

# **MENTORING COMO FACILITADOR DA GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO EM INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL**

## **MENTORING AS A FACILITATOR OF KNOWLEDGE MANAGEMENT: A STUDY CONDUCTED AT AN INSTITUTION OF PROFESSIONAL EDUCATION**

### **MENTORÍA COMO FACILITADOR DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: UN ESTUDIO EM UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN PROFESIONAL**

**Herta Camila Fernandes Diógenes Nunes Maia, MSC**

Universidade Potiguar/Brazil

[hertacamila@yahoo.com.br](mailto:hertacamila@yahoo.com.br)

**Lydia Maria Pinto Brito, MSC**

Universidade Federal do Ceará/Brazil

[lydiampbrito@yahoo.com.br](mailto:lydiampbrito@yahoo.com.br)

**Manoel Pereira da Rocha Neto, Dr.**

Centro Universitário Dr. Leão Sampaio/CE/Brazil

[manuneto@yahoo.com](mailto:manuneto@yahoo.com)

#### **RESUMO**

Esta pesquisa analisou a relação entre *mentoring* e as práticas de gestão do conhecimento em uma Instituição de Educação Profissional, em Natal/RN. Trata-se de estudo de caso qualitativo e descritivo, baseado nas abordagens sobre *mentoring* de Erlich (2010), Kram, (1980) e Noe (1988) e no modelo SECI de conversão do conhecimento de Takeuchi e Nonaka (2008). Os achados das 22 entrevistas, pela análise de conteúdo com suporte do software QSR NVivo®, evidenciam práticas relacionadas à socialização, à externalização, à combinação e, em menor impacto, à internalização do conhecimento. Quanto ao *mentoring*: os efeitos positivos decorrem de relações espontâneas, rotineiras e informais, embora menos evidentes para os resultados organizacionais; os gestores, pela sua proximidade e disponibilidade, são determinantes para o desenvolvimento dos empregados; as reuniões são as estratégias gerenciais mais eficientes para a transferência do conhecimento e orientação das equipes; as funções do *mentoring* Patrocínio e Abertura foram as menos evidenciadas.

**Palavras-chave:** *Mentoring*; Benefícios do *mentoring*; Gestão do Conhecimento; Educação Profissional.

#### **ABSTRACT**

The objective of this research was to analyze how mentoring relates to knowledge management practices in an Institution of Professional Education in Natal/RN. This is a qualitative and descriptive case study, supported by the theories about mentoring of Erlich (2010), Kram, (1980) and Noe (1988) and by the SECI model of knowledge conversion of Takeuchi and Nonaka (2008). The findings of the 22 interviews, discussed through content analysis supported by the QSR NVivo® software, shows practices related to socialization, externalization, combination, and to a lesser impact, to the internalization of knowledge within the institution. Considering the findings about mentoring: the positive effects derive from spontaneous, routine and not made formal relationships, although less apparent to the organizational results; the managers, due to their proximity and availability, are the most significant persons for the development of the employees; meetings are the most efficient strategy managers use for transferring knowledge and providing guidance to the teams; the functions of Sponsorship and Opening mentoring showed less evidence within the aforesaid institution.

**Keywords:** Mentoring; Mentoring benefits; Knowledge Management; Professional Education.

#### **RESUMEN**

Esta investigación tuvo como objetivo examinar cómo la mentoría está relacionada con las prácticas de gestión del conocimiento en una institución de educación profesional en Natal/RN. Es un estudio de caso cualitativo y descriptivo, basado en los enfoques de mentoring de Erlich (2010), Kram, (1980) y Noe (1988) y en el modelo SECI de conversión de conocimiento de Takeuchi e Nonaka (2008). Los hallazgos de las 22 entrevistas, a través



del análisis de contenido apoyado en el software QSR NVivo®, muestran prácticas relacionadas con la socialización, exteriorización, la combinación, y un menor impacto de la internalización de los conocimientos en la institución. En cuanto a la mentoría: los efectos positivos son el resultado de las relaciones espontáneas, de rutina e informales, aunque son menos evidentes para los resultados organizacionales; los gerentes, por su proximidad y la disponibilidad, son las personas más determinantes para el desarrollo de los empleados; las reuniones son las estrategias de gestión más efectivas para la transferencia de conocimiento y la orientación del equipo; los roles de mentoría Patrocinio y Apertura fueron los menos evidentes en la institución.

**Palabras clave:** Mentoría; Beneficios de la mentoría; Gestión del conocimiento; Educación profesional.

## **1 INTRODUÇÃO**

No contexto de mercado complexo e dinâmico, as organizações passaram a perceber as pessoas como o diferencial para o aumento da eficiência de seus negócios (GHOMI; AHMADIB, 2018; PONISCIAKOVA, 2020). Sob essa perspectiva, os trabalhadores possuem características especificamente humanas e de grande valor, conhecimentos que, quando retidos e desenvolvidos, podem contribuir para a competitividade organizacional (ADEWUYI; MAKINDE, 2018; ANTUNES; PINHEIRO, 2020), com a flexibilidade e rapidez necessárias às situações emergentes do mercado (PONISCIAKOVA, 2020).

Assim, a partir do gerenciamento de conhecimentos que sejam úteis e alinhados aos seus objetivos estratégicos (ILYAS, 2017; ZAIM; MUHAMMED; TARIM, 2019), as organizações passam a preparar as pessoas para atenderem e se adequarem às necessidades externas, sejam elas transformações tecnológicas ou processuais, estando em um contínuo processo de aprendizagem (ANTUNES; PINHEIRO, 2020; LIN et al., 2016; MIGDADI, 2021).

A gestão do conhecimento (GC), dessa forma, objetiva desenvolver o capital humano, social e organizacional (AL-ZOUBI; ALROWWAD; MASA'DEH, 2020). Esse tripé colabora ainda com a manutenção da sustentabilidade competitiva da organização (ANTUNES; PINHEIRO, 2020; MIGDADI, 2021; PONISCIAKOVA, 2020; TAKEUCHI; NONAKA, 2008), por meio de um novo perfil profissional, que engloba competências técnicas, comunicacionais e interpessoais necessárias ao satisfatório desempenho organizacional (ADEWUYI; MAKINDE, 2018; AL-ZOUBI; ALROWWAD; MASA'DEH, 2020; ANTUNES; PINHEIRO, 2020).

Com a GC, as organizações podem proporcionar a perpetuação estratégica de seus conhecimentos e expertises, mantendo a sua competência essencial e evitando que o seu acervo intelectual seja prejudicado ou perdido com a rotatividade de pessoas (AL-ZOUBI; ALROWWAD; MASA'DEH, 2020; ANTUNES; PINHEIRO, 2020; CHIGADA; NGULUBE, 2016; SPRINKLE; URICK, 2018).

Nesse sentido, o *mentoring* figura como instrumento efetivo de transferência do conhecimento e do *know-how* organizacional que tende a incrementar o potencial realizador das pessoas (GHOSH et al., 2019). É considerado um processo de relativa simplicidade e eficácia, dado o seu caráter espontâneo (HIGGINS; KRAM, 2001), de natureza relacional e prática (GHOSH et al., 2019).

Embora seja assunto de relevância e interesse, há um número reduzido de estudos sobre o *mentoring* em áreas e em contextos diversos (AL-ZOUBI; ALROWWAD; MASA'DEH, 2020; ERLICH, 2010; ROCHA, 2019) e a informalidade de sua ocorrência enseja dúvidas quanto à sua capacidade de colaborar sistematicamente com a GC. Contexto similar ao que ocorre em uma Instituição de Educação Profissional (IEP), localizada em Natal, Rio Grande do Norte (RN). A IEP já passou por considerável modificação em seu acervo intelectual no

triênio (2015-2018), devido às demissões, transferências ou às contratações de pessoal, impactando no desenvolvimento de projetos e no compartilhamento dos seus conhecimentos existentes.

