

## **Área temática: Recursos Humanos**

### **Mentoria na perspectiva daquele que aprende: o caso de uma empresa multinacional de consultoria.**

#### **AUTORAS**

**DENISE CLEMENTINO DE SOUZA**

Universidade Federal de Pernambuco e ESUDA  
denisesou@hotmail.com

**ARIÁDNE SCALFONI RIGO**

Universidade Federal de Pernambuco  
ariadnerigo@yahoo.com.br

#### **Resumo**

Este trabalho objetivou identificar aspectos do processo de aprendizagem dos consultores, facilitados ou dificultados pela organização, no âmbito de um programa formal de mentoria. Procurou-se identificar, ainda, o que e como tais consultores aprendem sob a perspectiva teórica da aprendizagem social. A pesquisa é de natureza qualitativa, do tipo estudo de caso, o que permitiu compreender o fenômeno em profundidade dentro de seu contexto. Os profissionais pesquisados são consultores de uma empresa multinacional de consultoria e auditoria numa unidade no Recife. Os resultados indicam que os consultores aprendem de maneira considerável por intermédio dos seus mentores e que o fato de programa de mentoria proposto pela organização não impedir relações informais desta natureza contribui para o desenvolvimento de seus profissionais. Além disso, os benefícios gerados pelas relações mentor-mentorado se voltam para o desenvolvimento pessoal e profissional dos consultores e, conseqüentemente, organizacional. A pesquisa procurou contribuir para o melhor entendimento do fenômeno da aprendizagem de consultores e da aprendizagem por meio da relação de mentoria formal.

Palavras-chave: Mentoria. Aprendizagem. Consultoria.

#### **Abstract**

The objective of this paper was to analyze what and with whom the organization consultants that are in a formal mentoring program learns with their mentors and the organization. The research is a case study based in a qualitative perspective which permits to analyze the phenomenon in their context. The searched professionals are consultant that works in a multinational audit and consultancy firm in Recife office. The results indicated that the consultants learn with their mentors and that the organization contributes to the professional development. Moreover, the mentoring relationship helps the mentee's personal and professional development. In general the mentoring program brings benefit also for the organization. The research looked for contribute to understanding the phenomenon of the consultants learning and the learning by means in a mentoring relationship program.

Keywords: Mentoring. Learning. Consultant.

## 1 – Introdução

A questão da aprendizagem no ambiente de trabalho perpassa os interesses da gestão de pessoas na sua concepção atual, principalmente no que se refere a necessidade de desenvolver pessoas diante das exigências do mercado para sobrevivência e competitividade organizacional. É nesse sentido que a mentoria, apoio técnico e psicossocial dado ao indivíduo em sua carreira (NOE, 1988), como prática e como tema de estudos, vem contribuindo não só para o desenvolvimento da carreira dos profissionais como para o seu crescimento pessoal e motivação no trabalho.

Embora na análise dos principais anais de congressos, revistas científicas e empresariais da área de administração se constate que a aprendizagem é um assunto discutido tanto na academia quanto nas organizações, existem relativamente poucos estudos sobre a aprendizagem natural, ou seja, aquela do dia-a-dia das organizações (FOX, 1997), estando este tipo de aprendizagem relacionado com o fenômeno da mentoria. Akin (1987), ao fazer uma revisão de literatura para saber como os supervisores devem aprender, constatou que a grande maioria dos estudiosos aconselha que eles deveriam aprender através da informação, o que para o autor é algo primitivo. Ainda, Akin (1987) enfatiza que conhecimento, habilidade e atitude estão associados à excelência gerencial e saber como as coisas podem ser aprendidas também é importante. Ele também critica as escolas formais, por acreditar que nelas as pessoas, normalmente, aprendem teoria e conceitos fora do contexto da aprendizagem.

Corroborando com esta visão, Lave e Wenger (1991) apontam que a aprendizagem acontece quando as pessoas participam da prática social e que os indivíduos não aprendem somente a partir da execução de suas atividades, mas também por intermédio das relações sociais com determinados sujeitos e em situações específicas. Esses argumentos fortalecem o uso das práticas de mentoria nas organizações, pois, através delas, o mentorado ou aprendiz aprende durante o desempenho de seu trabalho, no contexto da organização e por meio de suas relações sociais ali construídas.

Em relação à mentoria, diante da grande quantidade de publicações, tanto em jornais acadêmicos quanto na literatura de mercado nos Estados Unidos e Europa, pode-se dizer que este é, ainda, um tema com poucas publicações na academia brasileira e pouco utilizado formalmente nas empresas. No entanto, observando-se a realidade organizacional, podem ser identificadas relações informais de mentoria e que não deixam de ser fundamentais para permanência e para o desenvolvimento das pessoas nas empresas como vem almejando a gestão de pessoas há décadas.

Numa pesquisa realizada em 2002 sobre as práticas de Recursos Humanos em empresas de médio e grande porte no país, foi constatado que apenas 12% das empresas respondentes tinham programas formais de incentivos às práticas de mentoria (DTT, 2002). Por outro lado, das empresas pesquisadas pela Work Foundation, na Inglaterra, 73% delas utilizavam formalmente práticas de mentoria e 80% as de *coaching* (suporte técnico) (HUBER, 2004). Isso demonstra uma diferença significativa na utilização e disseminação destas práticas entre brasileiros e ingleses.

Com relação à aprendizagem de consultores, ou mesmo da atividade de consultoria, também pode-se dizer que esta é uma área carente de estudos acadêmicos. Um levantamento realizados nos anais do EnANPAD e na Revista de Administração Contemporânea – RAC, ambos entre os anos de 1997 e 2004, constatou a presença de apenas cinco artigos que envolvem o tema consultoria e nenhum artigo sobre a aprendizagem de consultores. Esses dados ratificam a importância de estudar a aprendizagem organizacional e a mentoria na realidade de consultores em organizações no Brasil.

A mentoria tradicional abrange atividades múltiplas como aconselhamento, suporte psicossocial, *coaching* e o patrocínio e outras formas similares que, usualmente, são confundidas com mentoria (CONWAY, 1995). Para Zey (1991), o processo de mentoria

envolve a atividade de ensino na qual o mentor exerce o papel de professor, investindo seu tempo ao dar instruções e informações ao mentorado, além de prestar um suporte pessoal, agindo como conselheiro e influenciando também na sua vida pessoal. Os mentores podem ser colegas, pares, parentes, membros da comunidade ou subordinados (HIGGINS; KRAM, 2001), desde que exerçam significativa influência sobre os mentorados a ponto de serem assim considerados por eles. Segundo Bandura (1977, *apud* ROBBINS, 2002), as pessoas também podem aprender ao observarem o que acontece com os outros e ao ouvirem os demais tanto quanto pela experiência. Assim, de acordo com a concepção da aprendizagem social, boa parte do que sabemos aprendemos quando observarmos modelos tais como os pais, professores, colegas e chefes.

