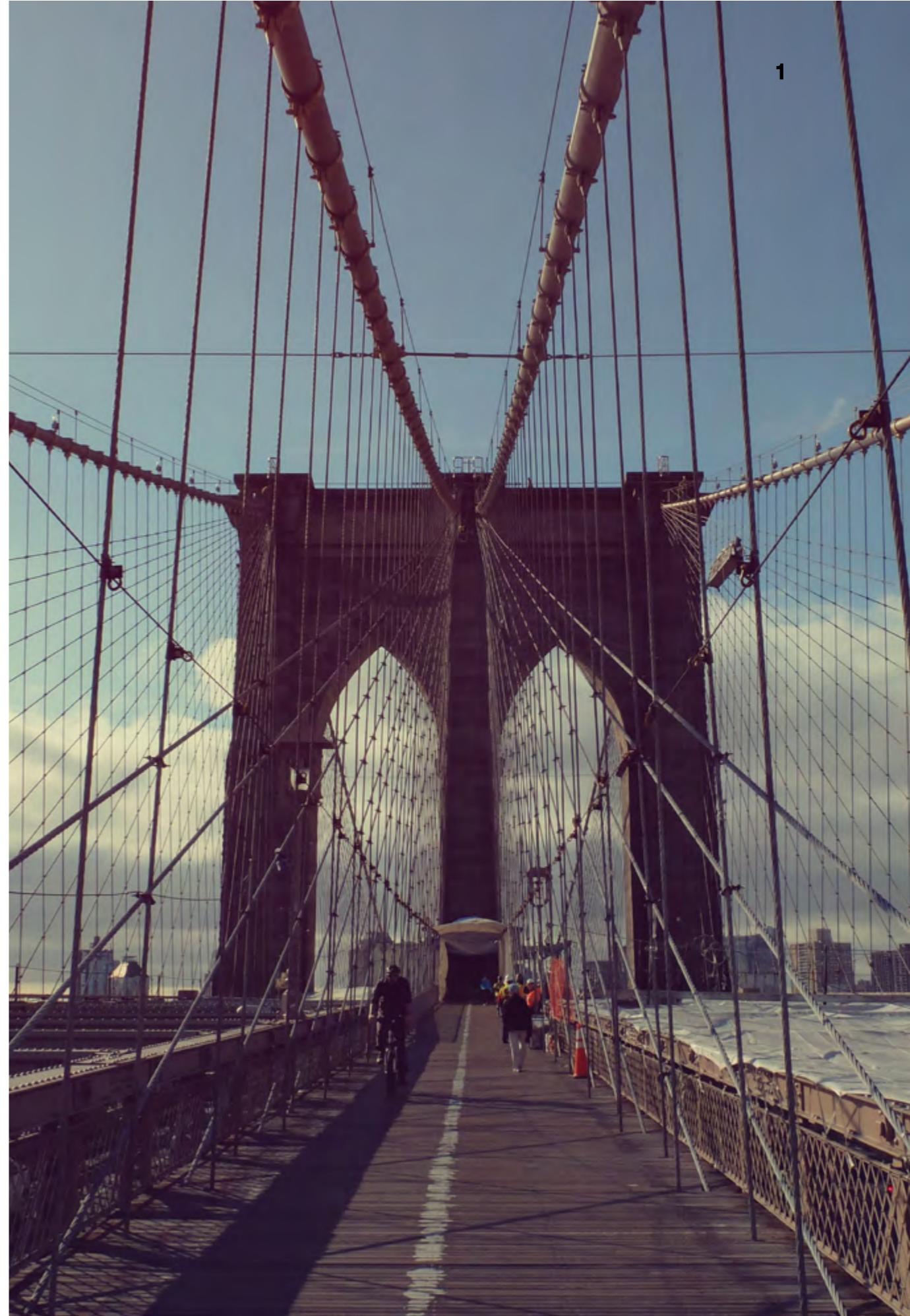


# O PODER DO MENTORING NAS ORGANIZAÇÕES

por Paulo Erlich

Neste e-book você vai conhecer os conceitos básicos sobre mentoring. Meu objetivo é que você aprenda o essencial sobre o significado de mentoring, como ele acontece na prática e, particularmente, como as organizações podem aproveitá-lo para alcançar grandes resultados.