As IEPs se destinam à prestação de serviços educacionais como alternativa ao processo de desenvolvimento do capital humano, a partir de relações instrutor-estudante que se baseiam em orientação e tutoria (DEITOS; LARA, 2016). Tais instituições constituem campo promissor de pesquisa para os temas *mentoring* e GC, tornando possível investigar como sua missão estratégica de ensino e aprendizagem, formadora de profissionais mais competitivos para o mercado, é também concretizada internamente em seus processos e em suas relações.

Aliadas a esse propósito organizacional, as variações no conhecimento gerado na referida IEP e o potencial ainda a ser explorado sobre *mentoring* e GC fundamentam o problema da pesquisa, na busca por alternativas que possam vir a contribuir com a utilização efetiva do conhecimento a partir de relações de mentoria e orientação.

Sendo assim, o objetivo geral da pesquisa consiste em verificar de que modo o *mentoring* se relaciona com as práticas de gestão do conhecimento em uma Instituição de Educação Profissional localizada na cidade de Natal/RN.

Considerando a revisão da literatura realizada na presente pesquisa, por meio de levantamento na base *Scopus*, no período de 10 anos (2009-2018), verificou-se que somente 10 trabalhos tratavam sobre os dois assuntos, se configurando uma oportunidade para ampliar os estudos sobre tais temáticas e contribuir com o campo da Ciência da Administração. Sob a perspectiva da organização, o estudo pode vir a fomentar a sua política estratégica e de gestão de pessoas, a partir da sistematização coesa das suas relações informais, contribuindo para a retenção e o aproveitamento de seu acervo intelectual e maximização dos resultados macro e individuais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A Gestão do Conhecimento**

A nova perspectiva das pessoas acompanha a evolução do próprio histórico das indústrias, demonstrando a importância das empresas em atrair, manter e desenvolver seus talentos de modo a acompanhar o ritmo das mudanças e manterem-se competitivas (AL-ZOUBI; ALROWWAD; MASA'DEH, 2020; GHOMI; AHMADIB, 2018; MIGDADI, 2021).

Nesse contexto, o conhecimento passa a ser o meio de controlar resultados, o caminho para enfrentar as rápidas transformações e garantir a sustentabilidade organizacional (AL-ZOUBI; ALROWWAD; MASA'DEH, 2020; IBIDUNNI; OGUNNAIKE; ABIODUN, 2017; NONAKA; TOYAMA, 2015; YAP; LOCK, 2017). Sendo assim, a gestão do conhecimento deve ocorrer de forma contínua, em um processo cíclico, célere (DAVENPORT; PRUSAK, 2000), de modo que os saberes organizacionais sejam atuais e úteis à consecução dos objetivos empresariais (TAKEUCHI; NONAKA, 2008; ZAIM; MUHAMMED; TARIM, 2019), por meio de ambientes que incentivem a aprendizagem (ILYAS, 2017).

A complexidade da GC está em conseguir representar, expressar e codificar todo o conhecimento tácito, individual, que depende das interpretações, interações e disponibilidades das pessoas para ser compreendido,

transmitido e utilizado (DAVENPORT; PRUSAK, 2000; TAKEUCHI, 2013), a partir das práticas que envolvem tentativas e erros que facilitam o processo de tomada de (boas) decisão(ões) (URIARTE JR, 2008).

O conhecimento nas organizações ocorre, assim, com a interação e a coexistência de seus membros por meio de atividades humanas criativas e de acordo com o contexto em que se encontram (AL-ZOUBI; ALROWWAD; MASA'DEH, 2020; NONAKA; TOYAMA, 2015; TAKEUCHI, 2013). Trata-se de um processo dinâmico e inter-relacionado que ultrapassa diferentes níveis organizacionais e setoriais, do individual ao de comunidades, em grandes redes de relacionamento (NONAKA; KROGH; VOELPEL, 2006).

A espiral da criação do conhecimento organizacional é a forma como a organização articula e sistematiza o conhecimento tácito e como a sua conversão é realizada por todos os indivíduos, um processo composto pelos quatro modos do Modelo SECI, proposto por Takeuchi e Nonaka (2008), a saber:

- **Socialização** (conhecimento tácito para tácito) - o conhecimento tácito de uma pessoa é compartilhado e transmitido a outrem pela observação, pela imitação ou pela experiência prática, criando, assim, uma nova base conceitual comum a todos (TAKEUCHI; NONAKA, 2008; URIARTE JR, 2008);

- **Externalização** (conhecimento tácito para explícito) - tornar o conhecimento explícito, visível (DALKIR, 2005), diminuindo sua ambiguidade, a partir do diálogo e da reflexão coletiva (AL-ZOUBI; ALROWWAD; MASA'DEH, 2020; TAKEUCHI; NONAKA, 2008), atualizando o novo acervo intelectual para a tomada de decisões da empresa (DALKIR, 2005);

- **Combinação** (conhecimento explícito para explícito) - combinar os novos conceitos aos já existentes, por meio de processos computadorizados ou não, destacando-se os gestores na extração e codificação do conteúdo tácito (NONAKA; TOYAMA, 2015; TAKEUCHI; NONAKA, 2008); e,

- **Internalização** (conhecimento explícito para tácito) - aprender na prática, é a incorporação de todo o conhecimento explícito captado, gerando novas vivências e conceitos ao modelo mental anterior (DALKIR, 2005; TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

À medida que o conhecimento tácito vai interagindo com o explícito, novas contradições vão surgindo, em um processo de crítica das verdades e das crenças relativas, que pode ser representado por uma espiral interminável (TAKEUCHI; NONAKA, 2008), interativa e dinâmica (DALKIR, 2005).

O modelo SECI revela ainda o conceito *ba*, o contexto, a plataforma (TAKEUCHI; NONAKA, 2008), um espaço - virtual, físico ou mental - por meio dos quais as interações humanas ocorrem em constante movimentação e intercâmbio que, quando possível, criam novos significados (TAKEUCHI, 2013). O papel da organização nesse processo é o de desenvolver um *ba* favorável às atividades grupais e, conseqüentemente, para o acúmulo de conhecimento individual (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). A GC, assim, implica em uma série de processos, princípios e tecnologias organizacionais que transferem o conhecimento, sistematicamente, por toda a organização (YAP; LOCK, 2017), para que nela permaneça, distinguindo-a da concorrência (NONAKA; TOYAMA, 2015).

## **2.2 Mentoring**

Considerando que o conhecimento, ao contrário de outros ativos tangíveis, aumenta e se expande à medida que é usado (DAVENPORT; PRUSAK, 2000), as organizações precisam dispor de alguns mecanismos de transmissão que facilitem o processo de troca de forma mais sólida, efetiva e integradora. O *mentoring*, nesse

sentido, vem sendo considerado instrumento essencial de aprendizagem social, uma ferramenta estratégica de desenvolvimento das habilidades e conhecimentos profissionais, organizacionais (AL-ZOUBI; ALROWWAD; MASA'DEH, 2020; CARMEL; PAUL, 2015) e de carreira (MENGES, 2016).

O *mentoring* é uma relação interpessoal, complexa e multifacetada (KRAM, 1980; MULLEN; KLIMAITIS, 2021); um processo transformacional, com perspectiva de desenvolvimento em rede, a partir de relações intra e extraorganizacionais, profissionais, familiares e sociais. Essas relações formam constelações de relacionamentos significativos (HIGGINS; KRAM, 2001), promovendo troca de experiências, aproximação e interação que tendem a orientar o desenvolvimento profissional e pessoal dos envolvidos (ERLICH, 2010; ERLICH, 2017; FOWLER; FOWLER; O'GORMAN, 2021; HIGGINS; KRAM, 2001; MULLEN; KLIMAITIS, 2021; YIP; KRAM, 2016).