Gherardi, Nicolini e Odella (1998) defendem, ainda, que a aprendizagem não é apenas uma atividade individual e que o conhecimento relevante para os membros da organização é adquirido através da ação e da reflexão de modo que pessoas, grupos e organizações criam conhecimentos negociando significados. Dessa forma, conhecer é fazer parte de uma rede de relacionamentos e a aprendizagem é concebida como uma prática social na qual o conhecimento é gerado a partir das relações interpessoais e das interpretações desenvolvidas durante o dia-a-dia no trabalho (RICHTER, 1998). Pesquisas mais atuais sobre aprendizagem situada, conforme abordam Lave e Wenger (1991), focam o fenômeno da aprendizagem em termos locais.

Diante do até então exposto e da demonstração da convergência entre as abordagens sobre aprendizagem de profissionais e a de mentoria, vale questionar **o que e com quem os consultores organizacionais que participam de um programa formal de mentoria aprendem com seus mentores e com a organização?** Os principais objetivos aqui são, nesse sentido, (a) identificar aspectos do processo de aprendizagem dos consultores que podem ser facilitados ou dificultados pela organização, no âmbito do estabelecimento de um programa formal de mentoria, e pelos mentores designados pelo programa; e (b) identificar o que tais consultores aprendem.

No decorrer do trabalho são feitas primeiramente considerações teóricas acerca da atividade de consultoria, da aprendizagem e da mentoria. Em seguida, é exposta metodologia da pesquisa e, por fim, é feita a discussão dos seus resultados e algumas considerações.

## **2 - Referencial Teórico**

### **2.1 – A atividade de consultoria**

A função de consultor parece ser uma das ocupações, ou profissões, mais antigas do mundo, pois as pessoas têm dado auxílio durante séculos. Contudo, foi recentemente que um número significativo de pessoas começou a obter recompensas financeiras e psíquicas com esta atividade (BELLMAN, 1993). Schein (1972, p. 09) define consultoria como “um conjunto de atividades desenvolvidas pelo consultor que auxilia o cliente a perceber, compreender e atuar sobre os eventos inter-relacionados que ocorrem em seu meio ambiente”. Esta definição converge com a do Instituto de Consultores de Organizações do Reino Unido que define consultoria como “o serviço prestado por uma pessoa ou grupo de pessoas independentes e qualificadas para a identificação e investigação de problemas que digam respeito à política, à organização, a procedimentos e a métodos de forma a recomendar a ação adequada e proporcionar auxílio na implementação dessas recomendações” (KUBR, 1986, p. 03).

Segundo Bellman (1993), o ponto central da atividade de consultoria é a perícia e o auxílio ao outro. Os consultores são pessoas que, quando solicitadas, concordam em usar sua experiência para ajudar clientes a reduzirem a diferença que existe entre o que são agora e o que desejam ou necessitam ser. Para o Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização - IBCO (2004a), o papel do consultor, no desenvolvimento da suas atividades, é o de assistir na

melhoria do desempenho da organização (seu cliente), tanto nos aspectos de eficiência como na introdução de tecnologias, bem como no aprimoramento das relações interpessoais dentro dela.

Não é raro encontrar estudos que procuram identificar características pessoais ou traços em pessoas como líderes, empreendedores e também consultores. Dessa maneira, Kubr (1986) aponta que os consultores de sucesso são, geralmente, profissionais éticos, corteses, autoconfiantes, de comportamento estável, independentes, competentes intelectualmente, capazes analiticamente, hábeis para se comunicar e persuadir.

Kubr (1986) enfatiza, ainda, quatro aspectos da atividade dos consultores: a) primeiro, a consultoria é um serviço independente caracterizado pela imparcialidade do consultor, sendo isso uma particularidade de seu papel, devendo o consultor manter um relacionamento bastante complexo com suas organizações-clientes e com as pessoas que nelas trabalham. E ainda, o consultor não possui qualquer autoridade direta para tomar decisões sobre mudanças e implantá-las; b) segundo, a consultoria é essencialmente um serviço de aconselhamento, o que significa dizer que os consultores não são chamados para dirigir organizações ou para tomar decisões em nome de executivos. Eles são conselheiros e sua responsabilidade se restringe à qualidade e integridade dos conselhos que oferece; c) terceiro, a consultoria é um serviço que provê conhecimento profissional e habilidades relevantes para problemas organizacionais na prática. Identificar problemas, buscar e encontrar informações relevantes, analisar e sistematizar, escolher entre alternativas de soluções, comunicar-se com as pessoas etc., são responsabilidades dos consultores que podem ser considerados como elo entre a teoria e a prática administrativa; d) quarto, a consultoria não é um serviço que oferece soluções milagrosas, mas sim um trabalho difícil, sistemático e disciplinado, baseado na análise objetiva (o mais que possa) dos fatos e na busca de soluções criativas, porém exequíveis.

Mas, porque os clientes contratam consultores? Bellman (1993) acredita que os clientes fazem isso porque esperam que os consultores sejam de alguma ajuda para a situação em que se encontram. Os clientes podem querer somente mais idéias para acrescentá-las às que já têm, ou podem querer habilidades, cenários ou linhas de raciocínio diferentes.

As principais vantagens da utilização de consultoria, para o IBCO (2004b), são: a) visão externa mais ampla, porque é baseada em atividades exercidas numa diversidade de clientes e serviços; b) neutralidade, pois o consultor não faz parte da estrutura, do equilíbrio do poder e das cadeias de lealdade da organização; c) experiência na solução de problemas; d) atenção concentrada, devido ao fato do consultor não ter outras tarefas dentro da empresa; e) alavancagem para a ação, pois o consultor é visto como catalisador e impulsionando o acontecimento das mudanças almejadas; e f) tarefas temporárias, visto que a organização pode contratar consultoria para realizar serviços ou projetos específicos, em lugar de contratar especialistas para logo depois dispensá-los.

Assim, o entendimento da aprendizagem de profissionais, no caso a atividade dos consultores, torna-se importante diante do fato de que esta se baseia no enfrentamento constante de situações novas, a cada projeto, a cada serviço contratado, a cada organização e com diferentes pessoas envolvidas, o que exige destes profissionais não somente a capacidade de aprenderem, mas a existência de oportunidades e liberdades significativas.

