



## O MENTORING, O MENTEE E A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

### REVISÃO INTEGRATIVA

MORAES, Leonard Almeida De <sup>1</sup>

MORAES, Leonard Almeida De. **O mentoring, o mentee e a aprendizagem organizacional**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 05, Ed. 08, Vol. 11, pp. 83-100. Agosto de 2020. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/psicologia/mentoring>

### RESUMO

A mentoria é um modelo amplamente difundido para que se possa transferir conhecimento de uma pessoa para outra através de uma relação próxima e de vivência do mentee sobre a orientação do mentor. O *mentoring* no contexto organizacional tem se mostrado uma efetiva prática de aprendizagem organizacional através da gestão de pessoas. Este artigo buscou reunir os conceitos de aprendizagem individual na aprendizagem organizacional, mentee no contexto da mentoria a fim de compreender o *mentee* no contexto da aprendizagem organizacional. Foram considerados para a revisão integrativa de literatura um total de 36 artigos, quais foram divididos em quatro categorias: abordagem qualitativa, abordagem quantitativa, tecnológica a partir de uma visão qualitativa e tecnológica a partir de uma visão qualitativa. Como compreensão da pesquisa, o *mentoring* apresenta desenvolvimento pessoal e profissional seja no contexto organizacional ou em outros espaços da vida. Mesmo na organização, o mentee se desenvolve tanto profissionalmente como pessoalmente, pois o processo da relação próxima não se restringe aos conhecimentos técnicos. Ao extrapolar a tecnicidade do conhecimento organizacional à medida que queremos desenvolver competências e gestão, esse conhecimento passa a ser não somente da organização, mas das pessoas e suas

---

<sup>1</sup> Mestrando em Engenharia e Gestão do Conhecimento.



histórias de vida. Sugerimos também, 3 propostas de pesquisas futuras a partir da contribuição dos autores utilizados neste artigo.

Palavras-chave: *mentoring*, *mentee*, aprendizagem organizacional.

## 1. INTRODUÇÃO

O conhecimento na era da informação é considerado o principal ativo das organizações. Quanto mais complexo, menos formalizado este conhecimento se apresenta, em que não é possível armazená-lo em manuais e orientações. Quando falamos em processo de gestão e visão organizacional, no desenvolvimento de pessoas para funções estratégicas e de gestão de pessoas, esse conhecimento se apresenta cada vez mais tácito, ou seja, nas pessoas.

A mentoria é um modelo amplamente difundido para que se possa transferir conhecimento de uma pessoa para outra através de uma relação próxima e de vivência do mentee sobre a orientação do mentor. Apesar de ser um processo bastante utilizado nas organizações, não é notório seu reconhecimento enquanto processo de aprendizagem organizacional.

A aprendizagem organizacional busca compreender os aspectos de aprendizagem nas organizações, sejam em nível de indivíduo, grupo ou organização. A partir deste conceito, a relação da aprendizagem organizacional com a mentoria estaria intrinsicamente ligada aos processos que iniciam com a aprendizagem das pessoas, em nível individual, passando pelo nível de grupo, atingindo assim a organização (CHEN; ZHONG-HUA, 2014).

Este artigo de revisão sistemática integrativa de literatura buscou reunir pesquisas recentes e relevantes na conceituação das bases de pesquisa *Scopus* e *Web of Science*, nos últimos 5 anos de produção científica. A sistematização da revisão busca a possibilidade de que ela possa ser refeita a partir da utilização dos mesmos critérios e a integração por seu objetivo de reunir conhecimentos propondo um olhar avançado a partir da combinação de estudos.



## 2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DE REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA

Este artigo é uma revisão integrativa da literatura com o objetivo de reunir, combinar e sintetizar trabalhos recentes sobre os temas mentoria e aprendizagem organizacional em nível de análise individual com o viés de observação a partir do sujeito do mentee. A revisão integrativa tem como contribuição a compreensão mais abrangente sobre determinado fenômeno a partir da integração de pesquisa para o desenvolvimento teórico e possibilidade de aplicação prática e política. (WHITTEMORE; KNAFL, 2005)

Para a reunião dos artigos e textos nos quais esta revisão foi baseada, utilizamos o método de revisão sistemática. Este método permite que seja possível a partir da utilização do protocolo da pesquisa reproduzir o resultado das buscas realizadas, possibilitando clareza dos dados coletados e reprodução da pesquisa. (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011)

Sendo assim, esta pesquisa é classificada como uma revisão sistemática integrativa de literatura a partir da combinação destes dois métodos. Pesquisamos a combinação das palavras-chave “*mentee*” e “*mentoring*” e a combinação de “*organization learning*” e “*individual learning*” nas bases Web of Science e Scopus. Utilizamos como critério de refinamento de dados trabalhos publicados nos últimos 5 anos, nos quais encontramos ao todo 510 publicações. Por fim, na combinação final de todos os conceitos, encontramos 1 artigo. O QUADRO 1 abaixo, permite compreendermos o detalhamento dos resultados:

Quadro 1: Resultado da busca sistemática.

<i>Palavras-chave</i>	<i>Web of Science</i>	<i>Scopus</i>
<b>“<i>Mentee</i>” e “<i>Mentoring</i>”</b>	55	355



<b>“Organizational Learning” e “Individual Learning”</b>	42	58
<b>Total de publicações</b>	510	

Fonte: elaborado pelo autor.