Considero muito proveitoso que, ao longo da leitura, você procure perceber se e como o mentoring aconteceu ou vem acontecendo na história da sua vida. Assim será ainda mais fácil internalizar toda a riqueza e poder desse processo.



# O QUE É MENTORING?

Mentoring (ou mentoria) é um processo que acontece em relacionamentos interpessoais. É uma parceria em que uma pessoa que tem determinados conhecimentos e experiência utiliza essa bagagem para estimular o desenvolvimento de outra pessoa.

Esse desenvolvimento pode ocorrer em diversas dimensões: aumentando o domínio sobre uma determinada área de conhecimento, oferecendo suporte emocional para pensar e agir ou socializando a pessoa em um meio em que ela precisa atuar. Quem promove esse desenvolvimento é chamado de mentor. Quem recebe essa ajuda do mentor é chamado de mentorado.



# ONDE O MENTORING ACONTECE?

É possível que o mentoring aconteça onde quer que exista, de um lado, uma pessoa com as características de mentor, conforme mostrei na página anterior, e, de outro lado, uma pessoa que aceite a colaboração desse mentor.

Mentores podem estar por toda parte no decorrer de nossas vidas: na família, no grupo de amigos, na escola, nas organizações, nas associações... Enfim, não há uma predeterminação de que mentoring só pode acontecer aqui ou ali. Ele pode acontecer em qualquer lugar. E, mais que isso, pode surgir a qualquer hora, até quando menos se espera.

A esta altura, acho que já posso lhe fazer uma pergunta: que pessoas você consegue identificar como prováveis mentores na sua vida? E mais uma pergunta: para quais pessoas você provavelmente agiu ou tem agido como mentor(a)?



# COMO O MENTORING ACONTECE?

# MENTORING INFORMAL

Uma pessoa que tem conhecimento e experiência pode se aproximar de outra porque tem vontade de fazer esta pessoa crescer. Isso é comum para muita gente que gosta de gente, gosta de colaborar e tem uma grande satisfação em ver a sua colaboração resultar em algo útil para o outro. Mas também pode acontecer o sentido inverso: uma pessoa que precisa ganhar conhecimento ou experiência em alguma área aproxima-se de alguém que tem essa bagagem. Na vida em geral, tudo isso acontece de maneira espontânea. Quando o relacionamento de mentoring nasce dessa forma, dizemos que se trata de mentoring informal, espontâneo ou natural. No mentoring informal há uma espécie de “clique”, uma química interpessoal. De repente, um está ali ajudando o outro a progredir.

Vou compartilhar com você o que aconteceu e acontece comigo. Entre vários outros exemplos, eu tive como mentores os meus queridos pais, um avô-herói, alguns professores especiais e alguns amigos próximos. Minha companheira é uma mentora sempre atenta, e tenho observado que meus filhos já começaram a me mentorar (que orgulho!). Por outro lado, até onde tenho consciência



do que aconteceu, percebo que fui mentor de vários alunos meus e de funcionários de organizações que dirigi. Também sou mentor de meus filhos e de alguns amigos.