Em uma classificação geral, o *mentoring* distingue-se em formal e informal, de acordo com a maneira como a relação é iniciada e a depender de sua intensidade, comprometimento, duração e estrutura (FOWLER; FOWLER; O'GORMAN, 2021; MULLEN; KLIMAITIS, 2021; ROCHA, 2019). O tipo informal de *mentoring* surge dos relacionamentos espontâneos, naturais, por afinidade, com base na confiança e identificação mútuas, perdurando por um prazo indeterminado, sem que haja a intervenção necessária da organização ou de terceiro (ERLICH, 2010; FOWLER; FOWLER; O'GORMAN, 2021; MENGES, 2016; ROCHA, 2019). A partir dessa informalidade, cria-se uma aliança de desenvolvimento, de atração mútua, com base em similaridades percebidas (KRAM, 1980). Por sua vez, o *mentoring* formal ocorre por meio de um planejamento da organização, envolvendo relações previamente contratadas para focar em objetivos definidos, a partir de encontros/sessões agendados que perduram, em média, de seis meses a um ano (ERLICH, 2010; ERLICH, 2017; FOWLER; FOWLER; O'GORMAN, 2021; MENGES, 2016; ROCHA, 2019).

Embora a espontaneidade e a simplicidade do *mentoring* informal facilitem e agilizem as trocas nas relações (MENGES, 2016), com custos menores (ROCHA, 2019), a sistematização do *mentoring* formal possibilita às organizações o usufruto dessas interações de maneira mais estruturada e alinhada com seus objetivos (AL-ZOUBI; ALROWWAD; MASA'DEH, 2020).

O *mentoring* gera benefícios para todos os envolvidos nessa relação interativa (FOWLER; FOWLER; O'GORMAN, 2021; GHOSH et al., 2019; HIGGINS; KRAM, 2001; KRAM; RAGINS, 2007; MENGES, 2016), minimizando o impacto dos desafios gerados pelas transformações organizacionais (CARMEL; PAUL, 2015) e promovendo: a) resultados subjetivos: contribuições emocionais, satisfação com o trabalho e com a carreira, maior motivação, menor nível de estresse; e, b) resultados objetivos: maior rapidez na progressão funcional, aumento de salário, redução de custos com treinamento (ERLICH, 2010; ERLICH, 2017), aumento da produtividade e diminuição do *turnover* (EBY; ROBERTSON, 2020; GHOSH et al., 2019).

As funções de mentoria são elementos que tendem a potencializar o crescimento e a evolução das pessoas (ERLICH, 2010; GHOSH et al., 2019; KRAM, 1980). A sistematização inicial de Kram (1980) relacionou-as em dois conjuntos, totalizando nove funções (ERLICH, 2010): i) Funções de carreira (*Coaching*, Tarefas desafiadoras, Proteção, Exposição-e-visibilidade, Patrocínio); e, ii) Funções Psicossociais (Aceitação, Aconselhamento, Amizade, Modelagem de papel).

Erlich (2017) adaptou a sistematização de Kram (1980) ao contexto corporativo brasileiro, passando a classificar as 09 funções do *mentoring* em 03 grupos (Quadro 1), abordagem prática utilizada como referência para esta pesquisa:

Quadro 1 – Funções de *mentoring*

Funções de Carreira ou instrumentais	Funções Socioemocionais	Função Modelar
Orientação Proteção Exposição-e-visibilidade Patrocínio	Aceitação Escuta-e-Aconselhamento Confirmação Abertura para o relacionamento	Papel de modelo

Fonte: Adaptado de Erlich (2017).

As **funções de carreira** ajudam o mentorado a dominar o conhecimento necessário para desempenhar o seu trabalho e ter oportunidade de crescimento na organização, relacionando-se com a experiência, posição hierárquica e influência do mentor na empresa. As **funções socioemocionais (ou psicossociais)** são as variáveis do relacionamento, inerentes ao *mentoring*, que despertam o senso de competência, identidade e eficiência do indivíduo em relação ao seu papel profissional. Já na **função modelar**, o papel de modelo é o exemplo, o espelho que o mentor passa a representar, sendo alvo de admiração e respeito a ser seguido pelo mentorado.

O *mentoring* desponta como um modo relacional efetivo de transferência de conhecimento organizacional (GHOSH et al., 2019;), dada a importância do seu contato interativo, da sua natureza prática (YAP; LOCK, 2017) e da simplicidade e naturalidade de sua ocorrência (MENGES, 2016; SPRINKLE; URICK, 2018). Essas características favorecem a “espiral do conhecimento” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008), especialmente nos modos socialização e internalização, reforçando sua utilização para a GC. Entretanto, para que o *mentoring* possa colaborar efetivamente com a GC, sua implantação deve ser ajustada à missão e aos objetivos organizacionais (ILYAS, 2017; ZAIM; MUHAMMED; TARIM, 2019), acompanhando e incentivando as equipes, contando com outras formas de aprendizagem que possibilitem variedade de interações e de aprendizado prático compatíveis com a organização (SPRINKLE; URICK, 2018).

### 3 MÉTODO

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, que permite a investigação de maior densidade subjetiva (FLICK, 2013) e alinhamento por parte do entrevistador; com finalidade descritiva, pois pretende expor características de uma população ou de determinado fenômeno (VERGARA, 2015) e estabelecer relações entre as variáveis (PRODANOV; FREITAS, 2013); viabilizada por meio de um estudo de caso, que discute as condições contextuais cabíveis ao fenômeno observado (YIN, 2015).

A coleta de dados ocorreu no Senac-RN (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial), na Unidade Centro, em Natal. O Senac existe há mais de 70 anos, sendo uma empresa privada, com finalidade pública, integrante do Sistema S, que tem a missão de educar para o trabalho em atividades do comércio de bens, serviços e turismo.

O instrumento de coleta foi a entrevista semiestruturada, de maior flexibilidade na ordem e no modo de elaboração das questões (FLICK, 2013; PRODANOV; FREITAS, 2013; VERGARA, 2015). A seleção dos sujeitos se deu com o apoio da Gestão de Pessoas (GDP) da instituição, buscando-se por funcionários que: a) contemplassem os seus diversos departamentos; b) tivessem recebido instruções de trabalho ou qualquer repasse de informações em sua formação na instituição; c) variassem quanto à data de admissão; e, d) exercessem, em

alguns casos, função de liderança. Foram selecionados 22 entrevistados, de acordo com a sua acessibilidade e disponibilidade, de forma a obter diferentes perspectivas em relação aos processos utilizados na transmissão do conhecimento e à troca de experiência, abrangendo visões de épocas e funções distintas.

O roteiro de entrevista foi composto de duas seções. A primeira investigou o perfil sócio demográfico dos entrevistados; a segunda, com 24 questões, explorou os temas centrais da pesquisa, com suporte da literatura seminal de Kram (1980) e de Noe (1988) e da abordagem prática de Erlich (2017) sobre *mentoring*, bem como do modelo SECI de conversão do conhecimento de Takeuchi e Nonaka (2008).

As questões foram divididas em 04 blocos, relacionadas aos 04 objetivos: a) identificar como ocorre o processo de conversão do conhecimento na instituição e quais comportamentos influenciam positivamente nesse processo; b) identificar a influência da participação no processo de conversão do conhecimento para o papel do futuro orientador/guia; c) investigar a relação entre os comportamentos da conversão do conhecimento com as funções de *mentoring* da literatura; e, d) identificar os benefícios do *mentoring* associados aos comportamentos e atitudes da conversão do conhecimento. Os entrevistados foram contatados pela GDP, por telefone e e-mail, recebendo a Carta Convite dos pesquisadores. Após os convites, as entrevistas foram agendadas, ocorrendo entre 22 de abril e 09 de maio de 2019, em sala cedida pela instituição.