Dentre os 510 resultados, utilizamos o critério de relevância das bases de pesquisa para selecionarmos os 10 mais relevantes em cada tema e base. Particularmente nos termos “*mentee*” e “*mentoring*”, devido a quantidade de publicações na área da saúde, restringimos filtros para selecionar somente publicações nas áreas de psicologia, estudos sociais e gestão. Sendo assim, tivemos como base da revisão sistemática integrativa de literatura 40 artigos, sendo estes, os que estavam disponíveis e a partir do critério de relevância e 1 artigo da combinação final de todos os conceitos.

### 3. RESULTADOS E INTERPRETAÇÃO

Dentre os 41 artigos analisados, foram encontrados 4 artigos em duplicidades nas bases, sendo 2 artigos relacionados a “*mentee*” e “*mentoring*” e 2 artigos relacionados a “*organizational learning*” e “*individual learning*”. Um artigo sobre os termos “*organizational learning*” e “*individual learning*” foi descartado por não tratar do tema. Ao fim, foram considerados para a revisão integrativa de literatura um total de 36 artigos.

A escrita de língua inglesa foi predominante na apresentação dos resultados, em que dos 36 estudos, somente 1 foi escrito em língua portuguesa e todos os demais em língua inglesa. Já no que se refere ao país origem dos artigos, são ao todo 16 diferentes países, com predomínio dos Estados Unidos da América, Canadá e Austrália. Destacamos principalmente a presença dos artigos americanos sobre os termos “*mentee*” e “*mentoring*”, em que dos 18 estudos, 11 tem origem americana. Já nos artigos sobre “*organizational learning*” e “*individual learning*” houve uma pluralidade de origens, dos 17 estudos, temos 13 origens diferentes.



Quanto a abordagem de pesquisa, dividimos os estudos em quatro categorias: abordagem qualitativa, abordagem quantitativa, tecnológica a partir de uma visão qualitativa e tecnológica a partir de uma visão quantitativa. A maior parte das pesquisas, 18 artigos, são de abordagem qualitativa. Os autores apresentados em negrito no QUADRO 2 abaixo são os quais foram encontrados em ambas as bases.

Quadro 2: Abordagens das pesquisas utilizadas.

Abordagem da Pesquisa	“Mentee” e “Mentoring”	“Organizational Learning” e “Individual Learning”
Qualitativa	<b>10 ARTIGOS</b>  BUZZANELL; D'ENBEAU, 2014;  KELLER et. al., 2014;  WEILER, et. al., 2014;  BUZZANELL et. al., 2015;  GONÇALVES et. al., 2017;  HOLTBRÜGGE; AMBROSIUS, 2015;  <b>KUPERMIDT et. al., 2017;</b>  <b>ROBERTS;</b> <b>BIRMINGHAM, 2017;</b>  GEESA; LOWERY; CCONNELL, 2018;  MACKIE, 2018;	<b>08 ARTIGOS</b>  <b>DÖÖS; JOHANSSON;</b> <b>WILHELMSON, 2014;</b>  DUFFIELD; WHITTY, 2014;  SMOLARCZYK; HAUER, 2014;  MCMILLAN, 2016;  SISSON; RYAN, 2016;  BRYAN, 2017;  FRAQUETI et. al., 2017;  VAN DE VEN; BECHARA; SUN, 2017;



Quantitativa	<b>06 ARTIGOS</b>  NAPOLITANO et. al., 2014;  BOWERS et. al., 2016;  CHEN et. al., 2016;  LEE et. al., 2016;  SUFFRIN; TODD; SÁNCHEZ, 2016;  LIU; YE; GUO, 2018;	<b>06 ARTIGOS</b>  CHEN; ZHONG-HUA, 2014;  <b>DAYARAM; FUNG, 2014;</b>  FROEHLICH; SEGERS; VAN DENBOSSCHE, 2014;  YU; CHEN, 2015;  MAHMOUDI et. al., 2018;  ANDERSON JUNIOR; LEWIS, 2019;
Tecnológica Qualitativa	<b>02 ARTIGOS</b>  SCHWARTZ; RHODES, 2016;  WEINBERG, 2019;	<b>01 ARTIGOS</b>  USMAN; AHMAD; BURGOYNE, 2018;
Tecnológica Quantitativa	<b>NÃO HÁ.</b>	<b>02 ARTIGOS</b>  GAETA et. al., 2015;  PAPAGEORGIU, 2018;

Fonte: elaborado pelo autor

Os 5 artigos de abordagem tecnológica tiveram por objetivo a construção de modelos ou *frameworks* os quais 3 foram aplicados à aprendizagem organizacional e 2 em relação a mentoria. Dentre todos os artigos resultados desta pesquisa, somente 1 teve como método a revisão de literatura aplicada a mentoria. Por fim, o único artigo resultado da combinação dos termos “mentee”, “*mentoring*”, “organizational learning”



e “individual learning” é um estudo de caso qualitativo. (HARRIS; CHENG; GORLEY, 2015)

### **3.1 A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM NÍVEL DE INDIVÍDUO**

É difuso na literatura de aprendizagem organizacional que esta é um processo que ocorre em níveis, sendo eles: indivíduo, grupo, organização e, ainda, entre organizações. (ANDERSON JUNIOR; LEWIS, 2014; CHEN; ZHONG-HUA, 2014; DAYRAM; FUNG, 2014; DÖÖS; JOHANSSON; WILHELMSON, 2014; FROEHLICH; SEGERS; VAN DEN BOSSCHE, 2014; GAETA et. al., 2014; SMOLARCZYK; HAUER, 2014; YU; CHEN, 2015; MCMILLAN, 2016; FAQUETI et. al., 2017; VAN DE VEN; BECHARA; SUN, 2017; BRYAN, 2017; MAHMOUDI et. al., 2018; PAPAGEORGIU et. al., 2018; USMAN; AHMAD; BORGONYNE, 2018) A partir deste entendimento, consideraremos a percepção dos autores com relação ao nível de indivíduo dentro do processo da aprendizagem organizacional.