## **2.2 – A aprendizagem de profissionais**

Para Merriam e Caffarella (1999), apesar de haver diferenças entre as concepções sobre aprendizagem, a depender da corrente teórica, a maioria tem em comum a noção de mudança, ou seja, todo o processo de aprendizagem resulta em mudança, seja de comportamento, de valores, de atitudes etc daquele que aprende. Uma visão geral proporcionada pelas autoras identifica os enfoques dados pelas diferentes abordagens acerca

da aprendizagem. Nesse sentido, segundo elas, na concepção Behaviorista a aprendizagem ou mudança de comportamento é determinada pelos estímulos do ambiente, focando o comportamento observável. A abordagem Cognitivista tem base na Gestalt e foco no indivíduo, seus modelos mentais, percepção e intuição. Diferentemente dos behavioristas, para os cognitivistas a aprendizagem envolve primeiro a reorganização de experiências para assim entender o estímulo do ambiente. Já os Humanistas como Maslow e Rogers vêem a aprendizagem como potencial de crescimento na qual o indivíduo possui um papel ativo e é capaz de fazer escolhas. Já para os teóricos da Aprendizagem Social, as pessoas aprendem observando outras que fazem parte de um contexto que afeta seu aprendizado. Por fim, para os Construtivistas, a aprendizagem é um processo de construção de significados e o indivíduo é capaz de exercer influência no seu ambiente. Candy (1991), numa introdução ao construtivismo e suas implicações, relata que nesta visão o conhecimento nem é determinado, nem interpretado, é construído e entendido como um artefato social, sendo a aprendizagem vista como um processo ativo de construção de significados e transferência de entendimentos.

Além das diferenças conceituais entre correntes de pensamento sobre aprendizagem, existem ainda diferenças entre a perspectiva dos profissionais e a literatura acadêmica. A primeira enfatiza a criação de organizações que aprendem e a segunda foca os processos de aprendizagem na organização (EASTERBY-SMITH et al, 1998). A literatura acadêmica também aponta diferenças quanto ao conteúdo, ao método de ensino e a base organizacional da educação que ocorre nas universidades e do desenvolvimento de profissionais no ambiente de trabalho. Segundo Fox (1997), o conteúdo da educação nas universidades tende a desenvolver conhecimentos analíticos e críticos das disciplinas, enquanto que o desenvolvimento no trabalho foca os conhecimentos pessoais como gerenciamento do tempo, controle do estresse, negociação etc. Os métodos de ensino utilizados na educação universitária normalmente são os tradicionais: aula, leitura e seminários. Já no desenvolvimento no trabalho, há uma maior diversidade de métodos tendo como foco as práticas ou o aprendizado do dia-a-dia (ou natural). Assim, a mentoria pode ser entendida como um destes métodos que, no caso da consultoria, depende de uma “comunidade de consultores” envolvidos no processo.

Quanto à dificuldade no aprendizado, Argyris (1991) identificou em seus estudos que a maioria dos profissionais, no caso consultores, não sabe como aprender e não sabem aprender com o erro. O autor conclui que, geralmente, os profissionais são bem sucedidos em realizar as suas atividades, mas não refletem na ação (*single-loop-learning*). Como raramente falham, eles não aprenderam como aprender com o erro (*double-loop-learning*), fazendo com que cada vez mais suas estratégias de *single-loop learning* se fortaleçam e os profissionais se tornem defensivos, pouco críticos e coloquem a responsabilidade dos erros nos outros.

Tendo em vista a riqueza e a diversidade literária acadêmica e o campo empírico do estudo, importa mencionar a relevância para este trabalho da Aprendizagem Social, por considerar que as pessoas aprendem observando outras (BANDURA, 1977, *apud* ROBBINS, 2002), sendo isso o que ocorre em qualquer processo de mentoria sendo este formal ou não. Corroborando com esta abordagem, Gherardi, Nicolini e Odella (1998) apontam que os profissionais aprendem com vários atores sociais como os **mentores**, seniores, *experts*, dentre outros, os quais operam conectados com a comunidade de prática, aprendendo e constituindo oportunidades potenciais de aprendizagem, sendo o mentor um ator importante neste processo. Especificamente sobre a mentoria são, a seguir, expostas suas principais idéias.

### 2.3 - Mentoria

A idéia de mentoria é relativamente antiga, datada de 800 a.c., derivada da mitologia grega, quando Odisseu, rei de Ithaca, antes de partir para a guerra de Tróia, confiou a guarda de seu filho, Telêmaco, para Mentor que era a pessoa responsável por preparar Telêmaco para

substituir o pai no comando de suas terras (ENSHER; MURPHY, 1997). Mentor não era responsável apenas pela tutela de Telêmaco, mas por orientar e contribuir para melhor desenvolvê-lo e prepará-lo para que pudesse enfrentar as responsabilidades que teria posteriormente. A partir daí a palavra “mentor” passou a ser utilizada para designar um orientador, conselheiro, amigo, tutor, professor e homem sábio (SHEA, 2001). Mentorado é o termo geralmente utilizado para designar aquele que recebe a orientação do mentor, ou seja, aquele que aprende.

No contexto organizacional, inicialmente, a mentoria era entendida como assistência unilateral dada ao desenvolvimento promovido por um indivíduo mais graduado a um iniciante na empresa (LEVINSON et al, 1978). Higgins e Kram (2001), por sua vez, advertem que os mentores não são apenas pessoas mais graduadas nas empresas, mas também podem ser colegas, pares, parentes, membros da comunidade ou subordinados, desde que estes promovam suporte psicossocial e auxiliem no desenvolvimento da carreira do mentorado (KRAM; ISABELLA, 1985; NOE, 1988). Assim, com base nessa literatura, pode-se conceituar mentoria organizacional como o processo de assistência, técnica e psicossocial, dado por uma pessoa, que pode ser um superior, um par ou um subordinado, a outra, guiando-a e apoiando-a em sua carreira profissional.

A mentoria na prática organizacional pode se dar de duas formas: informal ou formalmente. A primeira, a prática informal de mentoria, caracteriza-se pelo fato deste processo não ser conduzido pela empresa com base em programas e projetos específicos. É, ao contrário, um processo construído espontaneamente nas relações sociais entre pares com interesses similares onde os sentimentos comuns compartilhados, a confiança mútua, o respeito e preocupação humanitária podem fazê-lo emergir (CHAO; WALZ; GARDNER, 1992). No entanto, diante dos benefícios aparentes, tanto para o profissional quanto para a empresa, dos processos de mentoria, alguns gestores de recursos humanos despertaram para investir em programas formais de mentoria nas organizações (ARMSTRONG et al, 2002). O processo formal é administrado ou suportado pela organização e, geralmente, é desenvolvido por meio da designação ou seleção de mentores (CHAO; WALZ; GARDNER, 1992) e seu desenho dependerá do objetivo da organização com tal programa (LANKAU; CHUNG, 1998).