As entrevistas duraram em média 40 minutos cada, foram gravadas, transcritas e o tratamento de dados ocorreu pela análise de conteúdo (BARDIN, 2011), com suporte do *software* NVivo para a codificação e agrupamento de dados. A análise do conteúdo identificou quais comportamentos relatados correspondiam àqueles relacionados às funções de *mentoring* na literatura e que poderiam estar servindo como facilitadores do compartilhamento de conhecimento.

Foi realizado ainda o levantamento bibliométrico na base *Scopus*, devido à sua multidisciplinariedade, quantidade de periódicos indexados, maior abrangência científica, temporal e geográfica (GUIMARÃES; DORION; SEVERO, 2019), a fim de pesquisar estudos relacionando o *mentoring* com a GC. A consulta considerou o período de 10 anos (2009-2018), utilizando os seguintes descritores: *mentoring OR mentorship AND "knowledge management"* (gestão do conhecimento) *OR "knowledge sharing"* (compartilhamento do conhecimento) *OR "knowledge transfer"* (transferência do conhecimento); com pesquisa em títulos, resumos e palavras-chave (*title, abstract and keyword - "TITLE-ABS-KEY"*); em documentos do tipo artigo (*articles - "AR"*). Como resultado, obteve-se 133 documentos. O refinamento na busca a partir das áreas do conhecimento Negócios, Gestão e Contabilidade (*Business, Management and Accounting*) e Ciências Sociais (*Social Sciences*) trouxe o resultado final de 92 documentos relacionando *mentoring* com a GC.

Os 92 estudos receberam, no total, 634 citações, e foram publicados em 75 periódicos, por 157 autores (e coautores) vinculados a 141 instituições de ensino, de 33 países. Percebe-se uma baixa produtividade anual, pois os quatro primeiros anos somam apenas oito trabalhos publicados por ano (ápice em 2017 e 2018, com 13 trabalhos publicados em cada ano), constatação que reforça a justificativa de novas pesquisas.

Além de poucos, somente em 10 trabalhos, dentre aqueles com pelo menos 07 citações (10% em relação ao primeiro mais citado), foi possível identificar, mais significativamente, a correlação entre os assuntos (Quadro 2).

Quadro 2 - Trabalhos mais citados na *Scopus* com maior relevância para a pesquisa

<b>Título</b>	<b>Citações</b>	<b>Autores</b>
<i>Safety-knowledge management in American construction organizations</i>	40	Hallowell (2012)
<i>Managing lessons learned and tacit knowledge in new product development</i>	36	Goffin et al. (2010)
<i>Optimal knowledge transfer methods: A generation X perspective</i>	33	McNichols (2010)
<i>Providing knowledge recommendations: an approach for informal electronic mentoring</i>	25	Colomo-Palacios et al. (2014)
<i>Exploring the competencies of information professionals for knowledge management in the information institutions of Bangladesh</i>	18	Siddike e Islam (2011)
<i>Knowledge management and organizational innovativeness in Iranian banking industry</i>	17	Bidmeshgipour, Ismail e Omar (2012)
<i>Effect of organizational relationship style on the level of knowledge sharing.</i>	12	Lee e Yu (2011)
<i>Tacit knowledge sharing: Techniques for putting a powerful tool in practice</i>	12	Mayfield (2010)
<i>Strategies to enhance intergenerational learning and reducing knowledge loss: An empirical study of universities</i>	07	Bratianu e Leon (2015)
<i>Mentoring programmes: Learning opportunities for mentees, for mentors, for organisations and for society</i>	07	Poulsen (2013)

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir de dados da *Scopus* (2019).

Os achados dos estudos indicam o *mentoring* como ferramenta estratégica para o estímulo à aprendizagem individual e organizacional em empresas de diversos segmentos, tais como: educação superior, tecnologia, bancos, bibliotecas, construção civil e indústria aeroespacial. O *mentoring* como fator decisivo para a aprendizagem favorece, ainda, a fluidez da conversão do conhecimento tácito em explícito, a geração de novas ideias e, conseqüentemente, com o apoio da gerência e por meio das relações interpessoais, a gestão do conhecimento.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

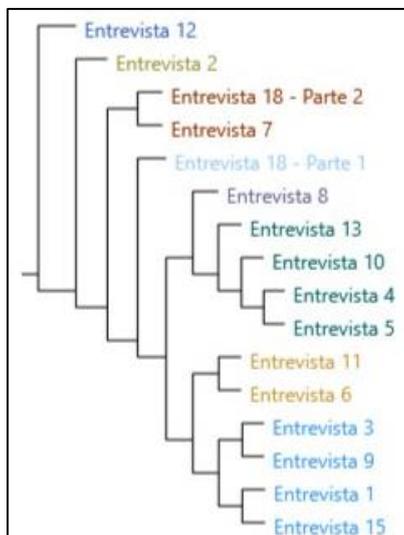
As entrevistas ocorreram com um total de 22 funcionários: 12 do sexo feminino e 10 do sexo masculino; entre 22 e 57 anos, predominando a faixa etária entre 31 e 40 anos de idade (13); a maioria com o ensino superior (07) ou pós-graduação completos (06). A maior parte está na instituição há um tempo compreendido entre 01 e 05 anos (06), ou entre 6 e 10 anos (06); 07 estão desempenhando função de liderança e o setor de *Call Center* foi o de maior representatividade, com 07 entrevistados.

Ao longo das transcrições, as falas passaram a apresentar semelhanças, pouco contribuindo para o aprofundamento e a diferenciação da reflexão realizada até então. Ocorreu, assim, o fechamento da série de entrevistas por saturação (MINAYO, 2017), passando-se à transcrição de 15 delas, permanecendo os cargos de liderança, grupo que pressupõe maior capacidade de análise crítica.

O auxílio do NVivo possibilitou estabelecer a análise de *cluster* das 15 entrevistas transcritas, uma técnica que possibilita a visualização de padrões semânticos, agrupando fatores por critério de similaridade de

palavras ou atributos (SILVA; FIGUEIREDO FILHO; SILVA, 2015). A Figura 1 ilustra os *clusters*, destacando a formação de 02 agrupamentos maiores: *cluster 1* (entrevistas 3, 9, 1 e 15) e *cluster 3* (entrevistas 13, 10, 4 e 5).

Figura 1 – *Cluster* por similaridade de palavra



Fonte: Dados da pesquisa. Relatório extraído do programa NVivo 11.

As médias das correlações de Pearson entre as entrevistas dos *cluster 1* e *3* foram de 0,92 e 0,93, respectivamente, valores considerados muito altos (MUKAKA, 2012), demonstrando a tendência estatística das palavras dos entrevistados: a intensidade do sentido das palavras de um respondente é estatisticamente similar à intensidade do sentido de outros do mesmo *cluster* (HAIR JR et al., 2009). O grau de importância dos dois *clusters* em relação aos demais pode ser caracterizado pelo somatório dos excertos extraídos das suas entrevistas, representando 75,6% sobre o total, sendo superior à média de 53,28 e ao desvio padrão 80,49 (FIELD, 2009).

O primeiro bloco de perguntas visou captar as percepções que pudessem se relacionar com o modelo SECI (TAKEUCHI; NONAKA, 2008) para o compartilhamento do conhecimento na instituição, além de investigar sobre os comportamentos dos participantes na conversão do conhecimento que influenciam positivamente esse processo.