A aprendizagem em nível de indivíduo é compreendida como a base para a possibilidade de uma aprendizagem organizacional. Contudo, essa percepção não é denotada a partir do isolamento de indivíduos, pois a aprendizagem acontece na interação. (DAYRAM; FUNG, 2014; MAHMOUDI et. al., 2018) O indivíduo é considerado a menor unidade da aprendizagem organizacional, o ponto de partida e sua base. O crescimento do conhecimento organizacional é derivado do crescimento do conhecimento das pessoas da organização (CHEN; ZHONG-HUA, 2014)

A aprendizagem organizacional é um processo cíclico que vai da crença pessoal aos comportamentos individuais, ao comportamento organizacional, ao feedback do ambiente e, finalmente, retorna às crenças pessoais; em outras palavras, a aprendizagem organizacional começa na aprendizagem individual e, eventualmente, retorna à aprendizagem individual. Uma vez que a experiência da aprendizagem individual tenha sido resumida e mesclada em sistema, processo ou estrutura organizacional, a aprendizagem individual se transforma em aprendizagem organizacional. (CHEN; ZHONG-HUA, 2014, p. 983)

A aprendizagem organizacional por si só não pode participar de todos os processos de aprendizagem, pois eles acontecem nos indivíduos. Ela acontece a partir da



combinação das atividades individuais. Sendo este nível a base para a possibilidade do aprender da organização, impulsionar esse processo impulsiona também a aprendizagem em nível organizacional. A aprendizagem organizacional seria definida como a compreensão direta no nível individual, a convergência e interpretação no nível de grupo e a formalização ou institucionalização no nível de organização. (CHEN; ZHONG-HUA, 2014)

O indivíduo é a principal entidade de aprendizagem e a principal fonte de transformação organizacional. A aprendizagem individual fornece subsídios para a aprendizagem de grupo e da organização. (YU; CHEN, 2015) A consideração do que é possível aprender não é um processo único e individual, pois é relevante aos indivíduos o que já é conhecido ou valorizado pelos membros da organização, existem inúmeros fatores, dentre eles, sociais, intelectuais, etc. (CHEN; ZHONG-HUA, 2014) Da mesma forma que a organização influencia a aprendizagem do indivíduo, o indivíduo por sua vez gera impacto na aprendizagem da organização.

A aprendizagem individual é um processo para a vida toda, em que a pessoa por si só carrega aprendizados da vida para a organização. No ambiente organizacional ela também pode aprender o que a própria história da organização construiu enquanto conhecimento. (SMOLARCZYK; HAUER, 2014)

O Ciclo de Aprendizagem de Kolb (KLC) é uma abordagem bastante difundida na literatura que tem como fundamento a aprendizagem enquanto experiência. O conhecimento é criado a partir da transformação pela experiência do indivíduo. As teorias de aprendizagem individual são importantes para a compreensão da aprendizagem em si, todavia é entendido que a aprendizagem organizacional compreende um processo dinâmico qual pode ser muito mais complexo e não satisfeito pelas teorias de aprendizagem individual. (SMOLARCZYK; HAUER, 2014)

Dentre os *frameworks* de aprendizagem organizacional mais citados nesta revisão, temos o “*framework* dos 4i” de Crossan, Lane e White (1999). Este estudo compreende a aprendizagem organizacional como de natureza dinâmica que ocorre em níveis, por meio de quatro processo: intuição, interpretação, integração e





institucionalização a organização aprende. Em nível de indivíduo, podemos compreender a intuição enquanto aprendizagem unicamente do indivíduo, enquanto nos demais processos, o indivíduo está em contato com o grupo e com a organização como um todo. (*apud* SMOLARCZYK; HAUER, 2014; SISSON; RYAN, 2016; BRYAN, 2017; FAQUETI et. al., 2017)

Compreender a aprendizagem individual possibilita uma melhor compreensão sobre as possibilidades de resultado a nível organizacional. O indivíduo é capaz de aprender e intervir na organização a partir da institucionalização de novos conhecimentos nos sistemas organizacionais. Seria este um primeiro passo: compreender o indivíduo dentro da aprendizagem organizacional. (BRYAN, 2017)

O conhecimento em nível de indivíduo é altamente tácito e pessoal, o que dificulta a possibilidade de compartilhamento do conhecimento pela própria dificuldade de comunicação desse conhecimento. Neste contexto, é possível que a partir do aumento da interação entre indivíduos o conhecimento consiga ser disseminado. Um comportamento pró-social, em que os colaboradores estão dispostos a compartilhar conhecimento pode iniciar em nível de grupo e, por fim, em nível de organização ou até mesmo interorganizacional. (DAYRAM; FUNG, 2014)

Como aspecto elementar ao desenvolvimento dos processos de aprendizagem, a cultura de aprendizagem tem como potencial integrar equipes e a organização, a fim de incrementar a aprendizagem organizacional. A cultura possibilita a organização de alguma forma conceba processos de criação, integração e disseminação do conhecimento, tendo como pressuposto que essa atitude é possível no ambiente organizacional. (DAYRAM; FUNG, 2014) O desafio da organização é desenvolver essa cultura de aprendizagem organizacional, em que existem práticas e processos concretos de aprendizagem, e uma liderança que apoie e reforce essas iniciativas. (PAPAGEORGIU et. al., 2018)