Com objetivo de identificar as características organizacionais que podem inibir ou facilitar a implantação de um programa de mentoria formal, Salgues et al (2004) verificaram que algumas dimensões podem interferir nesta implantação como, por exemplo, normas ou práticas organizacionais, comunicação, cultura organizacional, motivação e estrutura organizacional. Assim, também outros autores acreditam que a mentoria formal não é tão eficiente ou não traz tantos benefícios quanto a informal (CHAO; WALZ; GARDNER, 1992; NOE, 1988), principalmente quando se reconhece a importância dos relacionamentos interpessoais e se acredita que os sistemas formais tendem a criar alianças superficiais (ARMSTRONG et al, 2002). Contudo, é importante ressaltar que o que faz a diferença é a qualidade do relacionamento existente entre mentor e mentorado, independentemente deles estarem fazendo parte de um programa formal de mentoria ou de terem construído a oportunidade de aprendizagem por si mesmos.

Zey (1991) complementa que existem quatro níveis no processo de mentoria. No primeiro, o mentor exerce o papel de professor, investindo seu tempo ao dar instruções e informações ao mentorado. No segundo nível, o mentor presta um suporte pessoal agindo como conselheiro e, portanto, influenciando também na vida pessoal do mentorado. O terceiro nível é o da intervenção organizacional, no qual o mentor pode usar inclusive de sua reputação para interceder pelo mentorado. No quarto e último nível, o mentor apóia e recomenda o mentorado para promoção aumentando a responsabilidade de ambos frente ao grupo social ou organizacional.

Além disso, nota-se que os indivíduos contam, não só com uma pessoa, mas múltiplas, para desenvolverem suporte em sua carreira, fenômeno denominado constelação de relacionamentos (HIGGINS; KRAM, 2001). Esta rede de relacionamento proporciona benefícios para os envolvidos no processo tais como: satisfação no trabalho, socialização (CHAO; WALZ; GARDNER, 1992), redução de *turnover*, desenvolvimento de conhecimento e expertise, progresso e o melhor desenvolvimento na carreira (ZEY, 1988), identidade profissional clara e bem definida e senso de competência (KRAM, 1988), manutenção da cultura organizacional, desenvolvimento dos profissionais, troca de conhecimento e auxílio no processo de *empowerment* (SOUZA et al, 2003). Em suma, os benefícios deste processo não são de ordem exclusivamente organizacional, mas também pessoal e profissional, ou seja, de desenvolvimento humano.

### 3 - Metodologia

A pesquisa é de natureza qualitativa, do tipo estudo de caso descritivo e permitiu o estudo do fenômeno em profundidade dentro de seu contexto. Segundo Hartley (1994 *apud* ROESCH, 1999), reside neste tipo de estudo a capacidade de explorar processos sociais, bem como a possibilidade de examinar um conjunto básico de áreas problemáticas relacionadas à interação social (SJOBERT et al, 1991 *apud* ROESCH, 1999).

O caso foi selecionado de forma intencional buscando atender alguns critérios quanto à seleção da empresa e dos entrevistados (que preferem não ser identificados). A empresa foi selecionada, por atuar na área de consultoria organizacional e ter um programa formal de mentoria implantado. Presente em mais de 120 países e com mais de 100.000 profissionais, a empresa é uma das maiores do mundo no seu segmento, prestando serviços especializados de auditoria, consultoria tributária, gestão de riscos empresariais, consultoria financeira, consultoria atuarial e consultoria empresarial.

No Brasil, esta organização existe há quase 100 anos e conta com aproximadamente 2.600 profissionais e atua com vários escritórios espalhados nas principais capitais. No Recife, o escritório é constituído por cerca de 95 profissionais, sendo 21 na consultoria empresarial dos quais 10 são consultores.

No âmbito do caso estudado, dos 10 consultores elegíveis para a pesquisa, foram entrevistados seis deles tendo os dados sido coletados durante o mês de novembro de 2004. O critério de escolha dos entrevistados envolveu a participação dos consultores no programa de mentoria formal da empresa há pelo menos um ano. O perfil dos entrevistados pode ser visto na Tabela 1. Conforme apresentado, foram entrevistados seis consultores, sendo quatro mulheres e dois homens. O mais novo deles possuía 24 anos e o de maior idade estava com 29 anos. Todos possuíam formação de bacharel em administração, psicologia ou ciências contábeis. Quatro possuíam quatro anos ou mais como funcionários da empresa e apenas dois trabalhavam na empresa há somente um ano.

Tabela 1: Perfil dos consultores organizacionais pesquisados

Formação	Gênero	Idade	Cargo	Tempo na organização
Administração	Feminino	29 anos	Consultora	05 anos
Administração	Feminino	29 anos	Consultora	04 anos
Ciências Contábeis	Feminino	24 anos	Consultora	01 ano
Psicologia	Feminino	29 anos	Consultora	04 anos
Psicologia	Masculino	27 anos	Consultor	04 anos
Psicologia	Masculino	25 anos	Consultor	01 ano

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Como métodos de coleta de dados foram utilizados os documentos institucionais, a observação e a realização de entrevistas semi-estruturadas com os consultores envolvidos no programa de mentoria. Tomando por base a revisão bibliográfica, elaborou-se o roteiro da entrevista semi-estruturada o qual permitiu a captação e o entendimento mais aprofundado acerca da perspectiva do participante como recomenda Roesch (1999). Outro benefício deste método, segundo Taylor e Bogdan (1984), é o entendimento a respeito das experiências ou situações vividas pelos atores investigados. Já a análise dos dados secundários permitiu o entendimento de situações e conceituação da organização com base nas suas premissas institucionais por terem um valor em si mesmas, representando os sistemas e as estruturas da organização onde se insere o programa formal de mentoria analisado (FOSTER, 1994 *apud* ROESCH, 1999). Foram também feitas observações durante as entrevistas as quais foram realizadas no ambiente de trabalho dos consultores permitindo notar algumas peculiaridades deste ambiente. A utilização desses três instrumentos possibilitou a triangulação ou confrontamento dos dados sob diferentes perspectivas que subsidiaram as discussões acerca dos resultados encontrados.