Os resultados apontam uma relação entre a conversão do conhecimento na organização e o modelo SECI. A Socialização do conhecimento ocorre a partir de dois formatos de eventos: i) os de caráter macro, atrelados ao planejamento institucional: a convenção anual, a integração de novos funcionários, o treinamento semestral de cursos, e a apresentação de resultado de pesquisas; e, ii) os mais específicos/setoriais ou informais (reuniões, conversas ou bate-papos), realizados para discutir ou alinhar informações, ou as datas comemorativas, de festividade e de confraternização.

Os eventos citados nos dois formatos corroboram as teorias da criação do conhecimento, que preconizam a interação dos membros da organização (NONAKA; TOYAMA, 2015; TAKEUCHI, 2013), em um processo dinâmico, inter-relacionado, em níveis individuais e grupais para que as trocas de informação ocorram (NONAKA; KROGH; VOELPEL, 2006), a partir de experiências de natureza simplificada, não dependendo de momentos ou instrumentos formalizados (DALKIR, 2005).

Em relação à capacidade de gerar discussão e oportunidade para expressão de ideias, o caráter institucional e formal dos eventos maiores colabora para o alinhamento das diretrizes estratégicas. Os contatos mais informais, entretanto, cumprem o papel confraternizador e recreativo, essenciais para aumentar a percepção das pessoas e setores e para o realinhamento de uma nova base conceitual (TAKEUCHI; NONAKA, 2008; URIARTE JR, 2008).

A Externalização do conhecimento é favorecida por alguns recursos, como *slides*, apostilas ou o material impresso, que são de linguagem explicativa, prática, adaptadas ao contexto interno para tentar diminuir ambiguidades (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Em geral, o repasse de conteúdo é centralizado na figura do gestor em reuniões e conversas setoriais, que proporcionam um diálogo mais direto e pessoal, facilitando a reflexão e o entendimento de todos.

A interação como fundamento central das relações interpessoais facilita a expressão e codificação do conhecimento tácito em explícito (DALKIR, 2005), dependendo da coexistência dos membros em redes de relacionamento (NONAKA; KROGH; VOELPEL, 2006; NONAKA; TOYAMA, 2015; TAKEUCHI, 2013). Interagir constitui-se como a base das relações de *mentoring*, resultando em troca de experiências que poderão agregar e aproximar os envolvidos (ERLICH, 2010; ERLICH, 2017; GHOSH et al., 2019; HIGGINS; KRAM, 2001). A externalização concentrando-se em figuras-chave, no entanto, constitui uma das barreiras à criação do conhecimento por sujeitar-se à disponibilidade, interesse e habilidade de um número limitado de pessoas (CHIGADA; NGULUBE, 2016).

O e-mail, a Intranet ou o Senac Informa são consideradas as formas mais eficientes de registro da informação, de modo a combinar o novo conhecimento na instituição, pois suas capacidades de formalização, arquivamento e categorização do volume de informações torna-o facilmente acessível e disseminável (DALKIR, 2005; NONAKA; KROGH; VOELPEL, 2006; TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Porém, como esses recursos não são utilizados por todos os funcionários, Takeuchi e Nonaka (2008) e Nonaka e Toyama (2015) reforçam o papel do gestor como interlocutor para a combinação do conhecimento.

Em relação à Internalização, a aquisição e utilização prática do que foi apreendido não são tão objetivamente percebidas pelos entrevistados, uma vez que o conhecimento recém adquirido tende a gerar novos processos, ou simplesmente a melhoria dos projetos já existentes, mais relacionados, especificamente, a um determinado setor.

Embora seja crucial para a espiral do conhecimento, a internalização é de difícil concretização, dada a exigência da participação ativa do indivíduo no processo de transmissão de conhecimento (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). No caso da instituição, o processo burocrático para mudanças ou a adaptação de novas ideias aos processos existentes, bem como a própria constituição jurídica da empresa, sujeita a fiscalizações e auditorias, dificulta o fluxo das informações. Esse impeditivo é também associado ao conceito de *ba*, o contexto e o ambiente necessários ao desenvolvimento da espiral do conhecimento (NONAKA; KROGH; VOELPEL, 2006), que favoreçam a autonomia no fomento de novas oportunidades e soluções (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

O Quadro 3 sintetiza a correspondência dos meios citados para a conversão do conhecimento na instituição e os quatro modos do modelo SECI.

Quadro 3 – Relação entre o modelo SECI e as formas de conversão do conhecimento na instituição

<b>Modelo SECI</b>	<b>Formas identificadas nas entrevistas</b>
<b>SOCIALIZAÇÃO</b>	Convenção / jornada pedagógica Reuniões setoriais / Conversas informais Momento Fecomércio (apresentação de novos cursos) Integração Apresentação dos resultados de pesquisas (clima, desempenho) Confraternizações / Comemorações de datas festivas (aniversariantes do mês, festa junina, encontro de páscoa e de final de ano) Apresentação de campanhas institucionais Fórum de Líderes / Ateliê Pedagógico
<b>EXTERNALIZAÇÃO</b>	Repasse centralizado no gestor / Conversas diretas Slides em apresentações Apostilas / Arquivos em pdf / Material informativo impresso Telefonemas Pautas orientando a reunião Gestão Senac / Palavra do Presidente e do Diretor / Ouvidoria
<b>COMBINAÇÃO</b>	Intranet E-mail Senac Informa Pasta compartilhada em diretório ou na nuvem Sistema de vendas Gestão Senac / Palavra do Presidente e do Diretor / Ouvidoria
<b>INTERNALIZAÇÃO</b>	Adaptação de processos / Pouca renovação de conteúdo Aproveitamento em assuntos específicos do setor Burocracia e orçamento financeiro como impeditivos

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2019).

O segundo bloco de perguntas investigou como os funcionários participantes de transmissão anterior de informações percebiam que suas atitudes continuavam a ter reflexo junto a novos funcionários ou diante de novas situações de aprendizado. Isto é, como os entrevistados se percebiam como responsáveis pelo aprendizado e pelo conhecimento de outro colega, funções características do *mentoring*.

Os relatos demonstram uma mistura de sentimento, entre a satisfação em ajudar ao outro - não retendo informação, contribuindo para o seu crescimento - e a responsabilidade intrínseca a esse papel de transmissor de conhecimento. Isso exige que os novos emissores se mantenham atualizados, a fim de serem reconhecidos como uma fonte detentora de teoria e de experiência.

Esse ciclo, de adquirir e repassar conteúdo, reforça o fundamento da GC como incentivadora da aprendizagem organizacional, sendo proporcionada por relações de mentoria que aumentam a autoconfiança e a socialização das equipes (ERLICH, 2010; ERLICH, 2017; GHOSH et al., 2019; LIN et al., 2016).

O terceiro bloco investigou as percepções dos entrevistados acerca das características, atitudes ou ações das pessoas que mais contribuíram para o seu desenvolvimento no trabalho. Mais da metade dos entrevistados mencionou o gestor como a pessoa de referência em seu desenvolvimento profissional, sejam os próprios gestores, imediatos ou não. Observa-se um respeito à posição hierárquica sem a formalidade típica dessa estruturação, justificado pela facilidade de acesso, proximidade e disponibilidade dos gestores para com as equipes.

A indicação do gestor como a pessoa de maior influência para o desenvolvimento dos entrevistados remonta às concepções iniciais do *mentoring* como uma relação de instrução e orientação entre um superior

hierárquico e seu subordinado (ERLICH, 2010; ERLICH, 2017; HIGGINS; KRAM, 2001; KRAM; RAGINS, 2007; MULLEN; KLIMAITIS, 2021). Apesar disso, a disponibilidade e abertura deles reforçam o comprometimento da gestão para uma cultura de valorização do *mentoring*, para a circulação e adequação do conteúdo na organização, além de também facilitar o desenvolvimento do mentor com essa troca (EBY; ROBERTSON, 2020; ERLICH, 2017; GHOSH et al., 2019).