A aprendizagem organizacional efetiva se sustenta a partir de uma cultura positiva da aprendizagem. Os funcionários podem ser facilmente encorajados a participar de atividades de desenvolvimento profissional relacionadas em uma atmosfera e clima de aprendizagem. Desde que



todo aprendizado organizacional começa com os indivíduos, o compromisso de um aprendiz para aprender se torna a chave para o estabelecimento de uma cultura de aprendizagem e faz a organização melhorar continuamente. (YU; CHEN, 2015, p. 1)

Papageorgiou et al. (2018) reforçam sobre o olhar ao indivíduo para o desenvolvimento organizacional. Antes de tudo, é necessário reconhecer a capacidade de aprendizagem individual, na qual é considerado que cada pessoa possui pontos fortes e limitações e que, a partir desta noção, seria possível adequar os processos de aprendizagem individual e assim aumentar o sucesso individual; conseqüentemente, o da organização também.

Uma atenção no processo individual poderia alavancar o resultado da aprendizagem em nível de organizacional. Apesar do reconhecimento da criticidade da aprendizagem em todos os níveis, a compreensão dos fatores que interferem na aprendizagem individual e coletiva ainda é incompleta. (ANDERSON JUNIOR; LEWIS, 2014) Para que uma organização possa se tornar uma organização de aprendizagem a gestão precisa incentivar a aprendizagem nos diferentes níveis, incluindo o individual. Neste nível, os gestores podem facilitar que seus colaboradores desenvolvam habilidades pessoais e profissionais que ajudem a construir uma competência organizacional. (YU; CHEN, 2015)

Apesar dos diferentes níveis de aprendizagem, em qualquer momento, o nível de indivíduo entrara em contato com o conhecimento organizacional. Neste fato, destaca-se que toda interpretação feita pelo indivíduo utilizará o seu próprio conhecimento como filtro desta interpretação. Sendo assim, o indivíduo sempre atuará no processo de aprendizagem organizacional. (MCMILLAN, 2016)

### **3.2 O MENTEE NO CONTEXTO DO MENTORING**

O *mentoring* é compreendido com um processo natural e tem sido utilizado por diversos lugares e gerações em todo o mundo com o intuito de transmitir cultura, habilidades e conhecimento. As relações naturais tendem a ser mais duradouras e



com melhores resultados ao compararmos com as relações formais. (SCHWARTZ; RHODES, 2016)

A definição formal de *mentoring* é uma relação de cuidado e assistência entre dois indivíduos: mentor e *mentee*. (BUZZANELL et. al., 2015) Esse processo tem como objetivo o desenvolvimento de um indivíduo através da carreira, atenção psicossocial, exposição a experiências de aprendizagem e modelagem de funções. Os benefícios do modelo são observados a partir da qualidade da relação de troca entre mentor e *mentee*, na qual ambos poderão se desenvolver. (BUZZANELL; D'ENBEAU, 2014)

Ao interpretar a mentoria como uma forma de troca social, isso pode envolver três formas de apoio social, nomeadamente apoio relacionado com carreiras, apoio psicossocial e modelagem. O apoio relacionado à carreira refere-se a patrocínio, exposição, visibilidade, *coaching*, proteção e atribuições desafiadoras. O apoio psicossocial inclui aceitação, confirmação, aconselhamento e amizade. Finalmente, a modelagem de papéis oferece ao aprendiz oportunidade de aprender com o mentor. (HOLTBRÜGGE; AMBROSIUS, 2015, p. 280)

Nesta revisão, foi possível notar a abrangência dos estudos na definição da postura e da atuação do mentor, mas pouco se fala sobre as características do *mentee*. Todos os artigos do tema explicitaram a relação entre mentor e *mentee* como ponto de relevância para o *mentoring*. Os principais estudos trabalham com uma visão de o mentor promover “[...] conhecimento e as habilidades adequadas, ensinando lições, observando mentores, tendo diálogo profissional, realizando tarefas necessárias, identificando alvos e engajando-se na prática reflexiva.” (MACKIE, 2018, p. 623)

Em uma tentativa de foco no *mentee*, Roberts e Birmingham (2017) apresentam um modelo de mentoria chamada “Abordagem Centrada no Mentee”. Cinco temas centrais são mencionados como compositores da abordagem: a progressão natural do relacionamento; o mentor de suporte; o processo da reunião; identificando e implementando metas; e aprendendo juntos.

Esta abordagem é classificada como holística, centrada na pessoa, semiestruturada, na qual o foco está nas necessidades do *mentee*. No que se refere ao mentor, seu



papel é conhecer o *mentee* e seus objetivos, ao mesmo tempo que o *mentee* precisa identificar e comunicar seus objetivos. (ROBERTS; BIRMINGHAM, 2017)

O *mentee* é alguém que tem habilidades e experiências menos enfáticas e que através de uma oportunidade de relacionamento de aprendizagem pode se desenvolver em contato com um mentor par ou não par. O mentor par, é aquele que é visto como alguém que tem experiências semelhantes ao do *mentee*, seja na carreira ou na vida pessoal. Já o mentor não par é alguém que tomou um caminho diferente do que vem sendo trilhado pelo *mentee*. (GONÇALVES et. al., 2017)

Haja visto que não há consenso na literatura sobre o emprego exclusivo do termo “*mentee*” como indivíduo qual está em processo de mentoria junto a um mentor. Outra variação do termo é “*protégé*”, todavia, a utilização do termo tem sido desencorajada por uma necessidade de deslocar o *mentee* de uma posição hierárquica inferior para uma igualdade de papéis. Assim, o indivíduo deixa de ser o “protegido” e passa a ser o “mentorado”. (BUZZANELL; D’ENBEAU, 2014)

A partir da equiparação hierárquica de papéis, é possível a abertura de uma relação de troca genuína, na qual os conflitos de interesse são reduzidos, não há diferenças, fortalecendo um tripé apresentado por Buzzanell e D’Enbeau (2014) de comprometimento, igualdade e lealdade.