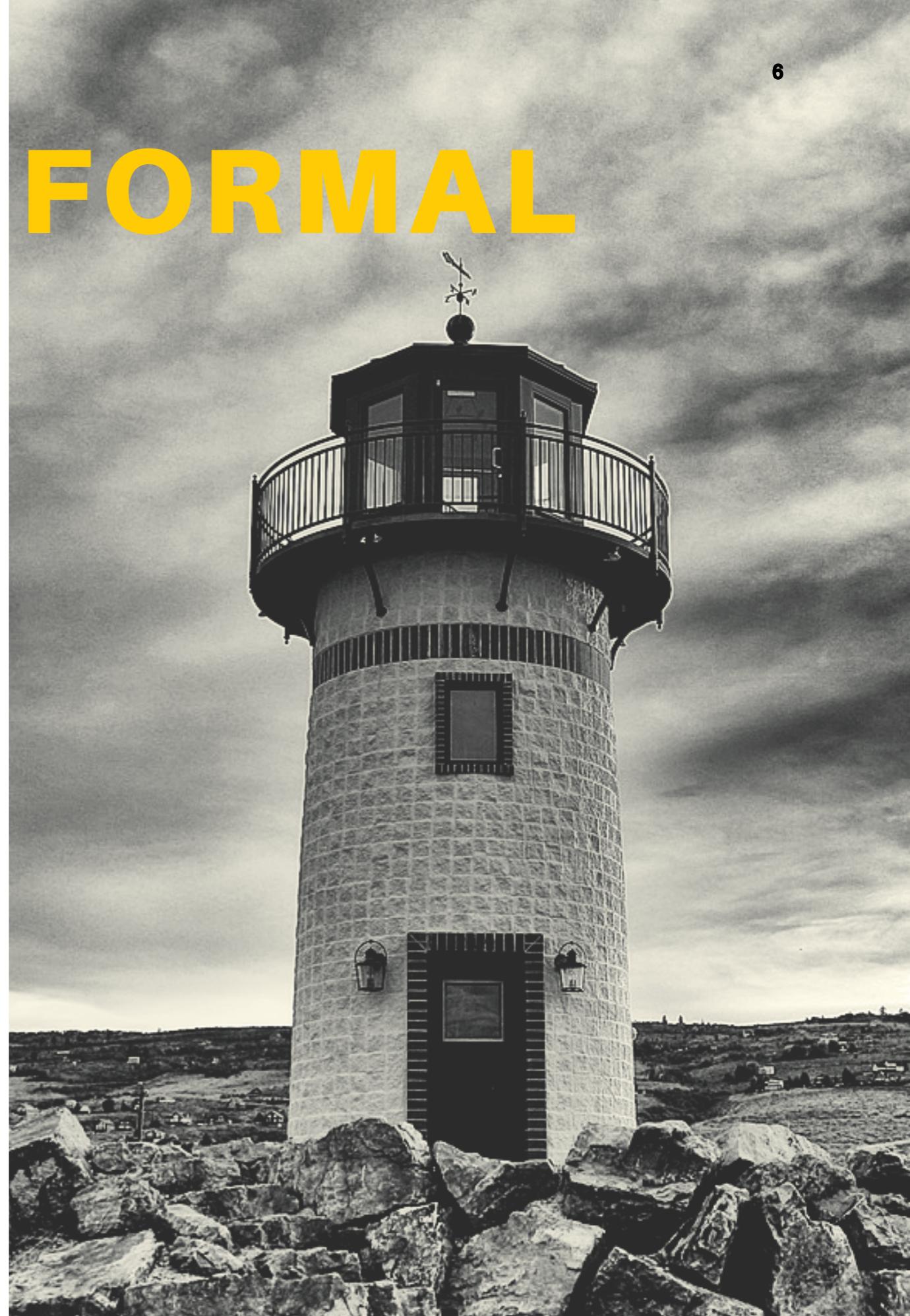
Antes de eu conhecer o conceito de mentoring, vários desses casos já aconteciam. Mas eu não tinha a mínima noção de que o meu comportamento de ajuda e o comportamento dos que me ajudavam pertenciam ao campo do que se denomina mentoring. Muitas vezes sequer havia consciência dos efeitos que esses comportamentos produziam. Isso é mentoring informal. Ninguém preparou. Ninguém programou. Aconteceu.

# MENTORING FORMAL

Em diversos segmentos da sociedade e do mercado, o fato de se reconhecer que mentoring promove excelentes resultados fez com que organizações das mais diversas naturezas procurassem estimular a ocorrência desse processo e estruturá-lo de alguma forma. Assim, surgiu o mentoring chamado de formal, estruturado ou planejado. Como tem foco nas organizações, também recebe a denominação de mentoring organizacional ou corporativo. Pode ocorrer em todos os setores: privado, público ou terceiro setor.

Dependendo de cada organização, o nível de estruturação vai desde um esquema bem simples (por exemplo, explicar aos funcionários o que é mentoring e estimulá-los a formar pares mentor-mentorado), até chegar ao nível de programas muito estruturados, com recursos bem planejados e dimensionados.