Evidenciou-se ainda a menção a mais de um mentor em diversos momentos da vida do entrevistado, ressaltando a ideia de múltiplas relações ou rede de constelações para atender à totalidade de necessidades de desenvolvimento pessoal do mentorado (HIGGINS; KRAM, 2001; KRAM; RAGINS, 2007; YIP; KRAM, 2016).

A consulta espontânea ao gestor conecta esse relacionamento com o tipo de *mentoring* informal, que não exige maior planejamento ou intervenção de uma terceira, surgindo da confiança e atração natural entre os envolvidos, indicando a alta relação do *mentoring* informal com a GC (EBY; ROBERTSON, 2020; ERLICH, 2010; MENGES, 2016).

Nesse sentido, a implantação de programas de *mentoring* podem contribuir com o desenvolvimento das habilidades de comunicação, *feedback* e empatia (ERLICH, 2017), inerentes às essas relações de ensino-aprendizagem de ordem prática (GHOSH et al., 2019), assim como o programa de Tutoria já estruturado na instituição. Uma vez que a Tutoria do Senac/RN se destina à ambientação e treinamento de novatos, o *mentoring* pode vir a ser a fonte de aprendizado e aprimoramento para outros grupos da instituição, fortalecendo a função basilar de orientação.

Questionou-se também acerca de quais comportamentos ou atitudes das pessoas mais influentes para o desenvolvimento dos entrevistados poderiam ter contribuído mais enfaticamente para tais resultados. As respostas demonstraram uma variedade de características pessoais ou comportamentais e outras mais associadas às competências técnicas ou gerenciais inerentes ao desempenho da função (Quadro 4).

Quadro 4 – Relação entre as funções de *mentoring* e as características relatadas nas entrevistas

<b>Funções do <i>Mentoring</i> na literatura</b>	<b>Características identificadas nas entrevistas</b>
<b>A. FUNÇÕES DE CARREIRA (OU INSTRUMENTAIS)</b>	
<b>Orientação</b>	Construção conjunta Oportunidade de expor ideias Assimilação pelos exemplos e práticas Assertividade nos feedbacks
<b>Proteção</b>	Cuidado maternal Caráter humano Apoio Parcimônia na atribuição das primeiras atividades Tomar a frente em situações delicadas
<b>Exposição-e-visibilidade</b>	Confiança no trabalho a realizar Reconhecimento pelo trabalho realizado Autonomia para propor projetos/processos
<b>Patrocínio</b>	Novos desafios, em tarefas de maior responsabilidade Assumir função de outro colega em férias/licença Recomendação/apoio em seleção interna ou para efetivação do contrato

<b>B. FUNÇÕES SOCIOEMOCIONAIS</b>	
<b>Aceitação</b>	Acolhimento Sentimento de estar em família, querer retribuir à empresa Convívio tranquilo, saudável Empatia/Parceria Respeito pelo funcionário Ajuste na relação para ser fluída
<b>Escuta-e-aconselhamento</b>	Facilidade de acesso Disponibilidade Escuta atenta Gera reflexão, busca solução Aconselhamento
<b>Confirmação</b>	Incentivo/Engajamento pelo desenvolvimento acadêmico e formação contínua Incentivo moral/motivacional para o crescimento Esforço para a independência/autonomia Formar um parceiro e não um apoio
<b>Abertura para o relacionamento</b>	Clima amigável, de respeito, confiança Abertura para assuntos pessoais, nos limites da instituição Interesses discutidos em nível profissional, de coleguismo, durante o expediente
<b>C. FUNÇÃO MODELAR</b>	
<b>Papel de modelo</b>	Admirável, boa visão como pessoa e profissional Exemplos de conhecimento e postura profissional

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Em relação à função Patrocínio na instituição, não houve a concretização objetiva de aumento salarial ou promoções (MENGES, 2016), apenas o seu pressuposto de promover o avanço na carreira do mentorado, (ERLICH, 2017) a partir de oportunidades para assumir maiores desafios, justificando-se pelo contexto e pela estrutura processual da instituição. O nível reduzido da função Abertura entre mentores e mentorados pode ser explicado pela intensidade e dedicação de tempo ao trabalho, não deixando margem para relacionamentos além das fronteiras organizacionais.

Em geral, as funções de *mentoring* referenciadas na literatura (ERLICH, 2010; ERLICH, 2017; KRAM, 1980) estão presentes na instituição, experienciadas por meio das relações informais que surgem com a execução das atividades cotidianas e que surtem os efeitos positivos para todos os envolvidos.

O quarto bloco de perguntas buscava identificar os benefícios do *mentoring* associados aos comportamentos e atitudes da conversão do conhecimento. As entrevistas corroboram a relevância das trocas e interações entre as pessoas para o seu desenvolvimento pessoal e profissional, característica intrínseca aos relacionamentos de *mentoring* e essenciais à criação do conhecimento (CARMEL; PAUL, 2015; ERLICH, 2010; ERLICH, 2017; GHOSH et al., 2019; HIGGINS; KRAM, 2001; KRAM; RAGINS, 2007).

As relações de trocas e de orientação são de grande valia devido à sua espontaneidade e facilidade de ocorrência, maximizando os resultados do *mentoring* quando ele é realizado informalmente ou em ambientes de estruturas menos complexas (EBY; ROBERTSON, 2020; MENGES, 2016; YAP; LOCK, 2017; ROCHA, 2019). O Quadro 5 expõe a síntese dos benefícios percebidos dessas relações de troca.

Quadro 5 – Benefícios das relações de *mentoring* percebidos pelos entrevistados

Promover as interações	Facilitar a transparência nas relações e informações
Evitar retrabalho	Proporcionar crescimento profissional e pessoal
Facilitar/nivelar o entendimento de conceitos	Incentivar o estudo
Dar abertura para diálogo e contraposição de ideias	Provocar desafios
Gerar maior compreensão sobre o outro / empatia	

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

As práticas de *mentoring* na instituição são, em sua maioria, associadas às funções de Carreira e às Socioemocionais, promovendo resultados subjetivos (ERLICH, 2010; ERLICH, 2017), não percebendo-se a vinculação direta de tais ocorrências com o desenvolvimento objetivo do mentorado (promoções e aumento de salário), nem com os resultados efetivos da organização (MENGES, 2016).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante das constantes mudanças do mercado, as organizações precisam renovar e adaptar suas práticas e competências, dando maior ênfase ao seu conhecimento, ativo indispensável à diferenciação competitiva. O *mentoring*, assim, destaca-se como ferramenta de fácil e eficiente implantação para a transmissão do conhecimento nas empresas, dada à sua natureza interacionista.

Esta pesquisa identificou que o modo como o conhecimento é compartilhado na instituição corresponde às etapas do modelo SECI, com menor ênfase à Internalização, e que a interação em eventos informais e setoriais é o fator de maior contribuição para esse processo. Foi observado também que participação no processo de conversão do conhecimento influencia o comportamento do participante como futuro orientador/mentor. Estes, por meio de uma cultura institucional de não retenção do conhecimento, assumem sentimentos como satisfação e responsabilidade pelo desenvolvimento de outra pessoa quando estão exercendo tal papel.