Três habilidades devem ser avaliadas durante o processo de mentoria a partir do *mentee*: habilidades sociais (atrair mentores e pessoas mais experientes); habilidades emocionais/psicológicas (apresentar motivação e competências a serem desenvolvidas) e habilidades organizacionais (ser uma pessoa menos experiente).

As funções de mentoring fornecidas pelo relacionamento de mentoring são diversas e poderiam ser bidimensionais, tridimensionais ou multidimensionais. Apesar de uma certa diferença classificação de função, a relação de mentoria é universalmente acreditada para ter um positivo influência nos resultados da carreira e no bem-estar subjetivo dos aprendizes. Resultados de carreira incluem principalmente salário, promoção, status social e desempenho no trabalho. (LIU; YE; GUO, 2018, p. 66)



A satisfação profissional provinda desse processo tem sido alvo de pesquisas que, apesar de afirmarem a influência positiva e significativa do *mentoring*, pouco explicitam sobre as diferenças de implantação do processo, diferenças culturais e contextos de gestão. (LIU; YE; GUO, 2018)

Diante de um cenário de busca de vantagem competitiva e desenvolvimento de pessoas nas organizações, o *mentee* é visto como uma oportunidade de uma renovação na organização a partir de uma relação de mão-dupla, pois assim como ele se desenvolve, ele pode desenvolver o mentor e a organização. (GONÇALVES et. al., 2017)

### 3.3 O MENTEE NA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Compreender o papel do *mentee* no contexto da aprendizagem organizacional.

O *mentoring* no contexto organizacional tem se mostrado uma efetiva prática de aprendizagem organizacional através da gestão de pessoas. Normalmente é desenvolvido a partir de um formato um-para-um, ou seja, um mentor para cada *mentee*. Nota-se uma rápida integração de um colaborador a uma nova função, diminuição na rotatividade, crescimento e sucesso na carreira, desenvolvimento de pessoas consideradas talentos da organização, e principalmente, construção de redes entre os colaboradores. (HOLTBRÜGGE; AMBROSIUS, 2015)

A mentoria pode ser classificada como uma aprendizagem de equipe, pois não acontece só a nível de indivíduo. Por ser uma relação, ambos, mentor e *mentee*, podem aprender com as trocas e a experiência um do outro. O que é claro no processo de *mentoring* é que o mentor tem maiores condições de ensinar do que aprender na visão dos idealizadores do processo. (LEE et. al., 2016)

O processo fundamental do *mentoring* é a orientação para a aprendizagem, a disseminação de conhecimento, habilidades, atitudes e competências é o elemento central da sua aplicação. (LEE et. al., 2016) Por isso, faz sentido que o *mentoring* seja reconhecido como uma prática de aprendizagem organizacional. Dessa



aprendizagem podem surgir novos conhecimentos, trocas significativas para mentor e *mentee*, como também a organização poderá aprender a partir dessa relação.

Grande parte dos estudos de *mentoring* traz a sua aplicação para o contexto de aprendizagem no local de trabalho, no contexto de desenvolvimento profissional. Mas, para além do profissional, a relação possibilita também o desenvolvimento pessoal. O processo tem como funções:

1. aprendizado técnico habilidades e conhecimento;
2. aprender sobre o trabalho atual;
3. aprender sobre a cultura organizacional;
4. aprender políticas organizacionais;
5. preparação para um trabalho futuro.

(LEE et. al., 2016, p. 419-420)

A prática da mentoria tem caráter também reflexiva e crítica sobre a própria aprendizagem. Essa característica é essencial em um processo de aprendizagem experiencial, qual exige o desenvolvimento da postura e da visão do *mentee*. A reflexão leva em consideração as próprias lições oferecidas pelo mentor, como também de suas próprias experiências. (LEE et. al., 2016)

As organizações utilizam o modelo para o desenvolvimento de gestores, em que colaboradores de alto potencial poderão se aproximar de mentores reconhecidos pela organização e iniciar um processo de desenvolvimento. Importante destacar que o modelo possibilita também a inclusão de minorias que sem este apoio teriam maiores dificuldades em se desenvolver. Neste viés, um efeito é o conhecimento de diferentes realidades também por parte dos mentores. (HOLTBRÜGGE; AMBROSIUS, 2015)

O *mentoring* tem sua aplicabilidade irrestrita. Durante a revisão foi possível identificar trabalhos sobre a aplicação em centros comunitários nos quais o modelo é desenvolvido junto a adolescentes. Foi possível constatar também os inúmeros



insights que surgiram do processo para a inovação do próprio programa de mentoria. (WEILER et. al., 2014; SUFFRIN; TODD; SÁNCHEZ, 2016)

A partir da relação considerada íntima entre colaboradores de diferentes níveis ou do mesmo nível hierárquico em uma organização, os *mentees* são apoiados por colaboradores mais experientes no seu planejamento de carreira e desenvolvimento psicológico. Os mentores dedicam-se a ajudar seus *mentees* a obterem sucesso profissional, pois de alguma forma, o sucesso do *mentee* implica no sucesso do mentor que pode se projetar na relação. (LIU; YE; GUO, 2018)

Com o nível de ameaça do conhecimento baixo, pela proximidade da relação e o desejo de desenvolver o *mentee*, a disseminação e transformação do conhecimento poderá fluir com facilidade. O *mentee* poderá contar com o repertório de lições aprendidas do mentor, a partir do conhecimento de sua experiência. Nesta relação, temos explicitamente um modelo de aprendizagem de conhecimento tácito para conhecimento tácito.

