAMPAIO, Marcelo Alves Lopes; LEITÃO, Sergio Proença. Economia de comunhão e organizações de aprendizagem: compatibilidades conceituais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: FGV, v. 41, nº.3, p. 419-442, maio/jun. 2007.

SANTOS, Edméa Oliveira dos; TRACTENBERG, Leonel; PEREIRA, Máira. **Mentoria: a formação inicial e continuada dos professores-tutores no programa FGV Online**. Disponível em: <<http://www.abed.org.br>. Acesso em 22/09/2007.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SENGE, Peter. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

SENGE, Peter. **A Quinta disciplina/ Caderno de Campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

SILVA, Anielson Barbosa da; REBELO, Luiza M. Bessa. A emergência do pensamento complexo nas organizações. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: FGV, vol. 37, nº. 4, p. 777-796, jul./ago. 2003.

SILVA, Rosimeri Carvalho da. Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectiva. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: FGV, vol. 37, nº. 4, p. 797-816, jul./ago. 2003.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SOUSA, Denise. **Os benefícios da mentoria**. Disponível em: www2.uol.com.br/JC/sites/deloitte/artigos/a8.htm. Acesso em 12/07/2007.

SOUSA, Denise Clementino de; RIGO, Ariáde Scalfoni. **Mentoria na perspectiva daquele que aprende: o caso de uma empresa multinacional de consultoria**. Disponível em: www.ead.fea.usp.br/semead. Acesso em 05/01/2007.

STATA, Ray. Aprendizagem Organizacional. In: STARKEY, Ken (org.). **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

_____ **Gestão de pessoas.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2006a.

_____ **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2006b.

VILLARDI, Beatriz Queiroz, LEITÃO, Sergio Proença. Organizações de Aprendizagem e Mudança Organizacional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: FGV, vol. 34, nº. 3, p. 53-70, maio/jun. 2000.

10. APÊNDICE

Prezado(a) Senhor(a):

Este questionário tem por objetivo levantar informações para subsidiar uma pesquisa relativa ao processo de *coaching/mentoring*.

Tal pesquisa será utilizada para fins de conclusão de dissertação a ser apresentada no curso de Mestrado em Administração Pública na Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro.

Solicito sua colaboração com algumas informações importantes, ressaltando que se trata de uma pesquisa acadêmica e que as informações levantadas serão mantidas em sigilo.

Muito grata pela atenção.

Rio de Janeiro, 14 de fevereiro de 2008.

Katline Silva

QUESTIONÁRIO

A- Seu olhar sobre o processo de mentoria/*coaching*.

1. Como o processo de mentoria/*coaching* influi na vida de quem se dispõe à proposta?

R:

2. Quais as maiores vantagens do uso do mentoria/*coaching*?

R:

3. E quais as desvantagens?

R:

4. Podemos considerar a mentoria como um recurso de aprendizagem de habilidades técnicas e interpessoais? Por quê?

R:

B. Questões adicionais.

Se você considerar possível, por favor, complete o questionário com as informações a seguir:

1. Profissão: _____
2. Cargo que ocupa: _____
3. Sexo: _____
4. Idade: _____