Esse movimento do mentoring formal nas organizações se originou nos Estados Unidos em fins da década de 1970. Organizações começaram a observar algo diferente em vários executivos de sucesso que haviam recebido a ajuda





de mentores informais: eles tinham crescido internamente e desenvolvido suas carreiras mais rapidamente do que executivos que não possuíam mentores. Devido a essa constatação, o mentoring começou a ser mais observado e estudado em profundidade. Começaram a surgir pesquisas sobre as características do mentor e sobre como acontece a relação entre o mentor e o mentorado. Essas iniciativas ajudaram a compreender melhor o mentoring informal e serviram de base para, de certa forma, transportar o conhecimento sobre esse tipo de relacionamento para a preparação do mentoring formal. É como se houvesse uma tentativa de clonar o que dava certo no mentoring informal. Você deve estar se perguntando: “Essa tentativa dá certo?”. A resposta é: sim, na maior parte dos casos, quando o processo é bem feito. O que significa “ser bem feito” será visto mais adiante.

Hoje, o mentoring é largamente utilizado nas empresas norte-americanas, sem falar de outros setores da sociedade, como, por exemplo, é o caso de instituições que recrutam mentores para ajudar o desenvolvimento de jovens em situação de vulnerabilidade. Em outros países – por exemplo, alguns dos europeus (como a Inglaterra), a Austrália, o Canadá – também há ventos favoráveis para a utilização do mentoring em grande escala pelas organizações. No Brasil, ainda é bastante pequeno o número de iniciativas de mentoring organizacional. A imensa maioria das empresas não conhecem mentoring e, portanto, não sabem o quanto estão perdendo por não aplicarem esse poderoso método de aprendizagem. Além disso, a grande confusão entre mentoring e coaching prejudica o entendimento e a clareza sobre os resultados que o mentoring pode gerar. A propósito da diferença entre mentoring e coaching no ambiente organizacional leia este artigo. <https://goo.gl/9337EQ>

# MENTORING FORMAL DÁ CERTO?

Vamos retomar uma questão lançada na página anterior. O mentoring informal surge através de uma aproximação espontânea entre pessoas. Ocorre o que se chama de “química”, uma espécie de conexão emocional baseada em admiração e confiança mútua. Mas pode o mentoring dar certo em uma situação não espontânea, na qual se planeja e se prepara a aproximação entre pessoas? A experiência nos mostra que sim: na grande maioria dos casos é possível, desde que sejam utilizados meios para aumentar a probabilidade de a dupla dar certo.

Entre os recursos existem as técnicas de matching (combinação, alinhamento). Nos programas de mentoring organizacional, utilizamos essas técnicas com o objetivo de fazer os pares terem o maior sucesso possível. Ninguém neste mundo pode garantir que vai dar 100% certo para 100% dos pares. Essa fórmula mágica infelizmente não existe! Mas conseguimos alcançar um altíssimo índice de pares que dão certo, em termos de relacionamento e de resultados



alcançados pelos participantes. Além disso, existem aspectos da própria estrutura e funcionamento do programa de mentoring. Mas disso trataremos em outro e-book a que você também vai ter acesso.

É importante salientar que, para o processo de mentoring formal ser bem sucedido, não é obrigatório ocorrer a tal química. Em muitos casos, o mentor e o mentorado se relacionam com respeito e harmonia, mesmo que não haja uma conexão emocional expressiva entre eles. Nessas situações, o mentor tem as competências que servem ao mentorado e, consciente da sua missão, contribui para o desenvolvimento do outro. Por sua vez, o mentorado se dedica ao processo de crescimento, aproveita o saber e a experiência do mentor... e vai em frente.

# BENEFÍCIOS DO MENTORING ORGANIZACIONAL

Entre os resultados que são revelados por pesquisas em todo o mundo e os que são fruto de nossas próprias observações, podemos dizer que os programas de mentoring organizacional proporcionam benefícios para os mentorados, para os mentores e para as organizações como os relacionados a seguir. Alguns benefícios dependem do contexto em que ocorre o relacionamento e de aspectos como os objetivos do programa de mentoring. Em outras palavras, alguns benefícios dependem de cada caso.

# BENEFÍCIOS PARA MENTORADOS



Entre os benefícios mais referidos em relação aos mentorados, destaco os seguintes:

- Maior rapidez na aprendizagem (aprende-se mais depressa atuando-se junto de quem sabe e faz).
- Maior autoconfiança (o mentorado se sente mais seguro para realizar e crescer).
- Maior rapidez na adaptação a novos ambientes e situações.
- Mais facilidade de crescimento no trabalho e na carreira.
- Maior satisfação com o trabalho e com a carreira.
- Maior rede de relacionamentos (o mentorado interage com a rede do mentor).
- Menor nível de estresse (benefício influenciado pelos anteriores).