A pesquisa conseguiu relacionar os comportamentos que influenciam o processo de conversão do conhecimento com os comportamentos de *mentoring* referenciados na literatura do tema. As pessoas mais determinantes para o desenvolvimento dos entrevistados são os seus próprios gestores, em virtude da proximidade, abertura e disponibilidade deles, e não somente devido à posição hierárquica. Apenas as funções do *mentoring* Patrocínio e Abertura não parecem estar tão objetivamente desenvolvidas no contexto investigado, seja, respectivamente, pelo grau reduzido de abertura das relações, estritamente profissionais, ou pela estrutura de cargos e salários que não proporciona as promoções efetivas.

Embora os efeitos positivos das funções de *mentoring* na instituição sejam decorrentes de suas relações espontâneas e rotineiras, reforçando a vantagem da modalidade informal de *mentoring*, surge o questionamento se esta poderia atingir um maior nível de eficiência para a GC. A realização de treinamentos ou oficinas com foco no esclarecimento do papel e benefícios do *mentoring* poderia vir a favorecer a disseminação sistematizada e consciente do conhecimento por meio dessas mesmas relações informais já vivenciadas na instituição.

Foi possível identificar os benefícios do *mentoring* associados aos comportamentos e atitudes do processo de conversão do conhecimento, com destaque para o desenvolvimento técnico e pessoal dos funcionários, e estando menos evidentes os benefícios concretos para o desempenho organizacional.

Em suma, a pesquisa relacionou as duas temáticas investigadas, identificando que o modelo SECI de conversão do conhecimento no Senac/RN, embora seja facilitado pela naturalidade e espontaneidade das relações informais de *mentoring*, ainda ocorre de maneira parcial, dada à fragilidade do modo de internalização, e que as funções de *mentoring* Patrocínio e Abertura são as menos evidenciadas. Os impactos de ambos os processos – *mentoring* e gestão do conhecimento – podem vir a ser maximizados a partir de uma implantação estruturada e integrada.

Esta pesquisa teve como limitações o fato de ter sido realizada em uma única unidade da organização, além de se referir a um recorte transversal acerca das duas temáticas investigadas. Para a área de gestão, contribui com os estudos sobre temas essenciais ao desenvolvimento de pessoas e da estratégia organizacional. Para a sociedade como um todo pode vir a incrementar a atuação de outros gestores, mentores e mentorados em realidades distintas, enriquecendo o seu potencial de aprendizado e ampliando sua capacidade de doação e troca a partir do conhecimento compartilhado. Para a academia, reforça a literatura sobre a relação entre *mentoring* e GC, especialmente para a Educação Profissional.

Como oportunidade de estudos futuros, sugere-se a investigação comparativa da temática: entre os cargos de gestão do Senac/RN; entre os participantes do programa de tutoria do Senac/RN e aqueles que não participaram do processo; em outras unidades regionais do Senac; em outras instituições de educação profissional e em outros integrantes do Sistema S.

---

Artigo submetido para avaliação em 26/11/2019 e aceito para publicação em 05/08/2022

---

## REFERÊNCIAS

- ADEWUYI, Olugbenga W.; MAKINDE, Bosede O. Mentoring practices and years of work experience as predictors of job performance of cataloguers in a workplace: a case study of Nigerian Libraries. **Library Philosophy and Practice**, Gale Academic Onefile, 2018. Disponível em: [https://link.galegroup.com/apps/doc/A544712748/AONE?u=unp\\_br&sid=AONE&xid=73b5c2d](https://link.galegroup.com/apps/doc/A544712748/AONE?u=unp_br&sid=AONE&xid=73b5c2d). Acesso em: 10 ago. 2019.
- AL-ZOUBI, Mohammad O.; ALROWWAD, A.; MASA'DEH, R. Exploring the relationships among tacit knowledge sharing, mentoring and employees' abilities: the case of Al-Hikma pharmaceutical company in Jordan. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 50, n. 1, p. 34-56, 2020. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/VJIKMS-04-2019-0048/full/html>. Acesso em: 28 maio 2022.
- ANTUNES, Helder de Jesus Ginja; PINHEIRO, Paulo Goncalves. Linking knowledge management, organizational learning and memory. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 5, n. 2, p. 140-149, 2020. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X19300319>. Acesso em: 22 maio 2022.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- CARMEL, Roofe G.; PAUL, Miller W. Mentoring and coaching in academia: Reflections on a mentoring/coaching relationship. **Policy Futures in Education**, v. 13, n. 4, p. 479-491, 2015. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1478210315578562>. Acesso em: 25 jul. 2019.

CHIGADA, Joel; NGULUBE, Patrick. A comparative analysis of knowledge retention strategies at selected banks in South Africa. **Business Information Review**, v. 33, n. 4, p. 221-227, 2016. Disponível em: [https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0266382116683892?casa\\_token=0qw5jsxHIHsAAAAA:oHCVF0-Pwyzw\\_a3zuiif7A118WRrkxGyriiRkBERUvA\\_E9wMuYkSYv4yTIB18C8hOf-3O41PuEo9lg](https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0266382116683892?casa_token=0qw5jsxHIHsAAAAA:oHCVF0-Pwyzw_a3zuiif7A118WRrkxGyriiRkBERUvA_E9wMuYkSYv4yTIB18C8hOf-3O41PuEo9lg). Acesso em: 22 jul. 2019.

DALKIR, Kimiz. **Knowledge management in theory and practice**. Estados Unidos da América: Elsevier, 2005.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. Working Knowledge: how organizations Manage What They Know. Magazine Ubiquity, ago. ACM: Nova Iorque, EUA, 2000. Disponível em: <http://ubiquity.acm.org/article.cfm?id=348775>. Acesso em: 16 jul. 2018.

DEITOS, Roberto Antonio; LARA, Angela Mara de Barros. Educação profissional no Brasil: motivos socioeconômicos e ideológicos da política educacional. **Revista Brasileira de Educação**, v. 21, n. 64, pp. 165-188, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/275/27543071009.pdf>. Acesso em: 09 ago. 2019.

EBY, Lillian T.; ROBERTSON, Melissa M. The psychology of workplace mentoring relationships. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 7, p. 75-100, 2020. Disponível em: <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044924>. Acesso em: 23 maio 2022.

ERLICH, Paulo. **Mentoria e adesão à atividade física: o caso dos usuários da Academia CHESF**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Empresarial) - Faculdade Boa Viagem, Recife, 2010. Disponível em: <http://favip.edu.br/arquivos/562012141840.pdf>. Acesso em: 31 out. 2017.

\_\_\_\_\_. **O poder do mentoring nas organizações**. julho. Recife: Erlich Pessoas e Organizações, 2017. Disponível em: [www.erlich.com.br/e-book\\_o\\_poder\\_do\\_mentoring/](http://www.erlich.com.br/e-book_o_poder_do_mentoring/). Acesso em: 05 out. 2017.

FIELD, A. **Descobrendo a estatística usando o SPSS**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Tradução: Magda Lopes; revisão técnica: Dirceu da Silva. Porto Alegre: Penso, 2013.

FOWLER, Jane L.; FOWLER, Danielle S.; O'GORMAN, John G. Worth the investment? An examination of the organisational outcomes of a formal structured mentoring program. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 59, n. 1, p. 109-131, 2021. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/1744-7941.12252>. Acesso em: 23 maio 2022

GHOMI, H.; AHMADI, H. Assessment of student's talent management in a corporate university. **Management Science Letters**, vol. 8, n. 12, pp.1375-1386, 2018. Disponível em: <http://m.growingscience.com/beta/msl/2941-assessment-of-students-talent-management-in-a-corporate-university.html>. Acesso em: 24 jun. 2019.

GHOSH, Rajashi et al. Building psychological capital and employee engagement: Is formal mentoring a useful strategic human resource development intervention?. **Performance Improvement Quarterly**, v. 32, n. 1, p. 37-54, 2019. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/piq.21285>. Acesso em: 04 jun. 2022.