Após a realização e transcrição das entrevistas procedeu-se a análise de seu conteúdo, por meio de inferências básicas a partir do texto, objetivando descrever sistematicamente o teor da comunicação. Esse método visa classificar palavras chaves e observar o conteúdo da comunicação analisada por meio de categorias sistemáticas previamente determinadas (MARCONI; LAKATOS, 1999). Vale ressaltar que tal análise do conteúdo não se fundamentou na contagem e na frequência da aparição de palavras e expressões, mas sim na importância dos comentários e opiniões em relação ao tema pesquisado.

#### **4 – Resultados e discussões**

Os resultados estão subdivididos em três seções que visam, na seqüência, descrever o programa de mentoria formal da organização; analisar a aprendizagem de consultores primeiro na perspectiva do mentorado e depois na da organização.

##### **4.1 - O Programa de Mentoria e os deveres recíprocos dos mentores e mentorados**

De acordo com a análise documental, a relação de mentoria suportada formalmente pela empresa pesquisada está inserida em um programa mundial desta. Esse modelo foi desenvolvido para definir as competências necessárias para que os profissionais realizem globalmente serviços com padrão similar e foi considerado como um dos pilares que apóiam as estratégia de negócios e a respectiva estratégia de Recursos Humanos da empresa.

Segundo os depoimentos e documentos, competências são as áreas de conhecimento, habilidades e atitudes que habilitam os profissionais a serem bem sucedidos em seu trabalho, pelo atingimento de metas e execução das tarefas de maneira eficaz. Podem ser técnicas, quando estão relacionadas à função e à especialização, ou compartilhadas, quando enfatizam o conhecimento, as habilidades e as atitudes.

Esse programa mundial de mentoria visa constituir a base de todos os programas de aprendizagem da firma e está integrado no recrutamento, desenvolvimento de carreira, atividades estratégicas, desempenho gerencial e outros sistemas de recursos humanos, e envolve o ciclo de gerenciamento de desempenho constituído pelo Plano de Carreira e Avaliação de Desempenho específicos da organização.

Para esta empresa, o mentor deve ser escolhido por cada profissional para facilitar seu desenvolvimento e integração na organização e no trabalho. O profissional é encorajado a estabelecer relações com ao menos um mentor de sua escolha dentro de sua área. A relação entre mentor e mentorado deve nascer naturalmente e se desenvolver gradualmente. A única exceção é a de que os mentores escolhidos não podiam ser os gerentes superiores responsáveis pela avaliação de desempenho do profissional a ser mentorado, no intuito de

evitar possíveis influências das relações de autoridade da empresa no processo de mentoria proposto e mesmo no de avaliação. Os mentores, de acordo com o programa de mentoria da empresa, ficam incumbidos de: (a) facilitar e auxiliar o desenvolvimento da carreira; (b) escutar e aconselhar sobre assuntos profissionais e pessoais, respeitando a privacidade; (c) proporcionar um ambiente aberto para discussão de erros e problemas; (d) auxiliar na tomada de decisões; (e) identificar oportunidades de exposição pessoal e demonstrar o potencial do mentorado para a firma; (f) promover o planejamento de carreira e a auto-avaliação de valores, competências e interesses; (g) apoiar, guiar e treinar o mentorado, além de servir como um modelo positivo (pessoal e profissional).

Já os mentorados, para que a relação de mentoria seja bem sucedida, segundo documentos institucionais, devem: (a) reconhecer o relacionamento com o mentor como uma parceria benéfica para ambos; (b) estabelecer um relacionamento sincero e de apoio mútuo com o mentor, compartilhando assuntos profissionais e pessoais e garantindo a confidencialidade dos assuntos abordados; (c) discutir abertamente sucessos e falhas; (d) assumir papel proativo no gerenciamento da sua carreira e manter o mentor atualizado acerca do progresso e das metas estabelecidas; (e) não sobrecarregar ou fazer solicitações não razoáveis ao seu mentor para que este aja em seu benefício.

Este programa de mentoria pode ser caracterizado como formal, de acordo Chao, Walz e Gardner (1992), por ser administrado pela organização e desenvolvido por designação ou seleção de mentores. Ou seja, é formal porque está presente a intencionalidade na definição das relações de mentoria na organização.

O modelo de mentoria proposto pela organização segue os pressupostos estudados na literatura, na qual o mentor proporciona assistência natural, tanto na carreira quanto em aspectos psicossociais (KRAM; ISABELLA, 1985), auxiliando o mentorado em relação a assuntos técnicos e comportamentais, ou seja, abrange atividades múltiplas como *coaching* e aconselhamento (CONWAY, 1995).

#### 4.2 – O processo de aprendizagem dos consultores

Os entrevistados revelaram que uma das maiores fontes de aprendizagem, como anteriormente suposto, é o seu próprio dia-a-dia. Esse aprendizado envolve tanto questões técnicas como a visão sistêmica, o foco em soluções, a visão de mercado e a capacidade de gestão, quanto comportamentais, como a liderança, a imparcialidade, o trabalho em equipe, a preocupação com as pessoas, e a capacidade de dar e receber *feedback*. Além disso, muito do que os entrevistados consideraram terem aprendido estava relacionado com novos projetos da empresa, seja nas suas áreas ou mesmo em outras. Com frequência, os consultores se deparam com novas situações que exigem deles conhecimento e habilidades múltiplas ressaltando, muitas vezes, a importância da experiência e, quando ainda não a tem, o mentor é a fonte de apoio para os novos trabalhos.

A cada trabalho que inicio é um aprendizado, até porque existem organizações diferentes, trabalhos diferentes, pessoas diferentes [...] claro que existem momentos que isso já está sedimentado, mas eu acho que cada projeto é um projeto de aprendizado [Entrevista, 11/2004].

Isso demonstra a relação das atividades de consultoria com a concepção social da aprendizagem e, mais especificamente, da aprendizagem natural, ou do dia-a-dia, onde se faz necessário, por parte do mentorado, experienciar as situações, ouvir e observar aqueles que foram designados para orientá-los nas empreitadas.

Os consultores revelaram também que aprendem de maneira significativa por meio dos relacionamentos com outras pessoas, seja um par, superior hierárquico, mentor, cliente, familiar ou o próprio grupo de trabalho, confirmando a percepção de Gherardi, Nicolini e Odella (1998), na qual os profissionais aprendem com vários atores sociais que operam

conectados com a comunidade de prática. No entanto, os consultores pesquisados esclareceram que boa parte do que aprendem são frutos de metodologias de trabalho da própria empresa e da leitura e busca de modelos pré-existentes. Assim “o aprendizado vem muito disso: livro, internet e modelos da própria empresa” [Entrevista, 11/2004]. Também aprendem, mesmo que com menor intensidade, com programas formais de treinamento, presencial e *e-learning*.