# BENEFÍCIOS PARA OS MENTORES



Embora não sejam o foco do processo de mentoring, os mentores também alcançam resultados como:

- Maior satisfação pessoal (geralmente, uma satisfação de ter contribuído para o crescimento do outro).
- Maior satisfação com a carreira (a carreira é revista e, muitas vezes, revigorada).
- Melhor desempenho no trabalho (o mentor várias vezes se sente reenergizado pela própria experiência de mentoring)
- Sentimento de generatividade (sentimento de satisfação por contribuir para o sucesso da geração mais nova – pode ocorrer quando mentores são de geração mais velha que a do mentorado).
- Apoio e lealdade dos mentorados.
- Maior rede de relacionamentos (o mentor interage com a rede do mentorado).
- Visibilidade e reconhecimento (por membros da organização, além dos mentorados).

# BENEFÍCIOS PARA AS ORGANIZAÇÕES



Aqui estão algumas boas razões para uma organização desenvolver um programa de mentoring:

- Agilidade e qualidade na aprendizagem organizacional. Com mentores, é mais provável aprender mais rapidamente, praticando e vivenciando a realidade.
- Agilidade na adaptação de novos colaboradores, como recém-contratados, trainees e estagiários. Que você acha: adapta-se mais rapidamente quem recebe ajuda ou quem não recebe?
- Retenção do conhecimento tácito, seja ele técnico ou institucional. O conhecimento tácito é aquele que não está gravado em registros formais da organização (por exemplo: normas escritas, manuais), mas apenas no cérebro de alguns colaboradores. Imagina o que acontece se eles se retirem da organização?
- Manutenção e melhor aproveitamento de talentos. Esse é um fator crítico para as organizações em mercados com escassez de talentos!
- Desenvolvimento de lideranças. Um bom líder pode dar o exemplo e ajudar o mentorado a segui-lo, como também colocar o mentorado em contato com outros líderes.▶

- Geração ou aumento de redes de colaboradores. A colaboração entre vários mentores e mentorados em torno de determinados temas pode gerar uma rede poderosa para trabalhar objetivos específicos da organização.
- Ganho de eficiência nos processos de ascensão funcional e de sucessão. Utilizando o conhecimento acumulado e a experiência na organização e na carreira, mentores de nível hierárquico maior podem preparar mentorados para ocupar posições mais elevadas.
- Suporte para processos de mudança de cultura organizacional: mentores treinados para disseminar a nova cultura aceleram o alcance dessa mudança, transmitindo, por exemplo, os novos valores para os mentorados, que, por sua vez, podem ser novos multiplicadores desses valores.
- Facilitação do desenvolvimento de uma cultura de diversidade: mentores ajudam a adaptação e evolução de indivíduos de grupos minoritários (isso se relaciona com aspectos como raça, origem, opção sexual, entre outros). É bom lembrar que as mulheres, em geral, também são consideradas como membros de um grupo minoritário quando se trata de terem assento nos cargos mais altos das organizações. E o mentoring pode ajudá-las a quebrar barreiras e chegar lá.
- Redução de custos com treinamento e desenvolvimento: os mentores organizacionais geralmente são colaboradores voluntários da própria organização.
- Aumento da produtividade. É praticamente uma consequência de tudo o que se disse acima.

## **AGORA SUGIRO QUE VOCÊ DEDIQUE UM TEMPINHO PARA PENSAR NO SEGUINTE:**

- a) Que benefícios você obteve por ter sido mentorado(a) por cada uma das pessoas de quem você se lembra como mentores?
- b) Que benefícios foram alcançados pelas pessoas para quem você atuou como mentor(a)?

# FUNÇÕES DO MENTORING ORGANIZACIONAL.

Vamos ver agora o que considero o fundamento maior de tudo o que venho abordando até aqui. São as funções de mentoring organizacional. Por que chamo de fundamento? Porque elas representam as atitudes e comportamentos básicos do mentor em relação ao mentorado, e quando percebemos isso entendemos o que, na essência, o mentor faz ao assumir esse papel.