GUIMARÃES, Julio Cesar F. de; DORION, Eric Charles H.; SEVERO, Eliana Andréa. Antecedents, mediators and consequences of sustainable operations: a framework for analysis of the manufacturing industry. **Benchmarking: An International Journal**, 2019. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BIJ-09-2018-0296/full/html>. Acesso em: 24 set. 2019.

HAIR JR., J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HIGGINS, M. C.; KRAM, K. E. Reconceptualizing mentoring at work: a developmental network perspective. **Academy of Management Review**, v. 26, n.2, p. 246-288, 2001. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.2001.4378023>. Acesso em: 03 nov. 2017.

IBIDUNNI, A. S.; OGUNNAIKE, O. O.; ABIODUN, A. J. Extending the knowledge strategy concept: Linking organizational knowledge with strategic orientations. **Academy of strategic management journal**, v. 16, n. 3, 2017. Disponível em:

<http://eprints.covenantuniversity.edu.ng/11867/1/Ibidunni%20et%20a%20%282017%29%2C%20Extending%20the%20Knowledge%20Strategy%20Concept.pdf>. Acesso em: 24 jul. 2019.

ILYAS, Mohammed. Making of a corporate university model: transition from traditional training to Learning Management System. **Journal of Education and Practice**, v. 8, n. 15, p. 85-90, 2017. Disponível em:

<https://eric.ed.gov/?id=EJ1143877>. Acesso em: 17 jul. 2019.

KRAM, K. E. **Mentoring process at work**: developmental relationships in managerial careers. Tese (Doutorado em Filosofia) - Yale School of Organization and Management University, Estados Unidos, 1980.

KRAM, K. E.; RAGINS, B. R. The Landscape of Mentoring in the 21st Century. In RAGINS, B. R.; KRAM, K. E. (Ed.). **The handbook of mentoring at work: theory, research and practice**. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2007. p. 659-692. Disponível em: [https://www.bu.edu/sph/files/2012/01/Ragins-Kram\\_The-landscape-of-mentoring-in-the-21st-century.pdf](https://www.bu.edu/sph/files/2012/01/Ragins-Kram_The-landscape-of-mentoring-in-the-21st-century.pdf). Acesso em: 19 jul. 2019.

LIN, H. M.; CHANG, N. W.; PENG, I. T.; LI, C. H. Expatriate's Mentoring factor from Laws of Learning to Spiral Effect of Knowledge Management. In: MULTIDISCIPLINARY INTERNATIONAL SOCIAL NETWORKS CONFERENCE ON SOCIAL INFORMATICS, 3., **Proceedings...** Data Science, p. 16, 2016. Disponível em: <https://dl.acm.org/citation.cfm?doi=2955129.2955144>. Acesso em: 28 jan. 2019.

MENGES, Christine. Toward improving the effectiveness of formal mentoring programs: Matching by personality matters. **Group & Organization Management**, v. 41, n. 1, pp. 98-129, 2016. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1059601115579567>. Acesso em: 15 ago. 2019.

MIGDADI, Mahmoud M. Knowledge management, customer relationship management and innovation capabilities. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 1. 36, n. 1, p. 111-124, 2021. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBIM-12-2019-0504/full/html>. Acesso em: 20 maio 2022.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 5, n. 7, p. 1-12, 2017. Disponível em: <https://editora.sepq.org.br/index.php/rpq/article/view/82>. Acesso em: 24 ago. 2019.

MUKAKA, M. M. Statistics corner: a guide to appropriate use of correlation coefficient in medical research. **Malawi Medical Journal**, v. 24, n. 3, p. 69-71, 2012. Disponível em: <https://www.ajol.info/index.php/mmj/article/view/81576>. Acesso em: 24 ago. 2019.

MULLEN, Carol A.; KLIMAITIS, Cindy C. Defining mentoring: a literature review of issues, types, and applications. **Annals of the New York Academy of Sciences**, v. 1483, n. 1, p. 19-35, 2021. Disponível em: <https://nyaspubs.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/nyas.14176>. Acesso em: 23 maio 2022.

NOE, Raymond A. An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. **Personnel Psychology**, v. 41, p. 457-479, 1988. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00638.x>. Acesso em: 08 out. 2018.

NONAKA, Ikujiro; KROGH, Georg von; VOELPEL, Sven. Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances. **Organization studies**, v. 27, n. 8, p. 1179-1208, 2006. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0170840606066312>. Acesso em: 22 jul. 2019.

NONAKA, Ikujiro; TOYAMA, Ryoko. The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. In: **The essentials of knowledge management**. Palgrave Macmillan, London, p. 95-110, 2015. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/5523/f77dcd233d3f239bfa66080450f84be5c114.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2019.

PONISCIAKOVA, Olga. Knowledge management and its application in human resources management in the context of globalization. In: **SHS Web of Conferences**. EDP Sciences, p. 01026, 2020. Disponível em: [https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2020/02/shsconf\\_glob2020\\_01026/shsconf\\_glob2020\\_01026.html](https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2020/02/shsconf_glob2020_01026/shsconf_glob2020_01026.html). Acesso em: 20 maio 2022.

PRODANOV, Cleber C.; FREITAS, Ernani C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade FEEVALE, 2013.

ROCHA, Bruna Isabel Sousa da. **Formalização de um programa de mentoring num contexto de um Centro de Tecnologia e Desenvolvimento**. 2019. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – Universidade do Minho, Braga, Portugal, 2019. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/61128/1/Bruna%2BIsabel%2BSousa%2Bda%2BRocha.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2019.

SILVA, Dáfni Priscila Alves da; FIGUEIREDO FILHO, Dalson Britto; SILVA, Anderson Henrique da. O poderoso NVivo: uma introdução a partir da análise de conteúdo. **Revista Política Hoje**, v. 24, n. 2, p. 119-134, 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/politica hoje/article/view/3723>. Acesso em: 07 ago. 2019.

SPRINKLE, Therese A.; URICK, Michael J. Three generational issues in organizational learning: Knowledge management, perspectives on training and “low-stakes” development. **The Learning Organization**, v. 25, n. 2, p. 102-112, 2018. Disponível em: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/TLO-02-2017-0021>. Acesso em: 17 jul. 2019.

TAKEUCHI, Hirotaka. Knowledge-based view of strategy. **Universia Business Review**, n. 40, p. 68-79, 2013. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4451450.pdf>. Acesso em: 19 jul. 2019.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Recurso eletrônico. Porto Alegre: Bookman, 2008.

URIARTE JR, Filemon A. **Introduction to Knowledge Management: a brief introduction to the basic elements of knowledge management for non-practitioners interested in understanding the subject**. Jakarta: ASEAN Foundation, 2008.

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

YAP, Jeffrey B. H.; LOCK, Anna. Analysing the benefits, techniques, tools and challenges of knowledge management practices in the Malaysian construction SMEs. **Journal of Engineering, Design and Technology**, v. 15, n. 6, p. 803-825, 2017. Disponível em: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/JEDT-07-2017-0067>. Acesso em: 19 jul. 2019.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YIP, Jeffrey; KRAM, Kathy E. Developmental networks: Enhancing the science and practice of mentoring. **The Sage handbook of mentoring**, p. 88-104, 2016. Disponível em: <http://sk.sagepub.com/reference/the-sage-handbook-of-mentoring/i907.xml>. Acesso em: 31 jul. 2019.

ZAIM, Halil; MUHAMMED, Shahnawaz; TARIM, Merve. Relationship between knowledge management processes and performance: critical role of knowledge utilization in organizations. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 17, n. 1, p. 24-38, 2019. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14778238.2018.1538669>. Acesso em: 20 maio 2022.