Durante o discurso dos consultores, ficou clara a importância do mentor no seu aprendizado, tanto técnico quanto comportamental. Contudo, quando questionados com relação às modalidades de aprendizagem, ou como eles aprendiam, houve maior ênfase no aprendizado durante a execução das tarefas em si, na prática, com o devido suporte dos mentores para adequar conceitos existentes em contextos diferentes. Na opinião dos entrevistados observa-se que:

A gente pegou modelos das equipes de Salvador e de São Paulo, estudamos o modelo, adequamos à realidade do cliente aqui, [...] porque eu sabia que [aquele] não ia ser adequado, então como eu fiz: pesquisei na internet, em livros, estudei os modelos. Mas depois de tudo isso veio também o trabalho da diretora que deu suporte e fez com que melhorássemos o trabalho [Entrevista, 11/2004].

Minha própria equipe me ajudou muito, dando *feedback* e trocando idéias, isso me ajudou, fez com que eu crescesse profissionalmente, aprendesse, procurasse melhorar [Entrevista, 11/2004].

Essas características encontradas corroboram a visão de Fox (1997) ao conceituar a aprendizagem situada, enfatizando as dimensões prática e social, e fortalecendo a opinião de que o mentor é um ator importante no processo de aprendizagem.

#### **4.2.1 - Aprendendo com o mentor**

Dentre os aspectos que os profissionais acreditam ter aprendido com seus mentores, destacam-se: objetividade, saber negociar com o cliente, postura ao tratar com o cliente, firmeza, segurança, autoconfiança, liderança, imparcialidade, tomada de decisão, visão de mercado, trabalho em equipe e visão sistêmica e foco no plano de carreira. Como pode-se observar, grande parte daquilo que se aprende por parte do profissional, nesta empresa, depende ou sofre influência do mentor. E ainda, o programa formal de mentoria estudado está de acordo com a visão de Noe (1988) na qual o mentor apóia o mentorado tanto em aspectos técnicos quanto psicossociais, pois

[...] Até mudei alguns valores meus. Comecei a enxergar coisas que seriam boas para mim. Ela [mentora] contribuiu na minha vida pessoal e comportamental, como também tecnicamente [Entrevista, 11/2004].

Apesar dos entrevistados mencionarem que aprenderam com familiares ou pares e que eles também os ajudaram em relação ao desenvolvimento da suas carreiras, os mentores da organização tiveram um destaque nesse desenvolvimento. Em sua maioria, tais mentores eram seus superiores hierárquicos diretos, estando às figuras do gerente de projeto e do mentor fundidas em uma só. Isso leva a crer que a atividade de mentoria está relacionada com a formalidade das relações e com a estrutura organizacional e que refletem algo da sua cultura. Dessa maneira, os resultados encontrados por Salgues et al (2004), nos quais algumas dimensões como normas ou práticas organizacionais, comunicação, cultura organizacional, motivação e estrutura organizacional podem contribuir para a manutenção do programa formal de mentoria, estão de acordo com tais aspectos do processo de mentoria encontrados neste estudo. Nesse sentido, mesmo não sendo o mentor formal o responsável pela avaliação

de desempenho do mentorado, foram construídas relações de mentoria informais com tais superiores, em alguns casos, revelando a não rigidez do programa analisado. De acordo com a opinião de alguns entrevistados,

Sempre que preciso eu corro para minha mentora, apesar dela ser minha diretora, eu a escuto muito. Ela é minha **mentora informal** e me dá suporte em vários aspectos, até pessoal. Eu tenho mais abertura com ela e eu busco isso [Entrevista, 11/2004] [sem grifos no original].

Quando fui fazer um trabalho em outra área, em outro Estado, tive pouco contato com meu mentor [formal]. Mas o gerente do projeto ocupou este lugar, me orientando, inclusive quanto a questões de carreira, não só do projeto [Entrevista, 11/2004].

Alguns profissionais também tinham mentores de fora da empresa, mas com eles também havia uma relação hierárquica ao iniciarem a relação de mentoria. Foi constatado nas entrevistas que todos os consultores tiveram dois ou mais mentores durante sua carreira profissional, o que converge com a opinião de Higgins e Kram (2001) de que os indivíduos contam com várias pessoas para desenvolverem sua carreira (constelação de relacionamentos).

Os mentores tinham como características o compromisso com o desenvolvimento profissional dos mentorados que ia além dos objetivos organizacionais. Eram vistos como exemplo a ser seguido, eram pessoas abertas, objetivas, transmitiam confiança, orientavam quanto a questões técnicas e pessoais e identificavam oportunidades para seus mentorados. Sendo assim, o processo de mentoria na firma estudada passa por todos os níveis identificados por Zey (1991), no qual o mentor investe seu tempo ao dar instruções e informações ao mentorado, presta um suporte pessoal, aconselhando e influenciando, portanto, na sua vida, além de intervir pelo mentorado na organização, apoiar e recomendar o mentorado para novas oportunidades. Sob o ponto de vista dos entrevistados:

Eles [mentores] não se preocupavam somente com o trabalho, mas além do trabalho, com o meu desenvolvimento profissional e pessoal [Entrevista, 11/2004].

Acho que ele [mentor] foi quem fez com que eu aparecesse aqui na empresa [Entrevista, 11/2004].

Na percepção dos entrevistados, dentre as metodologias usadas pelos mentores, estão o *feedback* na hora, preocupação com a pessoa, delegação de tarefa, indicação de livros e material para estudo e exposição a novas oportunidades sendo estas vistas como adequadas ao processo de aprendizagem e muitas vezes estimulantes. Além disso, devido ao relacionamento aberto com os mentores e o próprio ambiente físico e cultural da empresa, os encontros informais com os mentores aconteciam constantemente, a depender da necessidade do mentorado, apesar de alguns consultores acharem que os encontros formais deveriam acontecer com maior frequência.

Sem dúvida o trabalho do mentor agrega muita coisa a pessoa e ao profissional. **Sai daquela coisa fria de empresa** que só vê resultados e não vê o que na verdade dificulta esse resultado. [...] O mentor ajuda, acompanha e vê o desenvolvimento [Entrevista, 11/2004] [sem grifos no original].

Sem dúvida, só influenciou. São pessoas que viraram espelhos. Incentivaram comportamentos. Foi uma porta aberta porque alguém quis abrir, sem obrigação [Entrevista, 11/2004].

Todos concordam que ter tido um mentor ajudou no aprendizado e no desenvolvimento de suas carreiras. Contudo, um dos consultores mencionou que sem força de vontade, nada seria possível, mesmo com o mentor.