A origem do modelo de funções de mentoring organizacional que você vai conhecer logo adiante foi uma pesquisa realizada em fins da década de 1970 pela professora norte-americana Kathy Ellen Kram. Apesar do tempo decorrido, esse modelo ainda

é o mais utilizado para nortear o entendimento sobre como atua o mentor organizacional. Após estudar muitas outras pesquisas e experimentar mentoring como mentor, mentorado e observador, alcancei novas interpretações e promovi ajustes no modelo original. Desse modo, o que é apresentado abaixo representa o resultado de uma evolução do que foi proposto por Kram. Mas guarda, na essência, a proposta inicial feita por ela.

Uma observação: embora essas funções sejam relacionadas com o ambiente organizacional, você vai perceber que elas podem ocorrer em diversas situações da vida em geral.

# FUNÇÕES DE TRABALHO E CARREIRA

Funções de trabalho e carreira (ou funções instrumentais) ajudam o mentorado a crescer dentro da organização e contribuem para a sua evolução de carreira.

## ORIENTAÇÃO

Uma função básica que o mentor exerce é a de orientar. Orientação, aqui, tem um significado bem diversificado: fornecer treinamento, instruções, dicas, atalhos, recursos (como planos de ação) e desafios que serão úteis para o mentorado adaptar-se à condição que deseja e evoluir na direção de alcançar seus objetivos relacionados com o trabalho e com a carreira.

## PROTEÇÃO

Principalmente no início do processo de mentoring, o mentor contribui para que o mentorado não cometa erros técnicos ou de conduta. Evita que o mentorado se aventure a fazer coisas para as quais, sob o ponto de vista do mentor, ainda não está



preparado. O mentorado, assim, afasta-se de riscos que, se não fossem superados, poderiam comprometer a sua imagem e o seu crescimento na organização.

## EXPOSIÇÃO E VISIBILIDADE

À medida em que o mentorado vai atingindo níveis mais elevados de desenvolvimento, vai passando mais segurança para o mentor. Este, então, passa a criar oportunidades para que o mentorado se exponha e demonstre suas competências perante superiores e pares. A exposição-e-visibilidade, dessa forma, funciona no sentido oposto da proteção.

## PATROCÍNIO

A evolução do mentorado chega a um ponto em que o mentor passa a patrociná-lo. Isso significa que o mentor, dentro das suas possibilidades, defende para o mentorado oportunidades, posições e cargos de maior relevância ou funções mais importantes na organização.

# FUNÇÕES SOCIOEMOCIONAIS

Quando falamos de mentoring, estamos tratando de um processo que ocorre em um relacionamento interpessoal. E nesse contexto precisamos considerar um elemento fundamental: emoção. Assim, as funções que você vai entender agora se referem ao relacionamento e a aspectos psicoemocionais que estão presentes nele. Elas também são chamadas de funções psicossociais. Kram defende que essas funções ajudam a aprimorar no mentorado “o seu senso de competência, identidade e eficiência em um papel profissional”.

## ACOLHIMENTO

Essa é uma outra função básica do mentor. O mentor verdadeiro é capaz de acolher o outro a quem ele está predisposto a ajudar. Ele acolhe o mentorado. Não faz pre julgamentos. Trata de igual para igual, sem hierarquia, deixando o mentorado à vontade para ser quem ele realmente é.

## ESCUTA E ACONSELHAMENTO

O mentor pratica a escuta ativa, reflexiva. Recebe o mentorado, ouve em profundidade as colocações do mentorado. A partir



Foto: Geraint Rowland



daí desenvolve diálogos em que vai construindo um processo de aconselhamento. O mentor até compartilha casos pessoais e profissionais ocorridos em sua vida, como fonte para gerar reflexões no mentorado.

### **CONFIRMAÇÃO**

Na medida em que a relação vai acontecendo, o mentor pode começar a admirar o esforço e a dedicação do mentorado. Por sua vez, o mentorado pode perceber a dedicação que o mentor tem para desenvolvê-lo. A confiança entre eles vai aumentando. E no mentor acontece o que se chama confirmação: ele passa a ter um interesse autêntico, genuíno, pelo mentorado . É mais que a acolhimento , que tem caráter geral . É um sentimento dirigido especificamente àquele mentorado . O mentor confirma o mentorado em seu contexto de trabalho e até mesmo em sua vida (sim, isso pode acontecer).