Edmondson (2002) apresentou em suas pesquisas que uma organização que oferece um clima em que a comunicação é aberta, as diferenças de poder são mínimas e há gozo da segurança psicológica, termo esse que especifica a possibilidade das pessoas sentirem-se confortáveis para se expressar na organização, só então, os colaboradores serão encorajados a comunicar, refletir e explorar novas ideias. (*apud* DAYRAM; FUNG, 2014)

Dentre os resultados da pesquisa de Harris, Cheng e Gorley (2014, p. 195), foi possível identificar objetivos referentes a transferência do conhecimento, dentre os quais foi possível através da mentoria aplicada à aprendizagem organizacional “[...] construir relações úteis dentro da organização, e obter um conhecimento compreensão de como os outros percebem ou experimentam problemas.”

*Mentees* descrevem sentirem-se engajados por conhecer as histórias pessoais dos mentores, os relatos fracassos e sucessos de seus mentores, as lutas que tiveram em



seus percursos, tanto profissionais quanto pessoais. (HARRIS;CHENG; GORLEY, 2014)

A natureza da relação entre *mentee* e mentor é próxima e íntima. Esta relação se aproxima das relações familiares, na qual a identificação entre *mentee* e mentor pode levar a uma maior proximidade ou afastamento. Pode-se entender que esta relação tem um padrão arquetípico, ou seja, é possível notar sua manifestação comum em diferentes cenários e contextos. (BUZZANELL; D'ENBEAU, 2014)

As análises de *mentoring* contribuem para denotar questões inconscientes que impulsionam disposições específicas do processo e expor questões que sempre estarão dadas como garantidas, ou seja, acontecerão, pois compõe de alguma forma um arquétipo. Esta é uma interpretação de uma mentoria arquetípica. (BUZZANELL; D'ENBEAU, 2014, 697)

Buzzanell e D'Enbeau (2017) propuseram a análise de uma relação de mentoria da série americana *Mad Men*, na qual compreenderam que são usadas: “[...]imagens arquetípicas profundas que expõem relacionamentos forjados com ambivalências, neuroses e lealdades inconstantes.” (BUZZANELL; D'ENBEAU, 2014, 697)

O *mentee* é o aprendiz que está inserido nas organizações. O aprendiz é a promessa pela qual a organização confia esforços no seu desenvolvimento, em que no futuro, ele terá oportunidade de honrar os esforços realizados pelo mentor e a organização. Importante que a identificação do *mentee* perpassa a relação com o mentor, para que ele possa também se identificar com a organização e seu propósito. Essa identificação com organização poderá ser algo implícito na relação com o mentor, pois se este se identifica com a organização e passa a ser o modelo a ser seguido, logo, o *mentee* também se identificará.

Compreender o *mentee* na organização parece simplesmente compreender alguém que está envolvido em uma aprendizagem individual, todavia, em virtude do contexto organizacional, essa aprendizagem também é organização. O *mentee* aprende em





nível de indivíduo, troca com seu mentor insights e conhecimento e, a partir desta troca, a organização poderá também aprender.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou reunir os conceitos de aprendizagem individual na aprendizagem organizacional, *mentee* no contexto da mentoria a fim de compreender o *mentee* no contexto da aprendizagem organizacional. Percebemos a carência de conceituação tanto da aprendizagem individual no contexto da aprendizagem organizacional como do *mentee* no *mentoring*.

Apesar da ampla difusão do *mentoring* enquanto processo de aprendizagem organizacional, essa relação é pouco explicitada na literatura base da revisão. Somente 1 artigo relacionou explicitamente a relação entre a aprendizagem organizacional e a mentoria. (HARRIS; CHENG; GORLEY, 2015)

O *mentoring* apresenta desenvolvimento pessoal e profissional seja no contexto organizacional ou em outros espaços da vida. Mesmo na organização, o *mentee* se desenvolve tanto profissionalmente como pessoalmente, pois o processo da relação próxima não se restringe aos conhecimentos técnicos. Ao extrapolar a tecnicidade do conhecimento organizacional à medida que queremos desenvolver competências e gestão, esse conhecimento passa a ser não somente da organização, mas das pessoas e suas histórias de vida.

A relação de troca entre *mentee* e mentor na organização possibilita que ocorram *insights* quais poderão provocar uma aprendizagem para além do nível de indivíduo e equipe, sendo incorporado ao conhecimento organizacional, assim como o próprio desenvolvimento do *mentee* preserva o conhecimento organizacional. Este conhecimento preservado é tácito, ou seja, a mentoria na aprendizagem organizacional é uma prática de manutenção e desenvolvimento do conhecimento tácito organizacional.