#### 4.2.2 - Aprendendo com a organização

De modo geral, a empresa facilita, ajuda e dá suporte ao aprendizado dos consultores. Esta disponibiliza para os profissionais tecnologias, modelos e resultados de trabalhos realizados por escritórios em diversos países e oferece cursos de e-learning, que ficam disponíveis para os profissionais na intranet da firma. Os consultores têm treinamentos sobre os sistemas que usam sempre que esses são atualizados, além do próprio programa formal de mentoria que visa a aprendizagem e o desenvolvimento dos funcionários. Assim, “o que sou hoje profissionalmente devo à empresa, aprendi muito aqui [Entrevista, 11/2004].

As observações também serviram para fortalecer esses dados obtidos nas entrevistas. O ambiente de trabalho facilitava a interação e a comunicação, pois os consultores e gerentes dividiam o mesmo espaço físico em baias abertas. A sala dos sócios e diretores tinham janelas de vidro e portas que se mantinham constantemente abertas, mesmo quando haviam pessoas reunidas com eles.

Por outro lado, alguns entrevistados reclamaram que a empresa deveria prover mais tempo livre para a leitura e mais treinamentos formais para os consultores, pois, apesar deles poderem participar dos cursos abertos que a empresa oferece para o mercado, eles acreditavam que deveriam ter mais treinamentos internos e específicos. Conforme o depoimento abaixo.

Às vezes acho que deveríamos ter mais treinamentos formais na empresa. Já as ferramentas que temos facilitam [o aprendizado] [Entrevista, 11/2004].

Especificamente em relação ao programa formal de mentoria, houve divergência de opiniões entre os consultores entrevistados. Alguns acreditavam que o fato de seu superior hierárquico não poder ser seu mentor formal na organização gerava problemas, pois eles eram as pessoas que mais se preocupavam com suas carreiras e que estavam mais próximas e acabavam por exercer o papel de mentor, mesmo antes da formalização do programa na empresa. Outros mencionaram que o programa formal permitia viabilizar seus planos de carreira por favorecer encontros sistemáticos para discutirem essa questão. Já a informalidade anterior fazia com que isso deixasse de ser prioridade para eles. Independente do debate a favor ou contra a formalização, é a qualidade do relacionamento entre o mentor e mentorado que faz a diferença. Armstrong et al (2002) identificou, por exemplo, que os sentimentos comuns compartilhados, a confiança mútua, o respeito e preocupação humanitária que são construídos na relação no dia-a-dia do trabalho fazem o processo de mentoria emergir, sendo a formalização desse processo mera consequência.

Os resultados também demonstram que os consultores pesquisados aprendem com os erros que cometem na organização durante a realização de trabalhos e que refletem durante a ação, contrariando um pouco os resultados de Argyris (1991) que identificou em seus estudos que consultores não sabem como aprender e não sabem aprender com o erro. Para a organização pesquisada, é melhor tentar e errar, do que não decidir, ignorar ou não perceber uma situação. Neste sentido, o erro é diferente da negligência, sendo melhor tentar e errar do que ser passivo. Os consultores também aprendem em campo, com seus clientes e com o *feedback*, sendo este um aspecto relevante para se aprender com o erro, tal como se observou nas entrevistas.

[...] Por diversas situações me senti encurralada, mas eu dei a resposta necessária. Também teve vezes que eu não consegui, não sabia fazer, mas também aprendi [Entrevista, 11/2004].

Quando acontecia algo que eu não tinha dado uma resposta a contento, ela falava na hora, para corrigir a situação. Era como o técnico Bernardinho do vôlei, o time é o melhor do mundo, pode está ganhando dez pontos na frente, mas se comete um errinho, ele para o jogo na hora, para que as conseqüências não sejam maiores. Ela [mentora] era assim. Mas não era de forma coercitiva [Entrevista, 11/2004].

Assim, evidenciou-se no caso em questão que os mentores são também fonte de reflexão quando se posicionam de maneira aberta e sincera com seus mentorados, apoiados por uma estrutura organizacional que permite a informalidade visto que o programa de mentoria em questão, por mais formal que possa ser considerado, não impede relações informais de mentoria também consideradas essenciais para o processo de aprendizagem. Assim, diante de uma tarefa delegada “quando não estava da melhor maneira a mentora me orientava, dando-me espaço para que eu falasse e me oferecia caminhos para melhorar” [Entrevista, 11/2004]. Esta constatação indica a importância da qualidade da relação mentor-mentorado mais do que o fato desta ser formal ou não.

## **5 – Considerações finais**

A pesquisa permitiu conhecer melhor sobre o processo de aprendizagem e de mentoria de consultores e como eles aprendem por meio do programa de mentoria formal numa determinada organização. Os resultados indicam que os mentores da empresa se confundem com os gerentes de projeto, os quais têm a prática de contribuir para o desenvolvimento de seus subordinados, prestando um apoio técnico e psicossocial, demonstrando que a mentoria está arraigada na cultura da organização pesquisada e independe, em certa maneira, de seu grau de formalização. Pode-se, ainda, inferir que a linha de autoridade formal exerce influência no programa de mentoria de modo que alguns consultores estabelecem relações informais de mentoria com seus superiores, mesmo não sendo formalmente permitidas. Ou seja, mesmo estando estabelecido no programa que os mentores devem ser escolhidos pelos profissionais contanto que não sejam seus superiores responsáveis pela sua avaliação de desempenho, emergem relações informais de mentoria entre alguns profissionais e seus superiores por serem estes considerados essenciais para o desenvolvimento de suas carreiras.

De maneira geral, os consultores aprendem mais em seu ambiente natural de trabalho, através de metodologias da empresa e na interação social com mentores, clientes, gerentes de projetos e grupo de trabalho, do que em treinamentos formais ou leitura, embora também façam uso desses métodos tradicionais. Normalmente os consultores têm, ou tiveram, mais de dois mentores durante sua carreira profissional, tendo os conhecido no ambiente de trabalho. Percebe-se que a designação de somente um mentor pelo programa de mentoria não está sendo suficiente no apoio à carreira e ao trabalho dos consultores que estão iniciando na empresa.