### **ABERTURA PARA O RELACIONAMENTO**

Ao longo das sucessivas interações entre mentores e mentorados, podem ocorrer variados graus de abertura. Sendo assim, os relacionamentos podem fluir com uma abertura pequena , dando a eles , entre si, uma condição apenas de “conhecidos ”. Mas podem evoluir para um patamar de colegas. E podem chegar a diversos graus de amizade, até mesmo a uma amizade profunda. Lembro que, em pesquisas que fiz, identifiquei fortes amizades que já duravam décadas – e haviam começado como relacionamentos de mentoring.

# FUNÇÃO MODELAR



## PAPEL DE MODELO

Na função modelar, o mentor exerce o papel de modelo, de exemplo para seu mentorado. O mentorado admira o conhecimento que o mentor tem e quer assimilar todo aquele conhecimento. Ele também pode admirar comportamentos que o mentor tem e tentar se comportar daquela mesma maneira. Eu já ouvi muito de mentorados: “Eu quero ser igual

ao meu mentor”. E muita gente começa imitando realmente aquele que é sua referência. Só mais adiante é que vai criando um estilo próprio. Na minha vida isso aconteceu também. Recordo que, quando comecei a ensinar, vez por outra eu me flagrava imitando até certos gestos de um grande professor que foi meu mentor.

**DEPOIS DE CONHECER ESSAS  
FUNÇÕES DE MENTORING, SUGIRO  
QUE VOCÊ PENSE NO SEGUINTE:**

- a) Quais dessas funções você exerceu nos casos anteriores em que você se identificou como mentor(a)?
- b) Quais dessas funções o(a) mentor(a) exerceu nos casos anteriores em que você se identificou como mentorado(a)?

# LEVANDO PARA A PRÁTICA

Compreendendo o que são essas funções, você deu um enorme passo para internalizar o conceito de mentoring.

Imagine agora uma organização em que esse processo é estimulado e multiplicado. Um ambiente em que pessoas compartilham o que sabem, sem receio, sem preconceitos, sentindo-se gratificadas pelo fato de terem ajudado alguém a ser um melhor profissional ou mesmo uma melhor pessoa. Gente com esse espírito provavelmente existe em todas as organizações. Se soubermos aproveitar adequadamente o

tesouro interior que essas pessoas têm, potencializaremos várias outras pessoas nesse meio e contribuiremos para o crescimento humano e organizacional. Resultados muito relevantes surgirão e orgulharão a todos os que tiverem participado desse processo.

E mais: as organizações ganharão vários dos benefícios que apresentamos (veja lá atrás) e as consequências últimas de tudo isso se traduzirão através de qualidade nos produtos e serviços, mais produtividade e melhores perspectivas de sustentabilidade e conquistas.

## O PODER DO MENTORING É IMENSO!



# E ENTÃO?

---

O que você vai fazer agora com o que aprendeu neste e-book? Como conseguirá praticar mentoring na sua vida em geral? E na sua organização?

Se você puder perceber e analisar os casos de mentoring que aconteceram ou acontecem na sua história, isso já me deixa satisfeito. Mas vou ficar ainda mais gratificado e feliz se você conseguir ser um(a) mentor(a). As pessoas estão aí, esperando por você e por sua capacidade de fazê-las melhores. Por que não contribuir?

Boa sorte e bom proveito!

***Paulo Erlich***



# SOBRE NÓS

Nossa missão é ajudar pessoas e organizações a alcançarem suas metas através dos nossos recursos e experiência em Mentoring Atônico e Liderança Mentora.

Somos uma das consultorias pioneiras em mentoring no país, utilizando metodologia própria, customizada para o contexto de cada cliente.

Atuamos dentro do conceito de consultoria butique: poucos clientes e grande dedicação a eles, com o objetivo de atingir a excelência na qualidade dos serviços.

Consulte-nos para conhecer como podemos atender a diversas necessidades de desenvolvimento humano individuais e organizacionais.



B R A S I L - E U R O P A

[info@erlich.com.br](mailto:info@erlich.com.br)  
[erlichmentoring.com](http://erlichmentoring.com)

[erlichmentoring](#) [Canal Erlich](#)

[/sigaerlich](#) [/paginaerlich](#)



**ERLICH**  
MENTORING

B R A S I L - E U R O P A