Conceituar a aprendizagem organizacional em nível individual é um desafio se compreendermos a aprendizagem enquanto processo social. Todavia, é importante compreender como o indivíduo aprende e de quais formas essa aprendizagem pode ser incentivada e facilitada. Compreender o *mentee* é uma forma de compreender como ele se manifesta na relação de aprendizagem.

Buzzanell e D'Enbeau (2017) trouxeram uma provocação muito interessante para futuras pesquisas: a compreensão do *mentoring* enquanto símbolo. Nesta visão, o papel do mentor e do *mentee* seria influenciado por uma base arquetípica que se manifestaria na relação. Nessa hipótese, a partir da compreensão do símbolo de cada um desses papéis teríamos um repertório de características positivas e negativas da relação a partir de cada um dos símbolos. A relação por si só seria outro símbolo, pois ela aconteceria a partir da junção dos dois símbolos.

Compreender os símbolos possibilitaria compreender quais os aspectos do desenvolvimento saudável do processo, bem como os aspectos doentios da relação como projeção de relações familiares ou do papel de pai ou mãe. Assim, o foco no diagnóstico da relação, poderíamos aumentar o resultado desta, aumentando assim o resultado da organização a partir da aprendizagem organizacional.

Sugerimos também que sejam estudadas as influências da organização sobre o processo de mentoria com intenção ativa de aprendizagem organizacional. Desta forma, poderíamos compreender de qual o desempenho da mentoria quando essa se propõe em ser também um processo de inovação a partir da aprendizagem organizacional.

Por fim, uma última sugestão de pesquisa é com respeito a memória organizacional a partir da mentoria. Analisar qual o poder de retenção do conhecimento tácito organizacional a partir dos processos de mentoria e da cotação de história.



## 5. REFERÊNCIAS

ANDERSON JUNIOR, E. G.; LEWIS, K. A Dynamic Model of Individual and Collective Learning Amid Disruption. **Organization Science**, v. 25, n. 2, mar-abril 2014, p. 356-376. doi:<http://dx.doi.org/10.1287/orsc.2013.0854>.

BRYAN, T. K. Multilevel Learning in Nonprofit Organizations. **Journal of Nonprofit Education and Leadership**, v. 7, n. 2, 2017, p-91-109. doi:<https://doi.org/10.18666/JNEL-2017-V7-I2-7870>.

BUZZANELL, P. M. et. al. Mentoring in Academe: A Feminist Poststructural Lens on Stories of Women Engineering Faculty of Color. **Management Communication Quarterly**, v. 29, n. 3, 2015, p. 440-457. doi:10.1177/0893318915574311.

BUZZANELL, P. M.; D'ENBEAU, S. Intimate, ambivalent and erotic mentoring: Popular culture and mentor–mentee relational processes in Mad Men. **Human Relations**, v. 67, n. 6, 2014, p. 695–714. doi: 10.1177/0018726713503023.

BOWERS, E. P., et. al. A cross-lagged model of the development of mentor–mentee relationships and intentional self-regulation in adolescence. **Journal of Community Psychology**, v. 44, n. 1, 2016, p. 118–138. doi:10.1002/jcop.21746.

CHEN, Z.; ZHONG-HUA, G. The Dual Role of Team Leader in Organizational Learning: Reactant and Catalyzer. **XXI International Conference on Management Science & Engineering**, Finland, ago. 2014.

CHEN, M. M., et. al. Multifaceted Mentoring Program for Junior Faculty in Academic Pediatrics. **Teaching and Learning in Medicine**, v.28, n.3, 2016, p. 320-328. doi:10.1080/10401334.2016.1153476.

DAYARAM, K.; FUNG, L. Organizational learning in the Philippines: how do team and individual learning contribute? **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 52, n. 4, 2014, p. 420–442. doi:10.1111/1744-7941.12039.



DÖÖS, M.; JOHANSSON, P.; WILHELMSON, L. Organizational Learning as an Analogy to Individual Learning? A Case of Augmented Interaction Intensity. **Vocations and Learning**, v. 8, n.1, 2015, p. 55–73. doi:10.1111/1744-941.12039.

DUFFIELD, S.; WHITTY, S. J. Developing a systemic lessons learned knowledge model for organisational learning through projects. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 2, fev. 2015, p. 311-324. doi:10.1016/j.ijproman.2014.07.004.

FAQUETI, M. F. et. al. Aprendizagem organizacional: a experiência vivida por bibliotecários de uma biblioteca universitária. **Biblios**, n. 67, 2017, p. 16-29. doi: 10.5195/biblios.2017.340.

FROEHLICH, D.; SEGERS, M. VAN DEN BOSSCHE, P. Informal Workplace Learning in Austrian Banks: The Influence of Learning Approach, Leadership Style, and Organizational Learning Culture on Managers' Learning Outcomes. **Human Resource Development Quarterly**, v. 25, n. 1, 2014, p. 29-57. doi:10.1002/hrdq.

GAETA et. al. S-WOLF: Semantic Workplace Learning Framework. **IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics: Systems**, v. 45, n. 1, jan. 2015, p. 56-72. doi: 10.1109/TSMC.2014.2334551.

GEESA, R. L.; LOWERY, K.; MCCONNELL, K. Mentee perspectives of a first-year peer mentoring program for education doctoral (EDD) students. **International Journal of Doctoral Studies**, v. 13, 2018, p. 471-495. doi:10.28945/4148.