Além dos mentores, como pôde ser percebido, a organização tem o potencial de facilitar o aprendizado dos seus profissionais, fornecendo apoio tecnológico para suportar esse processo e proporcionando um ambiente físico e social favorável à comunicação e à interação. Além disso, a criação do próprio programa de mentoria formal que visa o desenvolvimento de competências e o favorecimento da aprendizagem dos profissionais, gera benefícios de ordem pessoal, profissional e, conseqüentemente, organizacional, desde que este programa não enrijeça as potenciais relações informais de mentoria que possam emergir. No entanto, tais programas o mais que possam devem permitir o surgimento de relações informais de mentoria, uma vez que o que importa é a qualidade da relação mentor-mentorado e não o fato de ser esta formal ou informal. Assim, pode-se inferir que nem todas as empresas estão aptas a implantar um programa deste tipo ou mesmo que cada programa deve se basear na cultura organizacional da qual faz parte.

Por fim, a presente pesquisa pretendeu estimular os estudos nas atividades de consultoria em outras empresas, regiões e ambientes organizacionais, bem como em outras atividades de trabalho, principalmente naquelas onde os profissionais sentem no seu dia-a-dia fortes estímulos e necessidades de aprenderem continuamente. Ressalta-se, ainda, a importância de se construir um panorama sobre a prática de mentoria no Brasil diante da crescente importância que este fenômeno vem adquirindo na academia e na prática das organizações. Contudo, embora este estudo não possa ser generalizado por questões metodológicas, o mesmo procurou contribuir para o melhor entendimento do fenômeno da aprendizagem de consultores e da aprendizagem por meio, especificamente, da mentoria formal.

## 6 - Referências Bibliográficas

- AKIN, G. Varieties of managerial learning. **Organizational Dynamics**, Autumn, 1987.
- ARGYRIS, C. Teaching smart people how to learn. **Harvard Business Review**, v.69, n.3, p.99-109, May/June, 1991.
- ARMSTRONG, S. J.; ALLINSON, C. W.; HAYES, J. Formal mentoring systems: an examination of the effects of mentor/protégé cognitive styles on the mentoring process. **Journal of Management Studies** 39:8, December, 2002.
- BELLMAN, G. M. **A Vocaç o de Consultor**. São Paulo: Makron, 1993.
- CANDY, P. Understanding the individual nature of learning. In: \_\_\_\_\_. **Self direction for lifelong learning: a comprehensive guide to theory and practice**. San Francisco: Jossey-Bass, 1991. Cap.8, p.249-278.
- CHAO, G. T., WALZ P. M., GARDNER, P. D. Formal and informal mentorships: a comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. **Personnel Psychology**, 45: 619-636, 1992.
- CONWAY, Christopher. Mentoring in the mainstream. **Management Development Review**, Vol. 8, 27-30, 1995.
- DTT - DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. **Pesquisa sobre políticas e práticas de capital humano no Brasil**. 2002. Disponível em <<http://www.deloitte.com.br/...>> Acesso em 2002.
- EASTERBY-SMITH, M.; SNELL, R.; GHERARDI, S. Organizational learning: diverging communities of practice. **Management Learning**, v.29, n.3p.259-272, 1998.
- ENSHER, E. A., MURPHY, S. E. Effects of race, gender, perceived similarity, and contact on mentor relationship. **Journal of Vocational Behavior**, 50(3): 460-481, 1997.
- FOX, S. From management education and development to study of management learning. In: GHERARDI, S., NICOLINI, D., ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations. **Management Learning**, v. 29, n. 3, p.273-297, 1998.
- HIGGINS, M. C.; KRAM, K. E. Reconceptualizing mentoring at work: a developmental network perspective. **Academy of Management Review**. 26: 246-288, 2001.
- HUBER, Nick. **Employers take a risk by not training their trainers**. Computer Weekly. Business Source Premier. Great Britain. p. 53, 2004
- IBCO – Instituto Brasileiro dos Consultores de Organiza o. 2004a. **Código de  tica**. Disponível em <[http://www.ibco.org.br/codigo\\_port.htm](http://www.ibco.org.br/codigo_port.htm)> Acesso em 20/11/2004.
- IBCO – Instituto Brasileiro dos Consultores de Organiza o. 2004b. **Consultoria de organiza o uma atividade relevante para o desenvolvimento do Brasil**. Disponível em <[http://www.ibco.org.br/apres\\_port.htm](http://www.ibco.org.br/apres_port.htm)> Acesso em 20/11/2004.
- KRAM, K. E. **Mentoring at work: developmental relationships in organizational life**. Boston, EUA: University Press of America, 1988.
- KRAM, Kathy E., ISABELLA, Lynn A. **Mentoring alternatives: the roles of peer relationships in career development**. *Academy of Management Journal*. 28 : 110 - 132, 1985.

- KUBR, M. **Consultoria: um guia para a profissão**. Rio de Janeiro: Ed. Guanabara, 1986.
- LANKAU, M. J; CHUNG, B. G. Mentoring for line-level employees. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 39: 6, p. 14, Dec 1998.
- LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning: legitimate peripheral participation**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1991.
- LEVINSON, D. J., DARROW, C. N., KLEIN, E. B., LEVINSON M. A., MCKEE, B. **The Seasons of a man's life**. New York: Knopf, 1978.
- MARCONI, M. A. LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 4. ed. São Paulo : Atlas, 1999.
- MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- MERRIAM, S.; CAFFARELLA, R. Key theories of learning. In: \_\_\_\_\_. **Learning in adulthood: a comprehensive guide**. San Francisco: Jossey-Bass, 1999. Cap. 11, p. 248-266.
- NOE, R. A. An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationship. **Personnel Psychology**, 41: 457-479, 1988.
- RICHTER, I. Individual and organizational learning at the executive level. **Management Learning**, v. 29, n.3, 1998.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos**. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1999.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SALGUES, L. J. V.; DIAS, S. M. R. C.; MORAES, I. C. **Processo de mentoria: existência de múltiplos mentores e as características de uma relação de mentoria**. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós- Graduação em Administração - ENANPAD. 26., 2004, Curitiba-PR. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. CD-ROM.
- SCHEIN, E. H. **Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Ed. Edgard Blücher, 1972.
- SHEA, Gordon F. **Mentoring: como desenvolver o comportamento bem sucedido do mentor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- SOUZA, D. C.; DOURADO, D. C.; GOMES, R. **A realidade observada de um programa de mentoria: O que a máscara esconde? O caso de uma multinacional de consultoria**. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós- Graduação em Administração - ENANPAD. 27. 2003, Atibaia-SP. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. CD-ROM.
- TAYLOR, S., BOGDAN, R. **Introduction to qualitative research methods: the search for meanings**. 2. ed. USA : John Wiley and Sons, 1984.
- ZEY, Michael G. A mentor for All. **Personnel Journal**, January 1988.
- ZEY, Michael G. **The mentor connection: strategy and alliances in corporate life**. New Brunswick : Transaction Publishers, 1991.