GONÇALVES, M., et. al. Evidence Review on Labour Market and Job Place Retention: Mentoring Pathways Towards Employment. **Journal of Organisational Transformation & Social Change**, v. 14, n. 3, 2017, p. 214-238. doi:10.1080/14779633.2017.1341760

HARRIS, B.; CHENG, K. F.; GORLEY, C. Benefits and Barriers: case study of a government technology-mediated group mentoring program. **Journal of Workplace Learning**, v. 27, n. 3, 2015, p. 193-206. doi: 10.1108/JWL-07-2014-0053.



HOLTBRÜGGE, D.; AMBROSIUS, J. Mentoring, skill development, and career success of foreign expatriates. **Human Resource Development International**, v. 18, n. 3, 2015, p. 278-294. doi:10.1080/13678868.2015.1071989.

KELLER, T. E., et. al. Early Career Mentoring for Translational Researchers: Mentee Perspectives on Challenges and Issues. **Teaching and Learning in Medicine**, v. 26, n. 3, 2014, p. 211-216, doi:10.1080/10401334.2014.883983.

KUPERSMIDT, J. B. et. al. Predictors of Premature Match Closure in Youth Mentoring Relationships. **Am J Community Psychol**, n. 59, 2017, p. 25-35. doi:10.1002/ajcp.12124.

LEE, K. M, et. al. Exploring the contribution of mentoring practices to mentee learning in a Malaysian youth development programme. **International Journal of Adolescence and Youth**, v. 21, n. 4, 2016, p. 419-432. doi:10.1080/02673843.2013.862732

LIU, R.; YE, L.; GUO, M. Impact of mentoring relationship on career satisfaction of young college teachers – the moderating effect of the type of mentoring relationship and the gender of mentee. **Int. J. Services Technology and Management**, n. 24, n. 1/2/3, 2018, p. 62-80.

MACKIE, L. Understandings of Mentoring within Initial Teacher Education School Placement Contexts: a Scottish perspective. **Professional Development in Education**, v. 44, n. 5, 2018, p. 622-637. doi:10.1080/19415257.2017.1398179.

MAHMOUDI, G. et. al. A comparison of the Levels of Organizational Learning in Hospitals, Based on Ownership Types: A Case Study in Iran. **Gazi Medical Journal**, v. 29, n. 4, 2018, p. 303-307. doi: <http://dx.doi.org/10.12996/gmj.2018.83>.

PAPAGEORGIU et. al. Developing a System for Effective Organizational Learning and Human Resource Development. **International Conference on Education Technology Management**, 2018, p. 77-81. doi:10.1145/3300942.3300958.



MCMILLAN, C. J. On docility: a research note on Herbert Simon's social learning Theory. **Journal of Management History**, v. 22, n. 1, 2016, p. 91-114. doi:10.1108/JMH-11-2014-0285.

NAPOLITANO, C. M., et. al. The GPS to Success Growth Grids: Measurement Properties of a Tool to Promote Intentional Self-Regulation in Mentoring Programs. **Applied Developmental Science**, v.18, n.1, 2014, p. 46–58. doi:10.1080/10888691.2014.866768.

ROBERTS, N.; BIRMINGHAM, E. Mentoring University Students with ASD: A Mentee-centered Approach. **Journal of Autism and Developmental Disorders**, v. 47, n. 4, abril. 2017, p. 1038-1050. doi:10.1007/s10803-016-2997-9.

SCHWARTZ, S. E. O.; RHODES, J. E. From Treatment to Empowerment: New Approaches to Youth Mentoring. **Am J Community Psychol**, n. 58, 2016, p. 150-157. doi:10.1002/ajcp.12070.

SISSON, P. W.; RYAN, J. J.C.H. An Integrated Organizational Learning Models Perspective: Eight Ways to Learn. **17th European Conference on Knowledge Management**, 2016, Ulster University, Northern Ireland, UK, Academic Conferences and Publishing International, Reading, UK, p. 1143-1148.

SMOLARCZYK, K.; HAUER, G. An Investigation of the Idea of Individual Learning in Enabling Organizational Change. **Procedia - Social and Behavioral Science**, n. 130, 2014, p. 247-256. doi:10.1016/j.sbspro.2014.04.029.

SUFFRIN, R. L.; TODD, N. R.; SÁNCHEZ, B. An ecological perspective of mentor satisfaction with their youth mentoring relationships. **Journal of Community Psychology**, v. 44, v. 5, 2016, p. 553–568. doi:10.1002/jcop.21785.

USMAN, M. AHMAD, M. I.; BURGOYNE, J. Individual and organizational learning from interfirm knowledge sharing: A framework integrating inter-firm and intra-firm knowledge sharing and learning. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, 2018. doi:10.1002/CJAS.1517.



VAN DE VEN, A.; BECHARA, J. P.; SUN, K. How Outcome Agreement and Power Balance Among Parties Influence Processes of Organizational Learning and Nonlearning. **Journal of Management**, v. 45, n. 3, mar. 2019, p. 1252-1283. doi:10.1177/0149206317698021.

WEILER, L. M., et. al. A comprehensive model of Mentor experiences: perceptions, strategies, and outcomes. **Journal of Community Psychology**, v. 42, n. 5, 2014, p. 593–608. doi:10.1002/jcop.21640.

YU, T.; CHEN, C. The Relationship of Learning Culture, Learning Method, and Organizational Performance in the University and College Libraries in Taiwan. **LIBRI - International Journal of Libraries and Information Services**, v. 65, n. 1, fev. 2015, p. 1-14. doi: 10.1515/libri-2014-1032.

Enviado: Abril, 2020.

Aprovado: Agosto, 2020.